

Werkgeversmotieven voor flexibele arbeidsrelaties

Paul de Beer

Met medewerking van Marije de Goede

Publicatie nr. 23



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Werkgeversmotieven voor flexibele arbeidsrelaties

Paul de Beer

Met medewerking van Marije de Goede

Publicatie nr. 23



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inhoud

Hoofdstuk 1. Achtergrond en aanleiding	8
Wat is flexibel werk?.....	10
Opbouw van de publicatie.....	11
Hoofdstuk 2. Groei en verscheidenheid van flexibel werk in Nederland	13
De ontwikkeling van flexibel werk in Nederland sinds 2003.....	14
De groei van flexibel werk in Nederland in internationaal perspectief.....	18
Grote variatie in gebruik flexwerk in Nederland.....	19
Conclusie.....	22
Hoofdstuk 3. Theoretische perspectieven op het gebruik van flexibele arbeidskrachten	24
Economische benadering.....	25
Sociologische benadering.....	27
Organisatieculturen.....	29
Hoofdstuk 4. Wat verklaart het gebruik van flexibele arbeidskrachten?	33
Verklaart het Nederlandse ontslagrecht de omvang van de flexibele schil?.....	34
Wat verklaart het toenemende gebruik van flexibele arbeidskrachten?.....	37
Conclusie.....	44
Hoofdstuk 5. Intermezzo: personeel(sbeleid) in populaire managementliteratuur	46
Managementboeken met een interne focus.....	48
Managementboeken met een externe focus.....	50
Conclusie: de medewerker centraal, maar wel vanuit een instrumentele visie.....	51
Bijlage: overzicht van besproken managementboeken.....	53
Hoofdstuk 6. De visie van personeelsmanagers op het gebruik van flexibele arbeidsrelaties	54
Kader 1: Doel van de interviews en werving van de gesprekspartners.....	55
Transitie in de organisatiecultuur.....	56
Veranderend personeelsbeleid.....	56
Kader 2: De Buitenboordmotor.....	57
Inzet van flexibele arbeidskrachten.....	58
Kader 3: De werkcode.....	59
De invloed van de markt.....	59
De invloed van wet- en regelgeving.....	60
De rol van vakbonden en ondernemingsraden.....	61
De invloed van managementliteratuur.....	61
Wat bepaalt de flex-strategie van organisaties?.....	62
Bijlage Topic-lijst voor interview met personeelsmanagers.....	64
Hoofdstuk 7. Conclusies en aanbevelingen	66
Conclusies.....	67
Aanbevelingen.....	69
Literatuur.....	74

Woord vooraf

Er is in Nederland zeker geen gebrek aan studies en publicaties over het fenomeen ‘flexibilisering’. Het is waarschijnlijk het meest besproken arbeidsmarktthema sinds het begin van deze eeuw. Toch is er nog steeds veel verschil van inzicht in de drijvende krachten achter de groei van flexibele arbeidsrelaties in Nederland en in de gewenste aanpak om de zogenaamde ‘kloof’ tussen vast en flexibel werk te overbruggen. In het onderzoek dat tot op heden naar flexibilisering en flexibele arbeidsrelaties is gedaan, is het perspectief van de werkgever (of opdrachtgever) onderbelicht gebleven. In maatschappelijke en politieke debatten worden veelvuldig veronderstellingen geuit over de motieven van arbeidsorganisaties om gebruik te maken van flexibele arbeidsrelaties. Deze zijn echter zelden gebaseerd op gedegen onderzoek. Dit was reden voor het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging om een eigen onderzoek te starten naar werkgeversmotieven voor het gebruik van flexibele arbeidsrelaties. Het resultaat hiervan ligt voor u.

Het mag misschien vreemd lijken dat het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging onderzoek doet naar motieven van werkgevers. Maar het is juist voor vakbonden van belang om meer inzicht te verkrijgen in de redenen dat bedrijven en instellingen zoveel medewerkers op een flexibele arbeidsrelatie inzetten. Dat biedt vakbondsonderhandelaars immers meer houvast om in onderhandelingen met werkgevers of werkgeversorganisaties afspraken te maken over flexibilisering. Simpel gezegd kun je effectiever onderhandelen als je de motieven van de tegenpartij kent. Dan kun je ook beter inschatten hoe je de tegenpartij tot een andere strategie zou kunnen bewegen.

Ook voor de overheid is het van belang meer inzicht te verkrijgen in de motieven van werkgevers. Veel wet- en regelgeving rond arbeidsrelaties, zoals de Wet Arbeidsmarkt in Balans die in 2020 in werking trad, is (mede) gebaseerd op veronderstellingen over het gedrag van werkgevers. Zo wordt vaak aangenomen dat werkgevers een voorkeur hebben voor flexibele boven vaste arbeidscontracten omdat de eerste goedkoper zijn en minder risico’s met zich meebrengen. Maar zijn dit inderdaad dominante motieven voor werkgevers? Zal het verkleinen van het kostenverschil tussen vast en flex inderdaad het gebruik van flexibele arbeidsrelaties verminderen? Daarover is weinig bekend.

Het is dan ook verheugend dat zowel de grootste vakbond in Nederland, de FNV, als het Ministerie van Sociale Zaken bereid was financieel bij te dragen aan de uitvoering van dit onderzoek. Wij zijn beide partijen hiervoor zeer erkentelijk. De verantwoordelijkheid voor de inhoud en de uitkomsten van het onderzoek berust echter volledig bij het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging. Veel dank gaat uit naar de (anonieme) HR-managers die bereid waren voor dit onderzoek aan een interview mee te werken.

Ik dank Marije de Goede die een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het verzamelen van het materiaal voor hoofdstukken 5 en 6.

Hoewel dit onderzoek in hoge mate een exploratief karakter heeft en zeker geen eenduidig antwoord geeft op de vraag welke motieven werkgevers hebben voor het gebruik van flexibele arbeidsrelaties, hopen we dat het voor alle betrokken partijen – vakbonden, overheid, werkgevers(organisaties) en ondernemingsraden – voldoende aanknopingspunten biedt om de eigen strategie ten aanzien van flexibele arbeidsrelaties nog eens kritisch tegen het licht te houden.

Paul de Beer

Wetenschappelijk directeur Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Hoofdstuk 1

Achtergrond en aanleiding

Er bestaat in Nederland inmiddels brede overeenstemming dat de kloof op de arbeidsmarkt tussen 'vast' en 'flexibel' werk te groot is geworden. De analyse van de commissie Borstlap (officieel Commissie Regulering van Werk), die begin 2020 werd gepresenteerd onder de titel 'In welk land willen wij werken?', wordt breed gedeeld. De commissie concludeerde dat de bestaande wetten en regels met betrekking tot vast en flexibel werk het voor werkgevers te onaantrekkelijk maken om werknemers een vast dienstverband aan te bieden. De commissie stelde dan ook een reeks wetswijzigingen voor die tot doel hebben om deze disbalans te herstellen. Het doel zou moeten zijn dat het vaste contract weer de standaard wordt en dat tijdelijke contracten (inclusief uitzendcontracten) alleen worden gebruikt als het ook echt om tijdelijk werk gaat. Dit standpunt werd recent ook onderschreven en verder uitgewerkt in het middellangetermijnadvies van de Sociaal-Economische Raad, 'Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving' (SER 2021).

Hoewel dit advies ook de contouren schetst van de gewenste veranderingen in wet- en regelgeving, lopen de meningen nog wel uiteen over de precieze maatregelen die moeten worden genomen om de kloof tussen vast en flex te dichten en de balans op de arbeidsmarkt te herstellen.

Dat de groei van flexibel werk en de grote kloof tussen vast en flexibele contracten te maken hebben met de specifieke wet- en regelgeving in Nederland, wordt vaak onderbouwd met de stelling dat Nederland sterk afwijkt van andere landen. Nederland behoort tot de EU-lidstaten waar het aandeel flexibele dienstverbanden de afgelopen twintig jaar het sterkst is toegenomen. Het aandeel werknemers met een tijdelijk contract is, na Polen, Spanje en Portugal, het hoogst van alle lidstaten, zonder dat dit bijvoorbeeld aan verschillen in de economische structuur of de bevolkingsopbouw kan worden toegeschreven. Wel blijkt uit recente cijfers van de OESO dat Nederland een, in internationaal perspectief, zeer strikte ontslagbescherming voor vaste dienstverbanden kent, terwijl de regulering voor flexibel werk juist relatief soepel is. Deze kloof in de wettelijke bescherming van vaste en flexibele contracten zou volgens velen een belangrijke oorzaak zijn voor het grote aandeel flexibele arbeid in Nederland. Veel pleidooien voor het verkleinen van de kloof tussen vast en flex komen er dan ook op neer dat vast minder vast en flex minder flexibel moet worden. Daarnaast wordt ook veelal gewezen op andere verplichtingen die een werkgever heeft als een medewerker een vast contract heeft, in het bijzonder de verplichting om in geval van langdurige ziekte gedurende maximaal twee jaar 70% van het loon door te betalen en re-integratieactiviteiten te ontplooiën. Dit zou veel werkgevers zeer terughoudend maken om een werknemer met een tijdelijk contract na verloop van tijd een vaste aanstelling aan te bieden.

Sinds de Wet Flexibiliteit en Zekerheid uit 1999 zijn meermalen pogingen gedaan om de verschillen tussen vast en flexibel werk te verkleinen, onder meer door de voorwaarden voor de inzet van flexibele arbeidskrachten en de ontslagbescherming van vaste arbeidskrachten aan te passen. De laatste belangrijke wetswijziging was de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB), die in 2020 in werking is getreden. De WAB bepaalt onder meer dat de opbouw van de transitievergoeding op de eerste dag begint, ook voor flexibele arbeidskrachten, en dat de WW-premie voor tijdelijke contracten hoger is dan voor vaste contracten. Toch zijn de meeste deskundigen het erover eens dat verdere hervorming van de wet- en regelgeving noodzakelijk is om het bieden van vast werk voor werkgevers aantrekkelijker te maken en/of meer voorwaarden

te verbinden aan de inzet van flexibele arbeidskrachten. Dit is de strekking van onder meer het advies van de Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap) uit 2020 en het middellange-termijnadvies van de Sociaal-Economische Raad (SER) uit 2021.

Hoewel er weinig twijfel bestaat dat de wet- en regelgeving in Nederland van invloed is op de keuzes die werkgevers maken ten aanzien van de contractvormen die zij aan hun medewerkers aanbieden, zijn er ook goede redenen om de aandacht niet alleen op de wet- en regelgeving te richten. In deze publicatie belichten we vanuit vier verschillende perspectieven de overwegingen en motieven die organisaties – private bedrijven en publieke instellingen – kunnen hebben om gebruik te maken van flexibele arbeidsrelaties en hoe het personeelsbeleid voor hen wordt vormgegeven. Ondanks de talloze onderzoeken en publicaties over flexibel werk, is het perspectief van de werkgever of opdrachtgever die gebruik maakt van flexibele arbeidskrachten tot nog toe onderbelicht gebleven. We weten veel over de kenmerken van de flexibele arbeidskrachten en over de gevolgen van flexibel werk voor hun loon, arbeidsomstandigheden en loopbaanperspectieven, maar nog opvallend weinig over de redenen van (het management van) organisaties om van verschillende soorten flexibele arbeidskrachten gebruik te maken. In maatschappelijke en politieke discussies worden daarover veelvuldig veronderstellingen geuit, maar deze zijn zelden gebaseerd op gedegen onderzoek. Aangezien er weinig twijfel over bestaat dat de groei van flexibel werk in Nederland vooral wordt gedreven door de voorkeuren van werkgevers en opdrachtgevers, is meer inzicht in hun motieven en overwegingen van groot belang om effectief beleid te kunnen ontwikkelen om de kloof tussen flex en vast te overbruggen. Deze publicatie doet een poging in deze leemte in onze kennis te voorzien.

Wat is flexibel werk?

Van flexibel werk doen vele definities de ronde. Ook worden verschillende termen gebruikt voor (bijna) hetzelfde fenomeen, zoals niet-standaard arbeidsrelaties, atypisch werk, onzeker werk en precair werk. Omdat de term flexibel werk het meest ingeburgerd is, zullen we die ook in deze publicatie gebruiken. We verstaan onder flexibel werk alle arbeidsrelaties behalve een vast contract (een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd) met vaste contractuele uren.¹ Onder flexibel werk vallen de volgende categorieën:

- een arbeidsovereenkomst met variabele uren, zoals een oproepcontract, afroepcontract, nulurencontract en min-maxcontract;
- een tijdelijk contract (arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd), zowel met als zonder uitzicht op een vast contract;
- een uitzendovereenkomst;
- een payrollovereenkomst;
- een zelfstandige zonder personeel die haar/zijn arbeid aanbiedt aan een bedrijf of instelling.

¹ Dit betekent dat deeltijdwerk, zoals gebruikelijk in Nederland, niet als flexibel werk wordt aangemerkt als het samengaat met een vast contract met vaste uren. In de internationale literatuur wordt deeltijdwerk vaak wel als niet-standaard, atypisch of flexibel werk beschouwd.

Hoewel zelfstandigen zonder personeel die rechtstreeks goederen of diensten aan klanten leveren en zelfstandigen met personeel (inclusief directeur/grotaandeelhouders) ook als ‘flexibele’ arbeidskrachten zouden kunnen worden beschouwd, laten we hen in deze studie buiten beschouwing aangezien zij niet door een opdrachtgever worden ingehuurd en er dus geen bedrijf of instelling is die over hun tewerkstelling beslist.

Opbouw van de publicatie

Deze publicatie is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk 2 analyseren we beschikbare statistische gegevens over de omvang en verdeling van flexibel werk in Nederland. Daarmee laten we zien dat de ontwikkeling van verschillende soorten flexibel werk uiteenloopt en dat er grote verschillen zijn in het gebruik van flexibele arbeid tussen sectoren en tussen individuele bedrijven. Deze bevindingen zijn reden om bij voorbaat terughoudend te zijn met algemene uitspraken over de oorzaak van de groei van flexibel werk en de redenen voor organisaties om flexibele arbeid in te zetten. Het gaat immers over een heel divers verschijnsel met sterk uiteenlopende kenmerken in verschillende sectoren en organisaties.

In hoofdstuk 3 bespreken we enkele theoretische perspectieven op het gebruik van flexibele arbeid in relatie tot het personeelsbeleid van organisaties. Naast het economische perspectief, waarin de afweging tussen kosten en baten centraal staat, belichten we ook de organisatiesociologische benadering, waarin de aandacht onder meer uitgaat naar de rol van de organisatiecultuur. Hiermee doelen we op de percepties, waarden en normen van werkgevers. Hoewel er geen een-op-een-relatie kan worden gelegd tussen de organisatiecultuur en het gebruik van flexibele arbeidskrachten, is die cultuur wel een belangrijke factor die de afwegingen en keuzes van het management beïnvloedt.

In hoofdstuk 4 onderzoeken we in welke mate de economische benadering – die in het maatschappelijke en politieke debat dominant is – een verklaring kan bieden voor de groei van flexibel werk en de grote variatie in het gebruik van flexibele arbeid tussen landen, sectoren en organisaties. Daarbij komt ook de invloed van de wet- en regelgeving aan de orde. We concluderen dat de invloed van het wettelijke kader wordt overschat en dat economische factoren slechts in beperkte mate een verklaring bieden voor de groei van en de variatie in het gebruik van flexibel werk. Te vaak wordt gesuggereerd dat de wetgeving werkgevers ‘dwingt’ tot het maken van bepaalde keuzes en dat wijziging van die wetgeving dus automatisch tot andere keuzes zal leiden. Wij zullen echter zien dat verschillende werkgevers verschillende keuzes maken en dus blijkbaar een grote mate van vrijheid hebben om binnen de kaders van de wet eigen afwegingen te maken.

Hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6 proberen vervolgens meer zicht te krijgen op de motieven van managers om bepaalde keuzes te maken ten aanzien van flexibel werk. In hoofdstuk 5 belichten we een mogelijke invloed op de (personeels)strategie van organisaties die in onderzoek zelden aandacht krijgt, namelijk de populaire managementliteratuur. We hebben hiervoor een selectie uit de toonaangevende managementliteratuur van de afgelopen decennia doorgenomen om na te gaan op welke wijze in die literatuur tegen personeelsmanagement wordt aangekeken.

Zelfs als (HR-)managers die managementliteratuur niet zelf hebben gelezen, zou de invloed ervan indirect toch kunnen doorwerken in de informatie en inzichten die zij aan andere bronnen (bv. trainingen, vaktijdschriften) ontleen.

Ten slotte doen we in hoofdstuk 6 verslag van een aantal diepte-interviews met HR-managers van grootte en middelgrote Nederlandse bedrijven en instellingen. In deze interviews leggen we een relatie tussen de organisatielcultuur en het personeelsbeleid van hun organisatie enerzijds en de strategie ten aanzien van flexibele arbeidskrachten en de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen anderzijds.

In hoofdstuk 7 trekken we een aantal conclusies en formuleren we enkele aanbevelingen voor de overheid, voor vakbonden en voor werkgevers(organisaties).

Hoofdstuk 2

Groei en verscheidenheid van flexibel werk in Nederland

Het is algemeen bekend dat de Nederlandse arbeidsmarkt zich kenmerkt door een groot aandeel flexibele arbeidskrachten en dat deze 'flexibele schil' de afgelopen decennia sterk is gegroeid. Er is doorgaans echter minder aandacht voor de grote verscheidenheid in flexibel werk, zowel ten aanzien van de verschillende soorten flexibel werk als ten aanzien van de verschillen in het gebruik van flexibele arbeid tussen sectoren en bedrijven. In dit hoofdstuk brengen we daarom niet alleen de totale groei van flexibel werk in Nederland in kaart, maar richten we vooral de aandacht op de ontwikkeling van verschillende soorten flexibel werk en de variatie in het gebruik van flexibele arbeidskrachten.

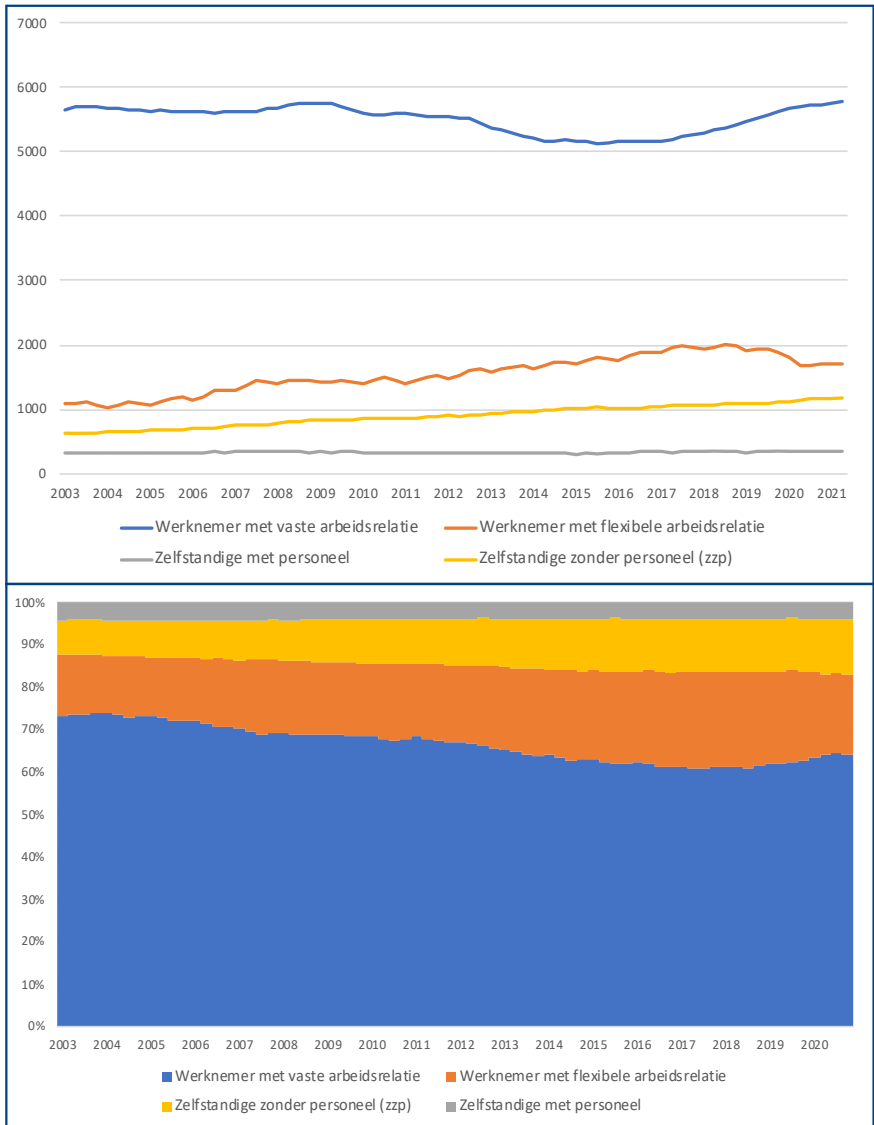
De ontwikkeling van flexibel werk in Nederland sinds 2003

Het is lastig de ontwikkeling van flexibel werk in Nederland op langere termijn, dat wil zeggen over een periode van meerdere decennia, in kaart te brengen, doordat het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de definities en wijze van meting van verschillende vormen van flexibel werk meerdere malen heeft aangepast. In De Beer en Verhulp (2017) hebben we op basis van de beschikbare gegevens niettemin laten zien dat het aandeel van flexibele dienstverbanden in de totale werkgelegenheid in Nederland feitelijk al sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw groeit maar sinds de jaren negentig een versnelling heeft doorgemaakt. In 1980 had ongeveer 5% van de werkenden een flexibele arbeidsrelatie, in 1995 10%, in 2005 15% en in 2020 20%. Het aandeel zelfstandigen in de totale werkgelegenheid kromp daarentegen decennialang: van 27% van de totale werkgelegenheid in 1950 naar 13% in 1995. Het ging hierbij vooral om 'traditionele' zelfstandigen zoals winkeliers, boeren, ambachtslieden en zogenaamde vrije beroepen (zelfstandige professionals). Vanaf de eeuwwisseling is het aandeel zelfstandigen weer gaan groeien, maar het ging hierbij uitsluitend om zelfstandigen zonder personeel.

We beperken ons hier tot een schets van de ontwikkeling sinds 2003, omdat het CBS alleen voor deze periode consistente cijferreeksen heeft gepubliceerd op basis van dezelfde definities en afbakeningen. Het bovenste deel van Figuur 1 toont de ontwikkeling van het aantal werkenden met verschillende soorten arbeidsrelaties en het onderste deel het aandeel van deze arbeidsrelaties in de totale werkgelegenheid. Terwijl het aantal werkenden met een vast dienstverband tussen 2013 en 2020 per saldo vrijwel gelijk is gebleven (ca. 5,7 miljoen), is het aandeel werkenden met een flexibel dienstverband meer dan anderhalf maal zo groot geworden (van 1,1 naar 1,7 miljoen) en is het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) zelfs bijna verdubbeld (van ruim 0,6 naar bijna 1,2 miljoen). Het aantal zelfstandigen met personeel is in deze periode ongeveer gelijk gebleven, namelijk ruim 0,3 miljoen.

Als gevolg van deze ontwikkelingen is het aandeel van de vaste dienstverbanden in de totale werkgelegenheid gekrompen van 73% naar 64%. Het aandeel van flexibele dienstverbanden groeide van 14% naar 19% en het aandeel zzp'ers van 8% naar 13%. Het aandeel zelfstandigen met personeel kromp licht van 4,2% naar 3,9%. Als we de werknemers met een flexibel dienstverband en de zzp'ers gezamenlijk als de 'flexibele schil' van de arbeidsmarkt aanduiden, dan is deze schil sinds 2003 dus aanzienlijk dikker geworden: van 22% naar 32%. Simpel gezegd behoorde in 2003 minder dan een op de vier werkenden tot de flexibele schil en is dat nu bijna een op de drie.

Figuur 1. Aantal werkzame personen naar arbeidsrelatie
 (boven: x 1.000; onder: in % van alle werkzame personen)



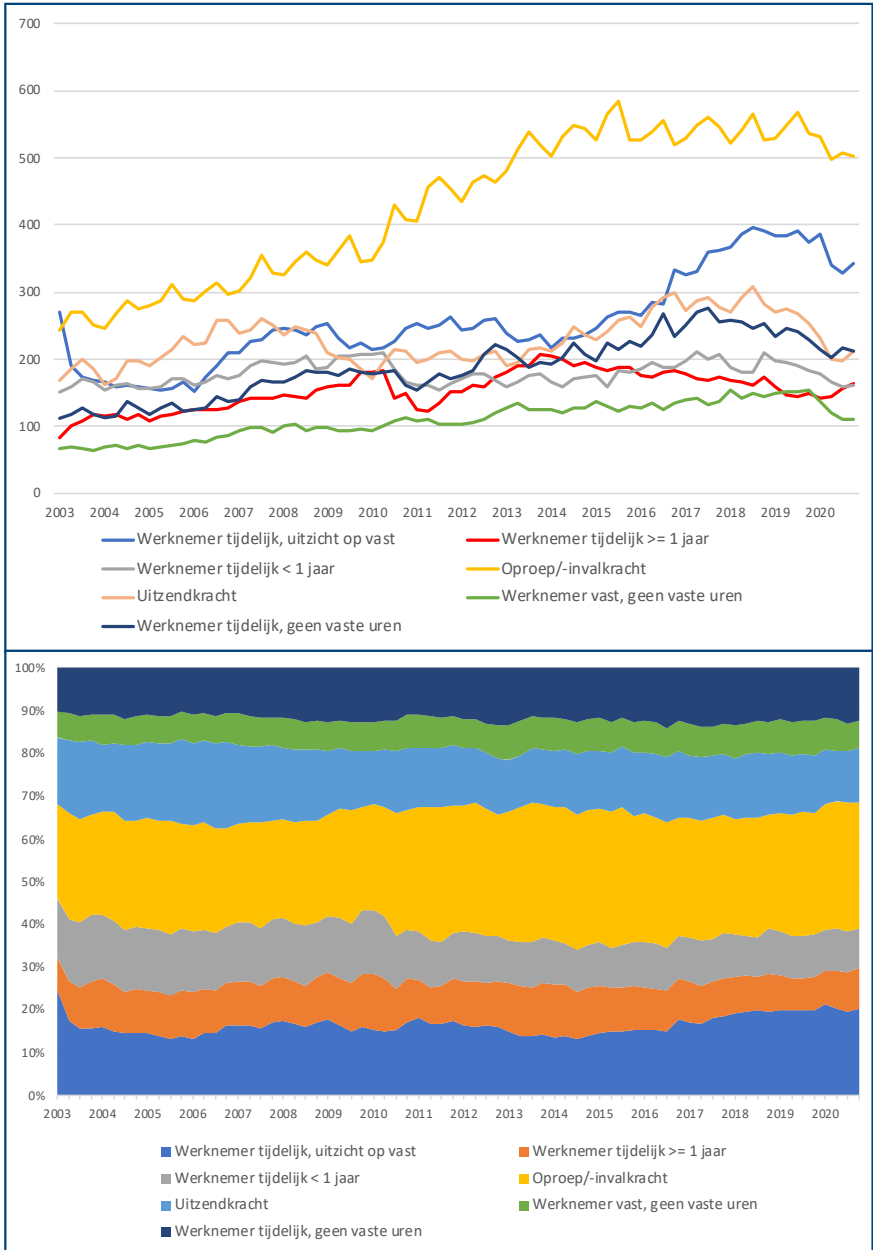
Bron: CBS (Statline)

Figuur 1 laat echter ook zien dat de ontwikkeling in de periode 2003-2020 niet lineair is geweest. Tot medio 2017 liep het aandeel vaste contracten af, maar daarna nam het weer toe. Het aandeel flexibele dienstverbanden vertoont het omgekeerde verloop. Sinds het midden van 2018 is ook het aantal vaste dienstverbanden in absolute zin weer gegroeid en het aandeel flexibele dienstverbanden afgenomen. Bij de zzp'ers is echter wel sprake van een bijna lineaire ontwikkeling; hun aantal is tot in ieder geval het tweede kwartaal van 2020 blijven groeien en hun aandeel in de totale werkgelegenheid tot in ieder geval eind 2020.

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven omvat flexibel werk een breed scala aan uiteenlopende contractvormen. Figuur 2 toont de ontwikkeling van het aantal werknemers met verschillende soorten flexibele dienstverbanden en hun aandeel in het totale aantal flexibele werknemers. De sterkste groei in de periode 2003-2020 heeft zich voorgedaan bij de oproep- en invalkrachten: hun aantal is bijna verdubbeld, waardoor zij de grootste categorie flexibele werknemers vormen. Sinds 2015 is hun aantal echter niet verder toegenomen. Mogelijk houdt dit verband met de aanscherping van de voorwaarden voor oproepwerk en min-maxcontracten in de Wet Werk en Zekerheid die in 2015 in werking trad.² In aanvulling hierop is er ook een groeiende groep werknemers met een vast dienstverband maar een flexibel aantal uren. Sinds 2017 neemt hun aantal echter ook weer af. De tweede categorie die er uitspringt zijn de werknemers met een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste aanstelling. Ook hun aantal is bijna verdubbeld sinds 2004 (ook in 2003 ging het echter om een relatief groot aantal). Vooral sinds 2013 is hun aantal sterk toegenomen, al is er vanaf eind 2019 sprake van een terugval. De overige tijdelijke contracten (van korter dan wel langer dan een jaar) vertonen een veel minder uitgesproken ontwikkeling. Hun aantal is sinds 2003 per saldo nauwelijks toegenomen en hun aandeel in het totale aantal flexibele werknemers is afgenomen. Ook het aantal uitzendkrachten vertoont nauwelijks een stijgende trend, maar fluctueert wel sterk met de economische conjunctuur, met pieken in 2007 en 2018 en dalen in 2010 en 2020. Trendmatig neemt het aandeel uitzendkrachten in de flexibele dienstverbanden echter af.

² Hierin werd onder meer bepaald dat de werkgever voor iedere keer dat hij een medewerker oproept minimaal drie uur moet betalen, ook als de oproep voor minder dan drie uur was.

Figuur 2. Aantal werknemers naar soort flexibel dienstverband
 (boven: x 1.000; onder: in % van alle werknemers met een flexibel dienstverband)



Bron: CBS (Statline)

Werkgeversmotieven voor flexibele arbeidsrelaties

Dat verschillende soorten flexibele dienstverbanden een verschillende ontwikkeling over de tijd laten zien, duidt erop dat we niet alle soorten flexibel werk over een kam kunnen scheren en dus voorzichtig moeten zijn met uitspraken over de oorzaken van (de groei van) flexibel werk in het algemeen. Het kan echter ook betekenen dat verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties substituten van elkaar zijn en als communicerende vaten fungeren. Als een verandering in wetgeving het gebruik van een bepaald soort flexibele arbeidsrelatie voor werkgevers minder gemakkelijk of aantrekkelijk maakt, zouden zij meer gebruik kunnen gaan maken van een ander soort flexibele arbeidsrelatie. Of verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties daadwerkelijk als communicerende vaten fungeren is echter lastig vast te stellen.

De groei van flexibel werk in Nederland in internationaal perspectief

De groei van flexibel werk, zoals die zich in Nederland in de afgelopen decennia heeft voorgedaan, is geen universeel verschijnsel in Europa, zo laat Figuur 3 zien. Links is het aandeel van de tijdelijke contracten in de totale werkgelegenheid in Nederland vergeleken met het gemiddelde van de EU-15 (de 'oude' EU-lidstaten in 1995). Rechts is het aandeel van de zelfstandigen in de totale werkgelegenheid weergegeven.

Het is opmerkelijk hoe sterk de ontwikkeling in Nederland verschilt van die in de andere EU-15-landen. In de EU-15 is het aandeel tijdelijk werk sinds 1995 slechts licht toegenomen en het aandeel zelfstandigen zelfs iets afgenomen. In 1995 lag Nederland wat het aandeel tijdelijk werk betreft op het Europese gemiddelde, in 2019 lag het er ver boven. In 1995 kende Nederland beduidend minder zelfstandigen dan gemiddeld in de EU-15 en in 2019 beduidend meer.

Dit verschil in ontwikkeling in de tijd is een belangrijke reden om de verklaring voor de groei van tijdelijk werk en zelfstandigen in Nederland primair te zoeken in Nederlandse factoren, zoals de wet- en regelgeving.

Figuur 3. Aandeel tijdelijke contracten (links) en zelfstandigen (rechts) in de totale werkgelegenheid in Nederland en in de EU-15



Bron: Eurostat

Bij deze internationale vergelijking past wel een aantal kanttekeningen. In de eerste plaats heeft 'tijdelijk werk' niet in alle landen dezelfde betekenis. Immers, de wetgeving ten aanzien van tijdelijke contracten verschilt tussen landen (zie hierna) en dus ook de mate van onzekerheid waarmee werknemers met een tijdelijk contract te maken hebben. Hetzelfde geldt voor werknemers met een vast contract. In sommige Europese landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Zwitserland, genieten vaste arbeidskrachten veel minder ontslagbescherming dan in andere landen (zie hoofdstuk 4). Als we dus het aandeel tijdelijke of vaste contracten vergelijken tussen landen, vergelijken we feitelijk dus niet dezelfde soorten arbeidsrelaties met elkaar.

In de tweede plaats zijn er alleen internationaal vergelijkbare cijfers over het aantal tijdelijke contracten (d.w.z. arbeidsrelaties voor bepaalde tijd), maar niet over het aantal oproepkrachten en andere werknemers met een variabele arbeidsduur.³ We hebben gezien dat in Nederland een groot deel van de flexibele werknemers hiertoe behoort, maar we weten helaas niet of dit aandeel in Nederland groter of kleiner is dan in andere Europese landen. We kunnen dus ook geen stellige uitspraak doen over de totale omvang van flexibel werk in Nederland in vergelijking met andere landen.

In de derde plaats kunnen we bij een internationale vergelijking ook geen onderscheid maken tussen zelfstandigen met personeel en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Alleen in 2017 heeft het Europese statistische bureau Eurostat eenmalig onderzocht hoe de groep zelfstandigen is samengesteld.⁴ Hieruit bleek dat het aandeel zzp'ers onder alle zelfstandigen in Nederland met 69,5% iets groter was dan gemiddeld in de EU-15 (64,4%). Het aandeel van de zzp'ers in de totale werkgelegenheid bedroeg in Nederland 11,9% en in de EU-15 gemiddeld 9,2%. We hebben echter geen informatie hoe deze aantallen zich over de tijd hebben ontwikkeld.

Hoewel Figuur 3 suggereert dat het aandeel flexibel werk in Nederland tussen 1995 en 2000 veel sterker is gegroeid dan gemiddeld in de EU-15-landen, moeten we dus een slag om de arm houden als het gaat om de totale omvang van flexibel werk, inclusief oproep- en min-maxcontracten en exclusief de zelfstandigen met personeel.

Grote variatie in gebruik flexwerk in Nederland

Hoewel Nederland zich in internationaal perspectief kenmerkt door een groot aandeel flexibele arbeidskrachten, betekent dit nog niet dat dit een uniform verschijnsel is dat zich in de gehele economie voordoet. Figuur 4 laat zien dat er een grote variatie is in het gebruik van verschillende soorten flexibele arbeidskrachten tussen sectoren in 2019. Het aandeel werkenden met een vast contract varieert van 89% bij overheid en 76% in de industrie, delfstoffenwinning en nutsbedrijven tot 29% in de landbouw en visserij, 32% in de cultuur, sport en recreatie en 34% in de horeca. Ook de samenstelling van de flexibele schil varieert sterk. In de landbouw en visserij en in de cultuur, sport en recreatie gaat het vooral om zelfstandigen, maar in de horeca

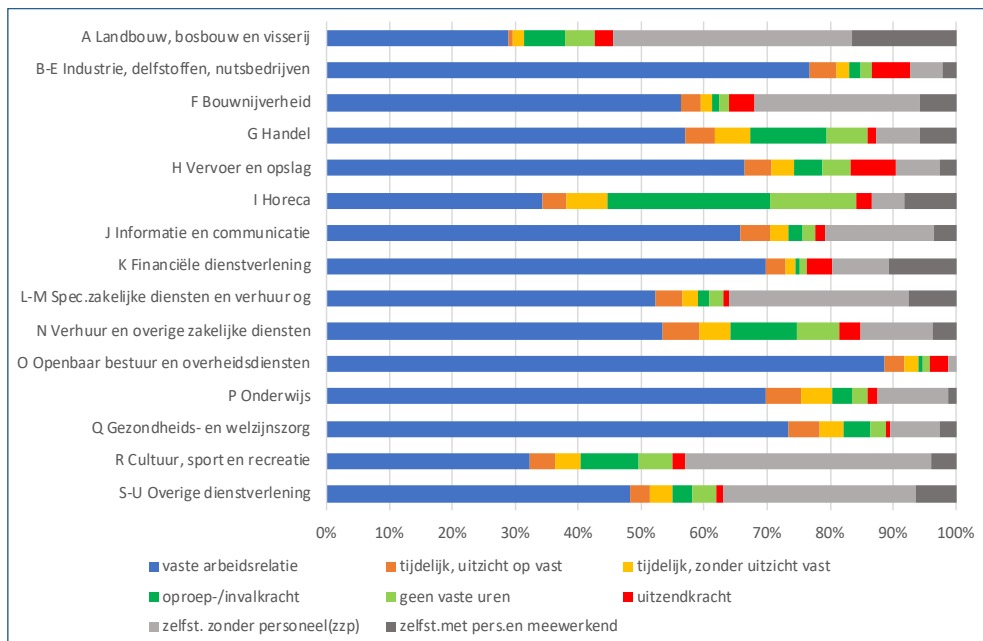
3 In de European Working Conditions Survey van Eurofound is in 2010 wel een vraag gesteld over 'on call' werken en is in 2015 gevraagd of de respondenten iedere week hetzelfde aantal uren werken. De antwoorden hierop leveren echter in de meeste landen zulke hoge percentages 'on call' werkenden en werkenden met flexibele arbeidsduur op, dat het twijfelachtig is of dit inzicht biedt in het aandeel werkenden met een oproepcontract of zonder vaste contractuele arbeidsduur.

4 Zie https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfso_17cscb&lang=en

bestaat het grootste deel van de flexibele schil uit oproepkrachten en andere werknemers zonder vaste arbeidsduur. Ook in de handel en in de verhuur en overige zakelijke diensten (waaronder schoonmaak) wordt relatief veel gebruik gemaakt van oproepkrachten en werknemers met een variabele arbeidsduur.

In de industrie, delfstoffenwinning en nutsbedrijven en in vervoer en opslag wordt weer relatief vaak gebruik gemaakt van uitzendkrachten. In het licht van de kleine flexibele schil maakt ook de overheid relatief veel gebruik van uitzendkrachten.

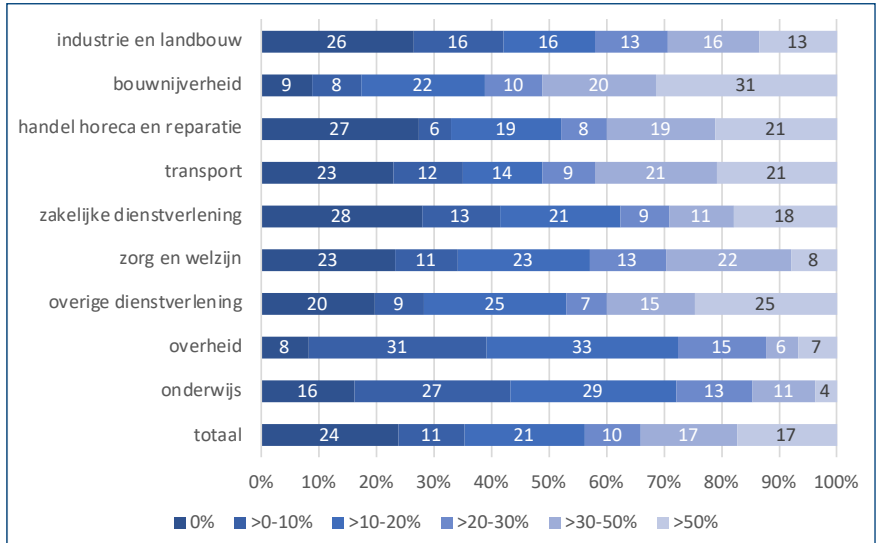
Figuur 4. Aandeel van verschillende contractvormen per sector (%), 2019



Bron: CBS (Statline)

Als we het gebruik van flexibele arbeidsrelaties nog meer in detail onderzoeken, blijken er ook binnen sectoren grote verschillen te zijn. Hiervoor maken we gebruik van een andere databron, namelijk het Arbeidsvraagpaneel (AVP) van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Het grote voordeel van deze bron is, dat hij is gebaseerd op een enquête onder bedrijven en instellingen in plaats van onder de werkenden zelf. Hiermee kunnen we inzicht verkrijgen in verschillen tussen bedrijven. In dit onderzoek gaat het bij zzp'ers uitsluitend om zzp'ers die worden ingehuurd door een bedrijf en niet om zzp'ers die direct producten of diensten aan klanten leveren. Anders dan de CBS-gegevens bevat het AVP wel informatie over ingehuurde payrollers. Een ander verschil met CBS-gegevens is dat het AVP alleen ondernemingen en instellingen met minimaal vijf werknemers omvat.

Figuur 5. Verdeling van organisaties per sector naar aandeel flexibele arbeidskrachten, 2017-18



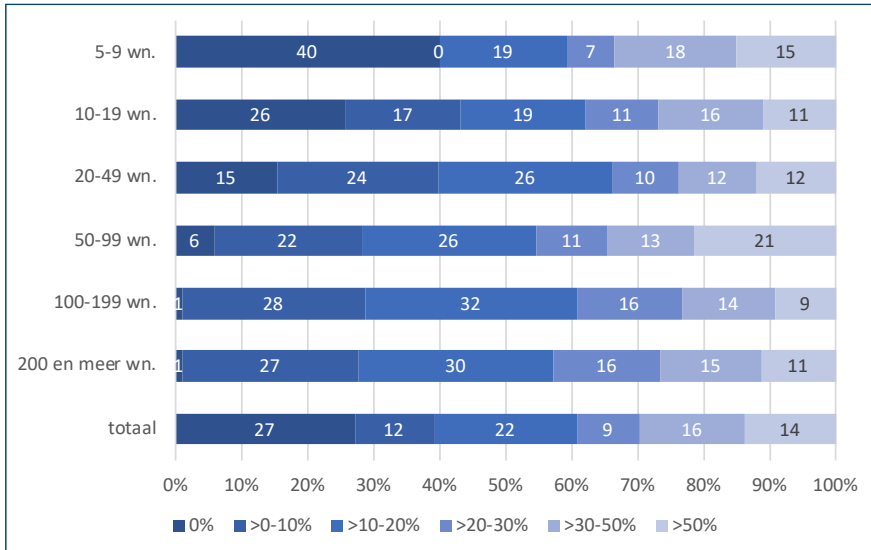
Bron: SCP (AVP'17-'18)

Figuur 5 geeft een beeld van de variatie in het gebruik van flexibele arbeidskrachten tussen bedrijven in verschillende sectoren. We hebben de bedrijven en instellingen hiertoe allereerst ingedeeld in klassen op basis van het aandeel flexibele arbeidskrachten dat zij in hun organisatie tewerk hebben gesteld in procenten van het aantal werknemers dat zij in dienst hebben.⁵ Onderaan (bij 'totaal') kan men zien dat 24% van de organisaties in het geheel geen flexibele arbeidskrachten gebruikt, terwijl bij 17% van de organisaties het aantal flexibele arbeidskrachten meer dan de helft van het totale aantal werknemers bedraagt. In 11% van de organisaties is minder dan 10% van de medewerkers flexibel en in 17% van de organisaties 30-50% van de medewerkers. Anders gezegd, van iedere drie organisaties heeft er ruwweg één een flexibele schil van minder dan 10%, één heeft 10-30% flexibele medewerkers en de derde heeft een flexibele schil die dikker is dan 30%. Deze grote spreiding is niet simpelweg het gevolg van de variatie in het gebruik van flexibele arbeidskrachten tussen de sectoren, die we in Figuur 4 zagen, want ook binnen afzonderlijke sectoren is de variatie groot. Op basis van het AVP kunnen we overigens niet exact dezelfde bedrijfstakingdeling hanteren als het CBS, maar de overeenkomst is redelijk groot. We zien dat in alle sectoren, behalve de bouw en de overheid, minimaal 16% van de organisaties in het geheel geen flexibele arbeidskrachten gebruikt, terwijl ook minimaal 10% van de organisaties een flexibele schil van meer dan 30% heeft. De sector alleen is blijkbaar niet doorslaggevend voor het gebruik van flexibele arbeidskrachten, want ook bedrijven die binnen dezelfde sector opereren verschillen sterk in de omvang van hun flexibele schil.

⁵ Aangezien tot de flexibele arbeidskrachten ook uitzendkrachten, payrollers, zzp'er en freelancers behoren die niet in dienst zijn van de betreffende organisatie kan dit percentage groter dan 100 zijn, hetgeen bij een beperkt aantal organisaties inderdaad het geval is.

Deze verschillen zouden natuurlijk ook met andere kenmerken van de organisaties kunnen samenhangen. Ter illustratie tonen we in Figuur 6 de spreiding in de omvang van de flexibele schil voor organisaties met een verschillende omvang (gemeten aan de hand van het aantal werknemers dat zij in dienst hebben).

Figuur 6. Verdeling van organisaties per grootteklasse naar aandeel flexibele arbeidskrachten, 2017-18



Bron: SCP (AVP'17-'18)

Vooral het aandeel organisaties dat geen flexibele arbeidskrachten heeft varieert sterk met de grootte van de organisatie. Twee op de vijf organisaties (40%) met minder dan 10 werknemers hebben geen flexibele arbeidskrachten, bij de organisaties met 100 of meer werknemers is dit aandeel verwaarloosbaar (1%). Het percentage organisaties met een grote flexibele schil varieert echter minder tussen de grootteklassen. Zowel van de grote als van de kleine organisaties heeft een kwart tot een derde een flexibele schil van meer dan 30%. De omvang van de organisatie is dus slechts in beperkte mate van invloed op de omvang van de flexibele schil.

Conclusie

In dit hoofdstuk zagen we dat het aandeel flexibele arbeidskrachten (de 'flexibele schil') in Nederland sinds 2003 sterk is gegroeid, maar sinds 2017 weer licht is afgenomen. In Europees perspectief kende Nederland zowel een sterke groei van tijdelijke arbeidsrelaties als van zelfstandigen. Of de sterke groei van oproep- en min-maxcontracten ook een typisch Nederlands fenomeen is, kunnen we niet vaststellen, omdat hierover geen internationaal vergelijkbare cijfers

beschikbaar zijn. De ontwikkeling in Nederland liep uiteen voor verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties. Terwijl het aantal oproep- en invalkrachten en het aantal zzp'ers is verdubbeld, is het aantal uitzendkrachten en tijdelijke contracten van korter dan een jaar per saldo niet toegenomen. Er heeft dus een verschuiving plaats gevonden van relatief kortdurende tijdelijke arbeidsrelaties naar arbeidsrelaties met een variabele arbeidsduur. De groei van flexibel werk geldt dus niet voor iedere soort flexibel werk. Ook is er een grote variatie tussen sectoren en tussen individuele bedrijven en instellingen. Als we alle niet-vaste arbeidsrelaties tot de flexibele schil rekenen, varieert de dikte van deze schil van 11% bij de overheid tot 71% in de landbouw en visserij. Ook de 'mix' van flexibele dienstverbanden die worden gebruikt loopt sterk uiteen tussen sectoren. Ook binnen sectoren zijn er grote verschillen in het aandeel flexibele arbeidskrachten tussen individuele bedrijven en instellingen. We kunnen hieruit twee belangrijke conclusies trekken. In de eerste plaats is het niet zo zinvol om over 'flexibel werk' in het algemeen te spreken, maar moeten we meer onderscheid maken tussen verschillende soorten flexibele arbeidsrelatie. In de tweede plaats is er ook binnen Nederland een grote variatie in het gebruik van flexibele arbeidskrachten. Dit zou erop kunnen duiden dat bedrijven en instellingen een aanzienlijke ruimte hebben om hun eigen afwegingen en keuzes te maken en dat het bestaande wettelijke kader die ruimte niet sterk inperkt. Dit is reden om in de volgende hoofdstukken nader te onderzoeken welke motieven individuele organisatie (kunnen) hebben om van flexibele arbeid gebruik te maken.

Hoofdstuk 3

Theoretische perspectieven op het gebruik van flexibele arbeidskrachten

Economische benadering

In de standaard economische benadering maken bedrijven gebruik van flexibele arbeidskrachten om onzekerheid te reduceren en fluctuaties in de bedrijvigheid op te vangen en daarmee de (verwachte) personeelskosten te verlagen. Het gaat hierbij om drie soorten onzekerheid en fluctuaties:

- Onzekerheid in de toekomstige vraag naar personeel als gevolg van onder meer onvoorspelbare fluctuaties in de vraag naar goederen en diensten (bv. door conjunctuurschommelingen) en de beschikbaarheid van personeel (bv. door ziekte), budget (met name in de publieke sector), grondstoffen en halffabrikaten.
- Voorspelbare periodieke fluctuaties in de bedrijvigheid, bijvoorbeeld door seizoenseffecten, of veranderingen in de aard van de werkzaamheden, bijvoorbeeld door introductie van een nieuwe productietechnologie.
- Onzekerheid over de geschiktheid van nieuwe medewerkers.

Alle drie soorten onzekerheid en fluctuaties kunnen ertoe leiden dat een organisatie op een bepaald moment de inzet van het beschikbare personeel wil verminderen. Bij 'flexibele' arbeidskrachten is dit per definitie gemakkelijker, sneller en/of goedkoper te realiseren dan bij vaste arbeidskrachten. Het ontslaan van vast personeel brengt meer kosten met zich mee dan het laten afvloeien van flexibel personeel, omdat de ontslagbescherming voor werknemers met een vast contract (een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd) strikter is dan voor werknemers met een flexibele aanstelling. Zo kan de inhuur van een uitzendkracht op korte termijn worden beëindigd, loopt een contract voor bepaalde tijd 'van rechtswege' af en kan het aantal uren van een oproep- of invalkracht worden verminderd zonder dat hiermee kosten zijn gemoeid. Bij een vaste werknemer met een vaste contractuele arbeidsduur kan het aantal uren niet eenzijdig door de werkgever worden verminderd terwijl het dienstverband alleen onder bepaalde voorwaarden kan worden ontbonden. Dit kost in het algemeen tijd (bv. vanwege een verplichte opzegtermijn) en vaak ook geld (bv. een transitievergoeding en/of een sociaal plan in geval van collectief ontslag). Ook administratieve procedures, zoals het aanvragen van een ontslagvergunning, kunnen kosten met zich meebrengen.

Op grond van deze simpele economische redenering zullen bedrijven meer flexibele arbeidskrachten aannemen naarmate de onzekerheid over of de verwachte fluctuatie in de toekomstige bedrijvigheid groter is en naarmate het verschil in ontslagkosten tussen vast en flexibel personeel groter is.

Behalve in onzekerheid over of fluctuaties in de bedrijvigheid kan het motief voor het gebruik van tijdelijke dienstverbanden ook zijn gelegen in onzekerheid over de geschiktheid van een (nieuwe) medewerker. Bij het aannemen van een nieuwe medewerker verkeert de werkgever in het algemeen in enige onzekerheid over diens kwaliteit en inzet. De officiële proeftijd van twee maanden, waarbinnen een medewerker zonder verdere verplichtingen kan worden ontslagen, kan te kort zijn om die kwaliteit en inzet afdoende te beoordelen. Door de nieuwe medewerker een tijdelijk contract van bijvoorbeeld een jaar te bieden, heeft de werkgever meer tijd om diens geschiktheid vast te stellen. Het tijdelijke contract fungeert dan als een verlengde proefperiode. Als de medewerker niet aan de verwachting voldoet kan de arbeidsrelatie na een jaar zonder

verdere kosten (behalve de transitievergoeding) worden ontbonden. Op grond van dit motief valt te verwachten dat het aantal flexibele contracten vooral wordt bepaald door het aantal nieuwe medewerkers dat een organisatie aanneemt.

Het gebruik van flexibele arbeidsrelaties heeft volgens de economische theorie echter niet alleen voordelen voor de werkgever. Anders zou je op grond van deze theorie verwachten dat werkgevers al hun medewerkers een flexibel dienstverband zouden bieden. Als een werkgever een structurele functie steeds met tijdelijke werknemers vervult, heeft hij hogere transactiekosten doordat hij telkens nieuwe medewerkers moet werven en inwerken. Oproepkrachten zijn alleen inzetbaar voor relatief simpele en nauwkeurig afgebakende taken, maar niet voor meer complexe functies waarin de medewerker een hoge mate van autonomie heeft over de uitvoering van het werk. Misschien het belangrijkste nadeel van flexibele arbeidsrelaties voor de werkgever is dat het niet loont om te investeren in de ontwikkeling van de medewerker omdat de relatie naar verwachting te kort zal duren om de investering terug te verdienen. Hierdoor is een flexibele arbeidsrelatie – tenzij deze uitzicht biedt op een vast contract – niet geschikt voor functies waarin het belangrijk is dat de medewerker zich verder ontwikkelt en zo steeds productiever wordt. Hier komt bij dat een medewerker zelf doorgaans meer bereidheid zal tonen om zich te ontwikkelen en meer commitment en loyaliteit met de organisatie zal tonen als zij of hij het vooruitzicht heeft op een langdurige verbintenis met de organisatie.

Op grond van deze voordelen en nadelen van flexibele arbeidsrelaties voor de werkgever valt te verwachten dat flexibele arbeidsrelaties vooral worden gebruikt voor relatief simpele functies waarbij de hoeveelheid werk fluctueert of onzeker is. Bij meer complexe functies kan een tijdelijk contract voor de werkgever aantrekkelijk zijn om de wettelijk toegestane proeftijd te verlengen.

In recente discussies wordt ook vaak gesteld dat bedrijven gebruik maken van flexibele arbeidskrachten omdat zij goedkoper zouden zijn dan vaste arbeidskrachten. Inderdaad is het (uur)loon van flexibele arbeidskrachten doorgaans lager dan van vaste medewerkers en ontvangen ook veel zzp'ers een lagere brutovergoeding dan overeenkomstige vaste werknemers ontvangen (inclusief alle werkgeverslasten). Toch is het op zichzelf niet vanzelfsprekend dat een medewerker goedkoper zou zijn *doordat* hij of zij een flexibele arbeidsrelatie heeft. Volgens de standaard economische theorie zou de onzekerheid van het contract juist gecompenseerd moeten worden door een hogere beloning (z.g. compenserende inkomensverschillen). Dat dit in de praktijk maar zelden het geval is, duidt erop dat veel flexwerkers een relatief zwakke arbeidsmarktpositie hebben en *daardoor* relatief weinig verdienen. Het flexibele dienstverband is dan niet de oorzaak van een lage beloning maar, tezamen met die lage beloning, een *gevolg* van een zwakke positie op de arbeidsmarkt. Dit neemt overigens niet weg dat een flexibele arbeidsrelatie die zwakke arbeidsmarktpositie wel kan bestendigen, onder meer doordat organisaties vaak weinig investeren in de ontwikkeling van flexibele medewerkers en doordat flexibele werknemers weinig eisen durven te stellen uit angst hun baan te verliezen.

Zelfs als flexibele arbeidskrachten goedkoper zijn dan vaste arbeidskrachten, maakt dit hen voor organisaties nog niet per se aantrekkelijker, aangezien de kosten moeten worden afgewogen tegen de productiviteit van de medewerker. Als flexibele arbeidskrachten minder productief zijn, onder meer doordat er minder in hen wordt geïnvesteerd en/of doordat zij minder gemotiveerd

en betrokken zijn, is het geenszins vanzelfsprekend dat een organisatie een voorkeur heeft voor flexibele boven vaste medewerkers. Dit zou dan alleen gelden voor functies waarin investeringen in ontwikkeling en motivatie weinig of geen effect hebben op de productiviteit.

Sociologische benadering

In de standaard economische benadering is de inzet van flexibele arbeidskrachten louter het resultaat van een afweging tussen de (verwachte) kosten en de baten van verschillende opties in het licht van de bestaande onzekerheden. In principe leidt dit in iedere situatie tot één optimale keuze.

Tegenover deze economische benadering staat niet één dominante (organisatie)sociologische benadering. In de meeste sociologische studies van het gedrag van organisaties wordt verondersteld dat er verschillende keuzealternatieven zijn ('organizational choice'), waarvan er niet een dominant is. Met betrekking tot het personeel wordt wel onderscheid gemaakt tussen een 'high road' en een 'low road' strategie (Kalleberg 2011). De 'low road' strategie sluit goed aan bij het hiervoor besproken economische perspectief, maar dan toegespitst op de korte termijn. Een onderneming die de 'low road' volgt heeft een zuiver 'transactionele' relatie met haar personeel, dat wil zeggen dat arbeidsrelaties alleen worden beoordeeld op basis van de balans tussen kosten en baten op korte termijn. Zodra een medewerker voor de organisatie meer kost dan hij/zij opbrengt, wordt de relatie verbroken. Bij deze strategie past een nadruk op numerieke flexibiliteit, dat wil zeggen flexibiliteit door het variëren van de (kwantitatieve) inzet van personeel. Het gebruik van flexibel personeel vergroot de mogelijkheden van het bedrijf om snel te reageren op veranderende omstandigheden en zo te voorkomen dat de personeelskosten hoger worden dan de baten wanneer de bedrijvigheid (al dan niet tijdelijk) afneemt. De 'flexibele schil' van een onderneming fungeert dan als een buffer om de gevolgen van schommelingen in de bedrijvigheid voor het vaste personeel – dat alleen tegen hogere kosten kan worden ontslagen – te minimaliseren. Omdat er in dit perspectief weinig gewicht wordt toegekend aan de productiviteit van (flexibele) werknemers op langere termijn – de verwachting is immers dat meeste niet langdurig aan de organisatie verbonden zullen blijven – wordt er ook niet geïnvesteerd in scholing en training voor flexibele arbeidskrachten.

Een organisatie die de 'high road' volgt, richt zich meer op de (middel)lange termijn en op de kwaliteit van de medewerkers dan op een kosten-batenafweging op korte termijn. Voor de continuïteit van de organisatie op langere termijn gelden de kwaliteit, motivatie en betrokkenheid van medewerkers als belangrijker factoren dan de hoogte en flexibiliteit van de (loon)kosten. Dit wordt wel aangeduid als een 'high performance work' organisatie, waarbij flexibiliteit vooral wordt gerealiseerd via functionele flexibiliteit, dat wil zeggen dat medewerkers voor verschillende soorten taken kunnen worden ingezet. Bij een consequent doorgevoerde 'high road'-strategie geldt dit niet alleen voor de vaste kern van het personeel, maar ook voor de medewerkers in de flexibele schil. De organisatie beschouwt het ook als haar verantwoordelijkheid om te investeren in flexibele werknemers, hetzij omdat men ook in de toekomst van die medewerkers gebruik wil blijven maken, hetzij als een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In de praktijk komen de twee ideaaltypen in zuivere vorm zelden voor. Meestal is sprake van een mengvorm van beide strategieën, waarbij het zwaartepunt meer bij het ene of bij het andere perspectief ligt.

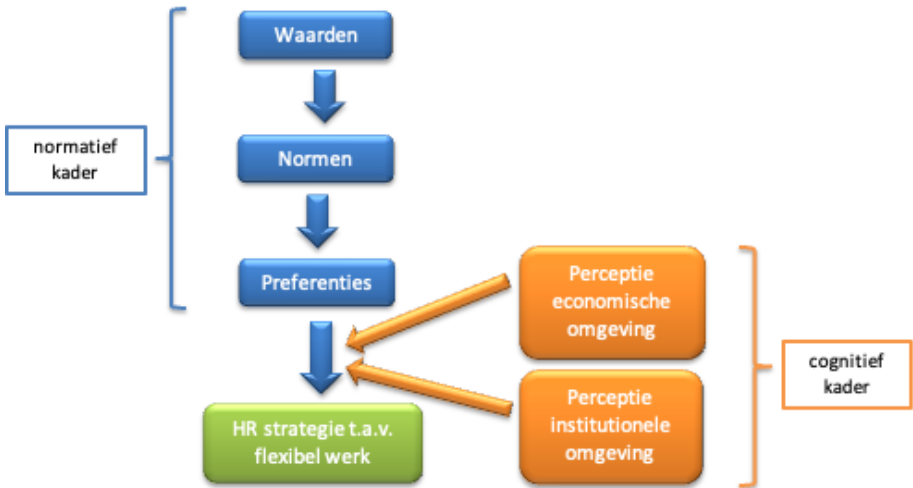
Wat bepaalt nu of organisaties voor de high road dan wel de low road kiezen? Daar is weinig over bekend. Omdat er daadwerkelijk sprake is van 'organizational choice' kunnen in beginsel beide strategieën duurzaam zijn, in de zin dat ze bijdragen aan de continuïteit van de organisatie op langere termijn. Er is dus geen eenduidig 'beste' strategie. Het is daarom aannemelijk dat de keuze die organisaties maken (mede) wordt bepaald door de managementcultuur van een organisatie. Hiermee doelen wij op de dominante waarden, normen en preferenties van (het management van) de organisatie.

Deze waarden en normen vormen het *normatieve kader* voor het gewenste gedrag van de organisatie, oftewel de organisatiecultuur (Hofstede 1980). Bij het personeelsbeleid gaat het primair om het gedrag van de leidinggevenden die beslissen over het aannemen, de loopbaanontwikkeling en het ontslag van personeel. Bij de waarden van de bedrijfsleiding gaat het in het bijzonder om de wijze waarop men het doel van de onderneming formuleert (bv. maximale winst versus continuïteit van de onderneming versus bijdragen aan een betere maatschappij) en hoe men de rol van de factor arbeid definieert (bv. als productiefactor of als stakeholder van de onderneming). Bij normen gaat het onder meer om de vraag welke relatie tussen bedrijfsleiding en personeel men wenselijk vindt (bv. een puur zakelijke transactionele verhouding of een meer relationele verhouding gebaseerd op gedeelde belangen). Preferenties betreffen de concrete voorkeuren die het management heeft ten aanzien van bv. de samenstelling van het personeelsbestand, de duurzaamheid van de band tussen bedrijf en personeel, de wenselijkheid van een onderscheid tussen een vaste kern en een flexibele schil, etc.

Naast dit normatieve kader is het echter ook van belang hoe een organisatie de omgeving waarin zij opereert ziet en interpreteert. Dit is het *cognitieve kader*. Volgens Smith en Tushman (2005) is het cognitieve kader de lens waardoor men de omgeving ziet en begrijpt. Het cognitieve kader bepaalt waarop men de aandacht richt, hoe men de omgeving interpreteert en hoe men vervolgens hierop reageert. Uit gedragseconomisch onderzoek is bekend dat de wijze waarop een situatie wordt gepresenteerd en waargenomen grote invloed kan hebben op de keuze die een individu maakt (EZ 2016). Hoewel gedragseconomisch onderzoek zich vooral richt op individuele personen, zijn er aanwijzingen dat dit tot op zekere hoogte ook geldt voor organisaties. Voor hen is zowel de economische omgeving als de institutionele omgeving van belang. Bij de economische omgeving gaat het onder meer om de perceptie van het gedrag van de concurrenten van het bedrijf. Zo kan het dominante gedrag van concurrenten ten aanzien van flexibel werk functioneren als een ijkpunt of richtlijn voor het eigen gedrag (isomorfisme; DiMaggio & Powell 1983). Bij de institutionele omgeving gaat het in het bijzonder om wetgeving (bv. t.a.v. ontslag, loondoorbetaling bij ziekte e.d.) en cao-afspraken. Hierbij gaat het niet alleen om de concrete kennis die men heeft van deze wetten en regels, maar vooral ook om de perceptie of verwachting van de effecten van die instituties op de eigen organisatie.

Figuur 7 brengt in beeld hoe het normatieve kader en het cognitieve kader tezamen (mede) de strategie van de organisatie met betrekking tot de inzet van flexibele arbeidskrachten bepalen.

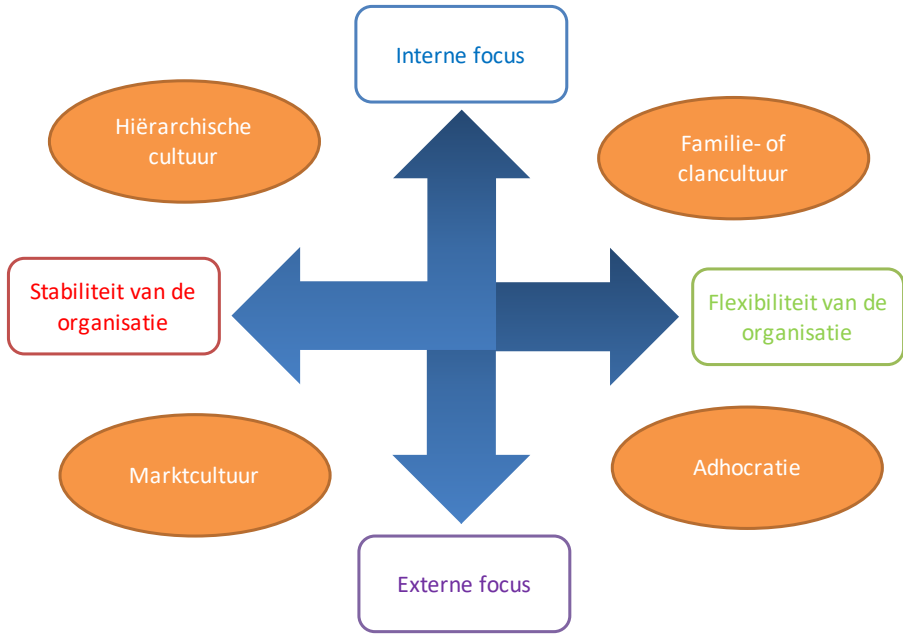
Figuur 7. Normatief en cognitief kader voor beslissingen van het management van een organisatie t.a.v. flexibel werk



Organisatieculturen

Er zijn talloze studies verricht naar organisatiecultuur. Het voert te ver om daarvan een overzicht te geven. We beperken ons tot een beschrijving van een van de bekendste modellen om de cultuur van een organisatie te typeren, namelijk die van Cameron en Quinn (2011). Zij onderscheiden twee dimensies in de organisatiecultuur die in combinatie vier typen organisatiecultuur opleveren (Figuur 8). Beide dimensies worden gekenmerkt door concurrerende waarden (*competing values*). De eerste dimensie onderscheidt organisaties die de nadruk leggen op stabiliteit van organisaties die flexibiliteit benadrukken. Aan de ene kant staan organisaties waarin grote nadruk wordt gelegd op stabiliteit, orde en controle; aan de andere kant organisaties die juist zoeken naar flexibiliteit en dynamiek en die een hoge mate van discretie hebben om eigen keuzes te maken. Langs de tweede dimensie wordt onderscheid gemaakt tussen een interne en een externe focus. Een interne focus houdt in dat de organisatie zich sterk richt op de gang van zaken binnen de organisatie en veel waarde hecht aan de eenheid en integriteit van de organisatie, terwijl een externe focus betekent dat de organisatie meer gericht is op de buitenwereld en intern meer ruimte biedt voor rivaliteit en differentiatie.

Figuur 8. Vier soorten organisatiecultuur volgens Cameron en Quinn



Bron: Gebaseerd op Cameron & Quinn (2011)

Een organisatie die gericht is op flexibiliteit en een interne focus heeft, wordt gekenmerkt door een *familie- of clancultuur*. Dat wil zeggen dat de organisatie enigszins vergelijkbaar is met een (grote) familie of *clan*. Samenwerking is de centrale waarde en er ligt veel nadruk op teamwork, werknemersbetrokkenheid en gedeelde waarden.

Wordt flexibiliteit gecombineerd met een externe focus dan is sprake van een *adhocratie*. Een dergelijke organisatie werkt niet volgens vaste regels en procedures, maar reageert ad hoc flexibel en dynamisch op de ontwikkelingen in de omgeving. Het werk wordt vooral op projectbasis uitgevoerd in tijdelijke teams met wisselende leiders. Creativiteit is een centrale waarde.

Een organisatie die gericht is op stabiliteit en een interne focus heeft, kan worden aangeduid met een *hiërarchische cultuur*. Het management richt zich sterk op interne beheersing en controle, zodat het gedrag van de medewerkers stabiel en voorspelbaar is. Controle is het centrale kenmerk.

Ten slotte kenmerkt een organisatie die gericht is op stabiliteit maar een externe focus heeft zich door een *marktcultuur*. Door een sterke nadruk op prestaties en competitie probeert de organisatie de productiviteit te verhogen en een sterke concurrentiepositie te verkrijgen of te behouden. Overigens heeft de term 'markt' hier betrekking op de interne organisatie en niet op het feit dat ze op een markt opereert. In deze organisatiecultuur is competitie de centrale waarde.

Hoewel deze vier typen betrekking hebben op de cultuur van een organisatie (of organisatie-

onderdeel) als geheel, stellen Cameron en Quinn dat leiders het meest effectief zijn als hun leiderschapstijl aansluit bij de organisatiecultuur. We kunnen dus ook spreken van vier managementculturen die passen bij de organisatiecultuur. Bij een familiecultuur passen leiders die een soort 'ouder'-figuur zijn en functioneren als teambuilder, mentor, facilitator of ondersteuner. Bij een adhocratie passen leiders die ondernemend, visionair, innovatief, creatief, risicozoekend en toekomstgericht zijn. Bij een hiërarchische cultuur horen leiders die gericht zijn op organiseren, controleren, monitoren, coördineren en efficiëntie. In een marktcultuur zijn die leiders het meest effectief die gericht zijn op resultaten, onderhandelen en motiveren.

Ook de effectieve HR-manager dient aan te sluiten bij de dominante organisatiecultuur (Cameron en Quinn, 2011, pp. 62,63). In een familiecultuur is de HR-manager een 'werknemerskampioen' die inspelt op de behoeften van medewerkers, betrokkenheid stimuleert en verdere ontwikkeling ondersteunt. In een adhocratie dient de HR-manager een veranderingsagent te zijn die organisatorische vernieuwing en transformatie faciliteert. In een hiërarchische cultuur moet de HR-manager een administratieve specialist zijn die zich richt op het verbeteren van processen en een efficiënte infrastructuur. In een marktcultuur past een HR-manager die een strategische partner is die de HR-strategie in lijn brengt met de ondernemingsstrategie.

Volgens Cameron en Quinn (2011) kan in beginsel iedere organisatiecultuur effectief zijn. Er kan geen rangorde in de vier typen worden aangebracht of een algemene voorkeur worden uitgesproken. Ook op eenzelfde markt kunnen bedrijven met een verschillende organisatiecultuur opereren en succesvol zijn. Als voorbeeld noemen zij IBM en Apple die in de jaren tachtig van de vorige eeuw beide succesvol waren bij de introductie van de personal computer, maar wel een geheel verschillende organisatiecultuur hadden. IBM was een grote hiërarchische onderneming, Apple een kleine, snelgroeiende adhocratie.

De organisatiecultuur is echter niet statisch, maar ontwikkelt zich vaak gedurende de levensloop van een bedrijf. Dit proces van cultuurverandering kan bewust door het management worden gestuurd. Zo maakte Apple een ontwikkeling door van adhocratie via een familiecultuur en een hiërarchische cultuur naar een marktcultuur. Dit laat zien dat de organisatiecultuur (ook) een keuze is.

Cameron en Quinn besteden nauwelijks aandacht aan de relatie tussen de organisatiecultuur en het soort arbeidsrelaties dat een organisatie kenmerkt. Alleen bij de familiecultuur merken zij op dat deze samengaat met langdurige contracten (p.53). In een organisatie met een familiecultuur verwachten we dus dat het grootste deel van het personeel een vaste aanstelling heeft. Merk op dat een organisatie die hoog scoort op de dimensie flexibiliteit niet méér gebruik hoeft te maken van flexibele arbeidskrachten. Het gaat immers om de (interne) flexibiliteit van de organisatie en die kan ook – of zelfs bij uitstek – met vast personeel worden gerealiseerd.

Bij een hiërarchische cultuur is het aannemelijk dat hetzelfde geldt. Het management streeft daar immers naar stabiel en voorspelbaar gedrag van de werknemers en dit lukt het beste als die werknemers een duurzame band hebben met de onderneming en weten aan welke regels en procedures zij moeten voldoen. Bij zowel de familiecultuur als de hiërarchische cultuur is

een open vraag wie precies tot de organisatie behoren: wie vormen de familie of clan en wie maken deel uit van de hiërarchie? In beide gevallen is niet uitgesloten dat een organisatie voor activiteiten die niet tot de kern behoren (denk aan schoonmaak of catering) wel gebruik maakt van personeel dat tijdelijk wordt ingehuurd of deze activiteiten uitbesteedt aan een gespecialiseerd bedrijf.

In een organisatie met een adhoc-cultuur zijn flexibiliteit en dynamiek belangrijke waarden en het ligt voor de hand dat dit gepaard gaat met een grote flexibiliteit en dynamiek in het personeelsbestand. Ook het projectmatige werken in een adhocratie vraagt om flexibel personeel. Die flexibiliteit en dynamiek zouden in beginsel zowel via vaste medewerkers met een langdurig dienstverband als via tijdelijke medewerkers kunnen worden gerealiseerd. Maar het is aannemelijk dat een adhocratie toch vooral 'vers bloed' van buiten wil aantrekken en daarom met relatief kortdurende contracten werkt. In een marktcultuur moet het HR-beleid ondersteunend zijn voor de ondernemingsstrategie die zich sterk richt op competitie, prestaties en productiviteit. Ten aanzien van de arbeidsrelaties kan dit twee tegenovergestelde implicaties hebben. Om de productiviteit te verhogen is het wenselijk te investeren in medewerkers, bijvoorbeeld door hen trainingen te laten volgen. Dit veronderstelt een duurzame arbeidsrelatie, want anders verdient een training zichzelf niet terug. Tegelijkertijd veronderstelt de nadruk op competitie en prestaties ook dat men gemakkelijk afscheid kan nemen van medewerkers die niet (langer) voldoende presteren. Dat is eenvoudiger te realiseren met tijdelijke arbeidscontracten. Het lijkt daarom aannemelijk dat een organisatie met een marktcultuur aan nieuwe medewerkers een tijdelijk contract biedt, maar deze na verloop van tijd omzet in een vast contract als medewerkers goed presteren en vervolgens in hen investeert zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen.

In het volgende hoofdstuk toetsen we met behulp van kwantitatieve data of de factoren die in de standaard economische benadering het gebruik van flexibele arbeid beïnvloeden, daadwerkelijk een verklaring bieden voor de variatie in de omvang van de flexibele schil tussen landen en tussen organisaties. In de twee daaropvolgende hoofdstukken nemen we de sociologische benadering van het personeelsbeleid en de inzet van flexibele arbeidskrachten als uitgangspunt en gebruiken een kwalitatieve onderzoeksaanpak om de verklaringskracht daarvan te onderzoeken.

Hoofdstuk 4

**Wat verklaart het gebruik van
flexibele arbeidskrachten?**

Om te onderzoeken welke factoren het gebruik van verschillende soorten flexibele arbeidskrachten bepalen, zoeken we idealiter zoveel mogelijk variatie in zowel de verklarende factoren als in het gebruik van flexibel werk om te kunnen vaststellen of er een relatie tussen beide bestaat. In dit hoofdstuk doen we dit op twee verschillende manieren. Allereerst proberen we iets te zeggen over het belang van de wet- en regelgeving. Omdat wetten met betrekking tot verschillende soorten arbeidsrelaties een nationaal karakter hebben, kunnen we alleen voldoende variatie in deze variabele vinden door verschillende landen met elkaar te vergelijken.⁶

De tweede analyse maakt gebruik van de grote variatie die er tussen organisaties bestaat in de inzet van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties (zie hoofdstuk 2). Door het aandeel flexibele medewerkers te relateren aan een aantal kenmerken van de organisatie, kunnen we proberen vast te stellen welke kenmerken de sterkste samenhang hebben met de grootte van de 'flexibele schil'.

Verklaart het Nederlandse ontslagrecht de omvang van de flexibele schil?

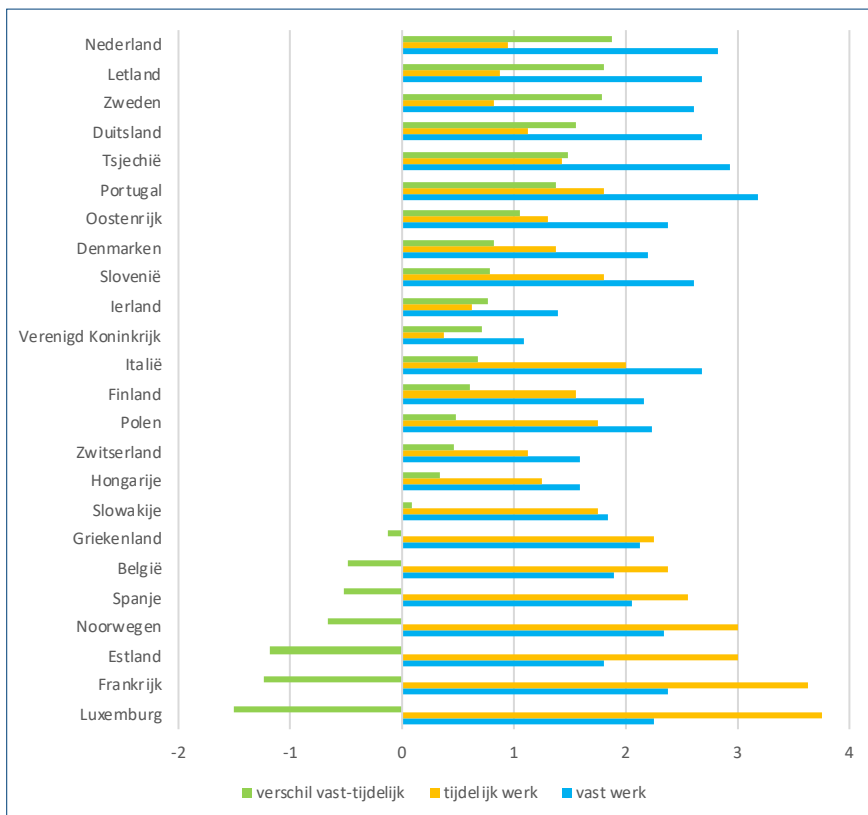
In veel discussies, rapporten en adviezen over de kloof tussen vast en flexibel werk wordt een centrale plaats toegekend aan de Nederlandse wet- en regelgeving ten aanzien van verschillende soorten arbeidsrelaties. Zoals we in hoofdstuk 2 zagen wijkt Nederland qua omvang en ontwikkeling van de 'flexibele schil' van de arbeidsmarkt duidelijk af van het Europese gemiddelde. Aangezien het niet aannemelijk is dat dit verschil kan worden toegeschreven aan verschillen in economische structuur of demografische opbouw, ligt het voor de hand de oorzaak te zoeken in verschillen in wet- en regelgeving. Dit wordt ondersteund door cijfers van de OESO waaruit blijkt dat Nederland tot de landen behoort met de meest strikte ontslagbescherming voor vaste contracten, terwijl de regulering van flexibel werk juist heel soepel is. Wij zullen hieronder nagaan of dit inderdaad een verklaring kan bieden voor het grote aandeel flexibele arbeidskrachten in Nederland.

De OESO heeft een indicator ontwikkeld om de striktheid van de ontslagwetgeving (*employment protection legislation*, EPL) in verschillende landen met elkaar te vergelijken.⁷ Deze indicator is, mede op basis van kritiek op eerdere versies, meerdere keren aangepast. We maken hier gebruik van de meest recente versie (EPL Version 4) uit 2019. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de striktheid van deze wetgeving voor vaste contracten, voor tijdelijke contracten (inclusief uitzendwerk) en voor collectief ontslag. Figuur 9 geeft een overzicht van de eerste twee EPL-indicatoren voor een groot aantal Europese landen.

6 Een alternatief zou zijn om gebruik te maken van variatie over de tijd binnen een land. Omdat wetgeving slechts zelden ingrijpend wordt gewijzigd en in de loop van de tijd ook tal van andere factoren veranderen die van invloed kunnen zijn op het gebruik van flexibele arbeidskrachten, is het erg lastig om op basis van een tijdreeksanalyse voor een land een verband tussen de wetgeving en het gebruik van flexibele arbeidskrachten vast te stellen.

7 https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&csp_ =fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oe&itemContentType=book#section-d1e24230

Figuur 9. Striktheid van ontslagbescherming voor vaste contracten en tijdelijke contracten en het verschil tussen beide, 2019



Bron: OECD (<https://stats.oecd.org>)

Uit deze figuur blijkt dat Nederland tot de landen behoort met de meest strikte bescherming van vaste contracten (samen met onder meer Zweden en Duitsland) en tevens tot de landen met de meest soepele regulering van tijdelijke contracten (samen met onder meer Zweden, Ierland en het VK).

In de figuur is ook het verschil in score tussen beide indicatoren weergegeven. We zullen hierna beargumenteren waarom dit niet zo zinvol is, maar in maatschappelijke en politieke discussies in Nederland wordt regelmatig op dit verschil gewezen als belangrijke verklaring voor het grote aandeel tijdelijke contracten in Nederland. Het verschil tussen de EPL indicator voor vaste contracten en voor tijdelijke contracten is in Nederland namelijk het grootst van alle landen. Doordat het verschil in bescherming tussen vaste en tijdelijke contracten zo groot is, wordt het voor werkgevers erg onaantrekkelijk om werknemers een vaste aanstelling te bieden of juist aantrekkelijk om van flexibele dienstverbanden gebruik te maken, zo luidt de redenering. Als zij het contract onverhoopt toch willen ontbinden, bijvoorbeeld bij een terugval in de

economie of vanwege slecht functioneren, zou dit erg kostbaar en/of tijdrovend zijn. De conclusie luidt dan al snel dat de kloof tussen vast en flex in Nederland alleen kan worden overbrugd door het verschil in ontslagbescherming tussen vaste en tijdelijke contracten kleiner te maken. Populair gezegd betekent dit dat vast minder vast en flex minder flexibel moet worden.

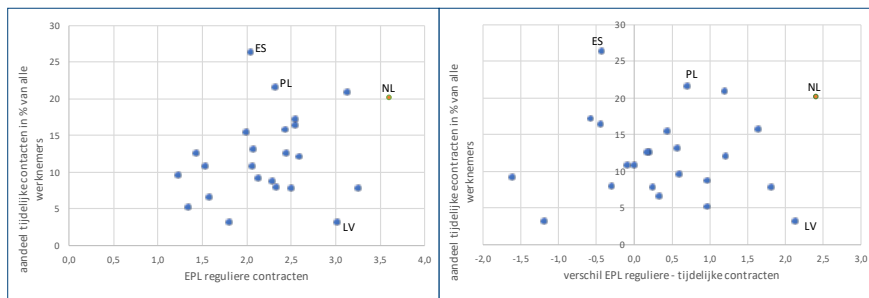
Op deze redenering valt echter veel af te dingen. Om te beginnen is de interpretatie van de EPL als een maat voor ontslagbescherming hoogstens ten dele correct. De EPL-indicator voor vaste contracten gaat inderdaad over de vereisten waaraan een werkgever moet voldoen om het dienstverband van een medewerker met een arbeidsovereenkomst voor onbetaalde tijd op te zeggen. Deze omvatten onder meer de opzegtermijn, de opzeggingsprocedure, de ontslagvergoeding en regelingen rond onrechtmatig ontslag. De EPL-indicator voor tijdelijke contracten betreft echter niet de ontslagbescherming, maar de wettelijke voorwaarden die zijn verbonden aan het inhuren van tijdelijk personeel, zoals het maximale aantal en de maximale duur van tijdelijke contracten en de regulering van uitzendwerk, waaronder de gelijke behandeling met 'reguliere' werknemers. Gezien de geheel verschillende aard van de EPL voor vaste contracten en voor tijdelijke contracten, is het zeer de vraag of het zinvol is het verschil tussen beide indicatoren te berekenen, zoals we in Figuur 9 hebben gedaan.

Een andere kanttekening is dat de EPL-indicatoren alleen betrekking hebben op wettelijke regelingen, terwijl in verschillende landen, waaronder Nederland, in cao's afspraken kunnen worden gemaakt die afwijken van de wettelijke regels. De striktheid van de ontslagbescherming en de voorwaarden aan tijdelijke contracten worden in de praktijk dus mede bepaald door die cao-afspraken. Zo zijn in Nederland in veel cao's afspraken gemaakt om de maximale duur van tijdelijke aanstellingen te verlengen ten opzichte van de wettelijke termijn van drie jaar,⁸ maar dergelijke afspraken werken niet door in de EPL-indicator.

Zelfs als men deze beperkingen van de EPL-indicator voor lief neemt, is er nog steeds weinig reden om te menen dat het grote aandeel tijdelijk werk in Nederland wordt verklaard door de strikte ontslagbescherming voor vaste contracten en de soepele regulering van tijdelijk werk. Dat blijkt als we voor een groot aantal Europese landen de EPL voor vaste contracten en het verschil tussen beide indicatoren, zoals weergegeven in Figuur 9, afzetten tegen het aandeel werknemers met een tijdelijk contract. Dit is gedaan in Figuur 10. Hieruit blijkt dat er hooguit een zeer zwakke samenhang is tussen de ontslagbescherming van vaste contracten en het aandeel tijdelijke contracten (links). Nederland kent inderdaad een strikte ontslagbescherming en een groot aandeel tijdelijke contracten, maar Spanje (ES) en Polen (PL) hebben een nog groter aandeel tijdelijke contracten, terwijl de ontslagbescherming voor vaste contracten daar aanzienlijk soepeler is dan in Nederland. Een ander tegenvoorbeeld is Letland (LV), waar de ontslagbescherming maar iets minder strikt is dan in Nederland, maar dat niettemin het kleinste aandeel tijdelijk werk kent van alle landen in Figuur 10.

8 Zie bv. SZW (2021), p.83 e.v.

Figuur 10. Aandeel tijdelijke contracten onder werknemers naar striktheid van ontslagbescherming voor vaste contracten (links) en verschil in regulering van vast en tijdelijk werk (rechts), 2019



Bron: OECD, Eurostat (bewerking door de auteurs)

Uit het rechterdeel van Figuur 10 blijkt dat het verschil tussen de EPL-indicatoren voor vast en tijdelijk werk in het geheel geen samenhang vertoont met het aandeel tijdelijk werk. Opnieuw zien we dat Nederland wel past in het patroon van een groot verschil tussen beide EPL-indicatoren en een groot aandeel tijdelijk werk, maar dat dit voor bijvoorbeeld Spanje en Letland in het geheel niet geldt. Als de striktheid van de ontslagbescherming en regulering van tijdelijk werk al invloed hebben op het gebruik van tijdelijke contracten door werkgevers, dan is die invloed veel minder eenduidig en rechtlijnig dan doorgaans wordt aangenomen. Meer concreet: stel dat Nederland de ontslagbescherming voor vaste contracten zo sterk zou versoepelen dat de EPL-indicator daalt van 3,6 naar 2,3. Als we kijken naar Noorwegen, dat eveneens een EPL-indicator van 2,3 heeft, zou het aandeel tijdelijke contracten kunnen dalen van 20% naar 8%. Maar als we kijken naar Polen, dat eveneens een EPL-indicator van 2,3 heeft, zou het aandeel tijdelijke contracten juist kunnen stijgen naar 21,7%. Deze internationale vergelijking levert dan ook geen argument op voor de (veronder)stelling dat versoepeling van het ontslagrecht voor vaste contracten zal leiden tot een kleiner aandeel tijdelijke contracten en een groter aandeel vaste contracten in Nederland. Gezien de kanttekeningen die we hebben geplaatst bij het gebruik van de EPL-indicator voor ontslagbescherming kunnen we echter evenmin concluderen dat het ontslagrecht *niet* van invloed is op het aandeel tijdelijke contracten. Bovendien kunnen we, zoals opgemerkt, geen vergelijking tussen landen maken van het aandeel van andere flexibele dienstverbanden, zoals oproepkrachten. Deze internationale vergelijking leert ons dus niets over het effect van ontslagbescherming op het gebruik van andere flexibele arbeidsrelaties.

Wat verklaart het toenemende gebruik van flexibele arbeidskrachten?

In hoofdstuk 2 constateerden we dat er grote verschillen tussen organisaties zijn in de (relatieve) omvang van de flexibele schil, ook als we organisaties in dezelfde sector of met dezelfde grootte met elkaar vergelijken. De vraag die we in deze paragraaf beantwoorden is of er andere verschillen tussen organisaties zijn die de variatie in het gebruik van flexibele arbeid kunnen verklaren.

In een eerder onderzoek (De Beer 2018) hebben we onderzocht in welke mate het gebruik van flexibele arbeidskrachten in de periode 2003-2015 wordt beïnvloed door de volgende kenmerken van de organisatie:

- Conjunctuurgevoeligheid
- Seizoenfluctuaties
- Verwachte omzetonwikkeling in de komende twee jaar
- Ziekteverzuim
- Aanwezigheid van concurrenten
- Belangrijkste concurrent is buitenlands

De eerste vier kenmerken sluiten aan bij de economische verklaring voor het gebruik van flexibele arbeidskrachten die we in hoofdstuk 3 bespraken. De laatste twee factoren worden zowel in het maatschappelijke debat als in de academische literatuur (Kalleberg 2011) soms genoemd als verklarende factoren: onder invloed van toenemende (buitenlandse) concurrentie, zouden bedrijven genoodzaakt zijn scherp op hun kosten te letten en daarom sneller hun personeelskosten neerwaarts aan te passen als de vraag terugvalt en de concurrentie scherper wordt.

Daarnaast is gecontroleerd voor een aantal andere kenmerken van het personeelsbestand van de organisatie, namelijk het aantal werknemers, het aandeel vrouwen, jongeren en ouderen, laag- en hoogopgeleiden, en laag en hoog betaalden, en voor de sector. Uit een regressieanalyse blijkt dat de bovengenoemde kenmerken inderdaad een significant effect hebben op het aandeel van ten minste een soort flexibele arbeidskrachten in het personeelsbestand van de organisatie (Tabel 1).

Tabel 1. Geschat effect (in procentpunten) van kenmerken van een organisatie op het aandeel verschillende soorten flexibele arbeidskrachten, 2003-2015

	tijdelijk contract	uitzendkrachten	werknemers zonder vaste arbeidsduur	flexibele werknemers totaal
<i>conjunctuurgevoelig (ref.=nauwelijks of niet)</i>				
in sterke mate	0,81			
enigszins	1,44		-0,95	1,28
seizoenfluctuaties	2,40	0,69	0,97	3,46
<i>Verwachtingen omzet (ref.=gelijk)</i>				
afname				
toename	0,93	0,69		1,86
ziekteverzuim			-0,14	
concurrentie	0,72			
belangrijkste concurrent in buitenland	-1,98	1,35		
<i>jaar (ref.=2003)</i>				
2005	1,15	0,59		
2007	3,44	2,49		5,96
2009	4,57	2,54	1,41	7,34
2011	3,16	1,21	1,50	4,90
2013	3,32		2,27	4,93
2015	3,63	1,24	1,42	5,55

Noot: Alleen significante effecten (op 95%-niveau) zijn vermeld. Bron: De Beer (2018)

In de meeste gevallen is het effect echter klein of afwezig (dat wil zeggen statistisch niet significant). Zo is het aandeel tijdelijke contracten bij bedrijven die ‘enigszins’ conjunctuurgevoelig zijn gemiddeld 1,44 procentpunt groter dan bij bedrijven die niet of nauwelijks conjunctuurgevoelig zijn, hebben zij juist gemiddeld 0,95 procentpunt minder werknemers zonder vaste arbeidsduur en is het totale aandeel van flexibele werknemers gemiddeld 1,28 procentpunt groter. Bedrijven die sterk conjunctuurgevoelig zijn gebruiken, tegen de verwachting in, juist minder flexibele arbeidskrachten dan bedrijven die enigszins conjunctuurgevoelig zijn, maar wel meer dan bedrijven die niet conjunctuurgevoelig zijn. Een bedrijf met seizoenfluctuaties heeft gemiddeld 2,4 procentpunten meer tijdelijke contracten, 0,69 procentpunt meer uitzendkrachten en 0,97 procentpunt meer werknemers zonder vaste arbeidsduur, resulterend in een flexibele schil die 3,46 procentpunten groter is dan in een bedrijf zonder seizoenfluctuaties. Hiermee zijn seizoenfluctuaties een relatief belangrijke determinant van het gebruik van flexibele arbeidskrachten.

De andere kenmerken – omzetverwachtingen, concurrentie en ziekteverzuim – hebben een beduidend kleiner effect. Enigszins verrassend hebben bedrijven die een toename van de omzet verwachten gemiddeld meer flexibele arbeidskrachten dan bedrijven die geen verandering of een afname van de omzet verwachten. Concurrentie gaat samen met iets meer tijdelijke contracten, maar als de belangrijkste concurrent een buitenlands bedrijf is, maakt men juist minder gebruik van tijdelijke contracten, maar meer van uitzendkrachten.

Alles tezamen kunnen deze factoren echter maar een klein deel van de totale variatie in het gebruik van flexibele arbeidskrachten verklaren.

Opmerkelijk is dat het kalenderjaar wel een sterk effect heeft op de omvang van de flexibele schil, zo blijkt uit het onderste deel van Tabel 1. Hier ziet men hoeveel groter het aandeel flexibele arbeidskrachten in verschillende jaren is in vergelijking met het jaar 2003. Hierbij wordt al rekening gehouden met het effect van de bovengenoemde kenmerken (en met de omvang en samenstelling van het personeelsbestand en de sector), zodat deze verandering over de tijd niet kan worden verklaard uit bijvoorbeeld een toename van de conjunctuurgevoeligheid of de seizoenfluctuaties van bedrijven. Feitelijk gaat het om een ‘onverklaarde’ toename in de tijd. Zo zien we dat het aandeel flexibele werknemers voor *vergelijkbare* organisaties in 2009 gemiddeld 7,34 procentpunten groter was dan in 2003. In de jaren daarna was dit aandeel overigens wat kleiner, maar nog altijd substantieel groter dan in 2003.

Voor het jaar 2017, waarvoor inmiddels ook gegevens uit het Arbeidsvraagpanel beschikbaar zijn, hebben we een aanvullende analyse uitgevoerd (Tabel 2). Omdat deze golf van het AVP meer gegevens bevat over de organisaties dan voor de gehele periode 2003-2015 beschikbaar zijn, kunnen we de invloed van meer organisatiekenmerken onderzoeken. Bovendien kunnen we meer soorten flexibele arbeidskrachten onderscheiden. We kunnen een onderscheid maken tussen tijdelijke contracten met en zonder uitzicht op vast, en we hebben gegevens over het aantal payrollers en over het aantal ingehuurd zzz'ers. Hierbij past wel de kanttekening dat het juridische onderscheid tussen uitzendkrachten en payrollers in 2017 (nog) niet erg duidelijk was. Aan de verschillen die hierna worden gerapporteerd tussen uitzendkrachten en payrollers dient dan ook niet al teveel gewicht worden toegekend.

De conjunctuurgevoeligheid van een organisatie had in 2017 op geen enkele vorm van flexibel

Tabel 2. Regressieanalyse van het aandeel van verschillende soorten flexibel werk (in % van het aantal werknemers in dienst)

	tijdelijk	tijdelijk met uitzicht op vast	tijdelijk zonder uitzicht op vast	variabele arbeidsduur	uitzendkrachten	pay-rollers	zzp'ers	totaal flex
constante	8,84***	7,12**	2,95	-2,70	18,25**	3,00*	13,94**	31,48***
<i>conjunctuurgevoeligheid (ref.=nauwelijks of niet)</i>								
in sterke mate	0,60	0,76	-1,00	-0,66	-2,27	0,34	1,01	0,27
enigszins	0,20	-0,49	-0,26	-0,45	0,04	-0,15	0,31	0,69
seizoenfluctuatie	1,23*	1,45**	0,23	-0,11	4,82***	0,80**	1,55	6,03***
<i>voorspelbaarheid werk in komende 12 mnd. (ref.=goed)</i>								
redelijk voorspelbaar	0,37	0,08	0,18	-0,09	-1,29	-0,44	1,22	-0,71
slecht voorspelbaar	-0,73	0,51	0,07	0,37	-8,62***	0,56	-1,90	-4,17*
verwachting omzet komende 2 jaar	0,15	1,48**	-1,24*	0,03	3,45**	-0,24	-2,62**	1,46
verwachting werkgelegenheid komende 2 jaar	0,10	0,61	-0,45	0,26	-3,04**	0,43	0,82	-0,68
verandering omzet in laatste half jaar	0,06	-0,19	0,43	0,07	0,28	-0,39*	3,70***	1,74*
laatste 2 jaar reorganisatie, fusie of overname	-0,90	-0,52	0,24	0,16	-1,37	-0,32	1,10	-2,07
concurrentie	0,04	0,07	-0,28	0,03	1,33**	-0,05	-0,59	0,44
belangrijkste concurrent in buitenland	-0,87	-1,19	-0,38	-0,50	-2,37	1,73***	-0,93	-1,69
exporteert de organisatie?	-2,32***	-1,79**	-2,42***	-0,18	6,51***	-1,41***	0,47	2,03
belang ict	-2,02	0,22	-4,30**	-0,59	-9,02	0,02	-6,13	-9,54**
afg. 2 jaar nieuwe producten/diensten	1,46**	0,44	1,00	0,00	-1,89	0,12	-1,39	0,85
instroom personeel (%)	0,03***	0,15***	0,16***	0,02***	-0,16	0,00	-0,03	0,03
ziekteverzuim	-0,10	-0,15	0,09	0,12***	0,20	-0,09**	-0,05	0,18
verzekerd tegen loondoorbetaling bij ziekte	-0,25	0,87	-0,93	0,51	-0,11	-0,16	-0,45	-0,10

Noot. Significantieniveaus: * <0,1; ** <0,05; *** <0,01

	tijdelijk	tijdelijk met uitzicht op vast	tijdelijk zonder uitzicht op vast	variabele arbeidsduur	uitzendkrachten	pay-rollers	zzp'ers	totaal flex
<i>grootte organisatie (ref.=>200 wn.)</i>								
5-9 wn.	-3,23***	4,87***	2,41*	-1,49**	21,83***	0,22	21,97***	0,71
10-19 wn.	-3,62***	2,03	-1,04	-1,23**	1,53	-0,14	10,98***	-5,21**
20-49 wn.	-1,83*	-0,76	-0,70	0,29	-0,28	0,11	6,56***	-2,50
50-99 wn.	-0,92	-0,05	-1,06	0,09	3,65	0,43	1,70	1,36
100-199 wn.	-0,52	-0,84	0,25	0,13	-2,79	-0,06	-0,87	-2,46
<i>samenstelling personeelsbestand</i>								
% vrouwen	-0,02	-0,01	-0,04	-0,03***	0,03	-0,01	0,02	-0,06
% <30 jaar	0,29***	0,13***	0,14***	0,12***	0,17*	0,01	0,10	0,46***
% >= 50 jaar	-0,01	-0,05	0,04	0,03**	-0,01	0,00	0,02	-0,01
% deeltijders	0,05***	-0,01	0,06***	0,04***	-0,12**	0,00	-0,02	0,01
% laag opgeleiden	-0,02	-0,03	0,03	0,02**	0,06	-0,01	-0,02	-0,01
% hoog opgeleiden	-0,06***	-0,04*	0,01	-0,01	-0,03	0,00	-0,06	-0,13***
% <1.700 euro	-0,04*	0,00	-0,05*	0,08***	0,01	-0,01	-0,09	-0,09*
% >4.000 euro	-0,03	-0,01	-0,02	0,00	0,02	-0,04**	-0,15**	-0,12*
<i>bedrijfstak (ref.=landbouw, industrie)</i>								
bouw	-0,05	-0,32	-1,50	0,45	-1,32	-0,79	7,58***	9,35***
handel, horeca	8,84***	4,84***	5,42***	1,79***	-2,90	-0,56	-3,31	3,28
transport	2,90**	1,86	2,41*	1,43**	7,67***	0,28	-0,25	7,33***
zakelijke diensten	3,19***	2,29*	0,55	0,70	-3,41	0,19	5,90**	4,43*
zorg en welzijn	4,89***	3,62**	-0,76	-0,32	-3,13	-0,06	-2,53	0,61
overige diensten	3,96***	1,38	1,72	-0,15	0,75	-0,31	5,62*	4,96*
overheid	-2,61*	-2,67	-0,94	-0,31	2,79	-0,08	-2,70	-1,99
onderwijs	2,32	-1,66	2,95*	-0,75	-2,83	-0,45	-1,93	-3,10
Gecorrigeerde R ²	0,16	0,15	0,10	0,13	0,11	0,01	0,16	0,10

Noot. Significantieniveaus: * <0,1; ** <0,05; *** <0,01

werk een significante invloed. Seizoenfluctuaties hebben wel een duidelijk effect: organisaties met seizoenfluctuaties huren beduidend meer uitzendkrachten in (4,8 procentpunten) en payrollers, maar ook meer werknemers met een tijdelijk contract met uitzicht op vast. De totale flexibele schil van deze organisaties is 6 procentpunten groter dan van organisaties zonder seizoenfluctuaties. De voorspelbaarheid van de hoeveelheid werk in de komende twaalf maanden heeft weinig effect op de inzet van flexibele arbeidskrachten. Alleen vinden we, enigszins verrassend, dat organisaties die de hoeveelheid werk slecht kunnen voorspellen aanzienlijk minder uitzendkrachten inhuren en (daardoor) ook een kleinere flexibele schil hebben. Onzekerheid leidt hier dus tot minder gebruik van flexibele arbeidskrachten. Naarmate een organisatie een optimistischer verwachting heeft van de omzet in de komende twee jaar zijn er meer tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en meer uitzendkrachten, maar minder tijdelijke krachten zonder uitzicht op vast en minder zzp'ers. Dat deze optimistische organisaties meer tijdelijke contracten met uitzicht op vast en minder tijdelijke contracten zonder uitzicht op vast hebben, duidt erop dat ze tijdelijke contracten vooral gebruiken als verlengde proeftijd voor nieuwe medewerkers. Dat zij ook meer uitzendkrachten gebruiken kan komen doordat dit een manier is om snel extra personeel in te zetten als de vraag toeneemt. Deze verschillende tegengestelde effecten heffen elkaar op, waardoor de omzetverwachting geen effect heeft op de omvang van de totale flexibele schil, maar alleen op de samenstelling van de flexibele schil.

Organisaties die de komende twee jaar groei van de werkgelegenheid verwachten, huren minder uitzendkrachten in. Een toename van de omzet in het afgelopen halfjaar gaat samen met een groter aandeel ingehuurd zzp'ers, maar met iets minder payrollers. Een reorganisatie, fusie of overname in de afgelopen twee jaar heeft geen invloed op de inzet van flexibele arbeidskrachten.

Organisaties die te maken hebben met concurrentie maken meer gebruik van uitzendkrachten, en als de belangrijkste concurrent een buitenlands bedrijf is, gebruikt men meer payrollers (zoals opgemerkt dient aan dit onderscheid tussen uitzendkrachten en payrollers niet te veel gewicht te worden toegekend). Organisaties die exporteren wijken in een aantal opzichten fors af van niet-exporterende bedrijven. Exporterende bedrijven hebben minder tijdelijke werknemers, maar aanzienlijk meer uitzendkrachten (zij het wat minder payrollers). De totale flexibele schil echter niet tussen exporterende en niet-exporterende organisaties. Organisaties waarin de toepassing van ICT en automatisering (zeer) belangrijk zijn hebben een beduidend kleinere flexibele schil (en vooral minder tijdelijke werknemers zonder uitzicht op vast) dan organisaties waarin deze minder belangrijk zijn. Dit duidt er niet op dat nieuwe technologieën leiden tot een grotere inzet van flexibele arbeidskrachten, zoals wel wordt gesuggereerd. De introductie van nieuwe producten of diensten in de afgelopen twee jaar gaat wel samen met iets meer tijdelijke werknemers.

Naarmate de instroom van werknemers in het voorgaande jaar (2016) groter was, is het aandeel tijdelijke werknemers – zowel met als zonder uitzicht op een vast contract – groter. Dit kan worden verklaard door het feit dat nieuwe werknemers voornamelijk op een tijdelijk contract worden aangenomen als een verlengde proeftijd. Daarnaast neemt met de instroom van nieuwe medewerkers ook het aandeel werknemers zonder vaste arbeidsduur toe.

Een hoger ziekteverzuim in het afgelopen jaar gaat gepaard met meer werknemers met

een variabele arbeidsduur en iets minder inzet van payrollers, terwijl de vraag of de organisatie verzekerd is tegen het risico van loondoorbetaling in geval van ziekte geen invloed heeft op het aandeel flexibele arbeidskrachten. Dit is opmerkelijk, omdat vaak wordt verondersteld dat de lange doorbetalingsverplichting in geval van ziekte een belangrijke reden voor werkgevers is om medewerkers geen vast contract te bieden. De organisaties die dit risico hebben verzekerd maken echter niet minder (of meer) gebruik van flexibele arbeidskrachten dan organisaties die het loon wel moeten doorbetalen bij ziekte.

Verder laat Tabel 2 nog het effect zien van een aantal andere kenmerken van de organisatie waarvan we niet bij voorbaat een specifiek effect op het gebruik van flexibele arbeidskrachten verwachten. Kleinere bedrijven maken verhoudingsgewijs meer gebruik van zzp'ers en uitzendkrachten, maar minder van werknemers met een tijdelijk contract. Een groter aandeel jongeren in de organisatie gaat samen met meer tijdelijke werknemers, meer werknemers met een variabele arbeidsduur en meer uitzendkrachten. Naarmate meer medewerkers in deeltijd (minder dan 35 uur per week) werken, heeft een organisatie ook meer tijdelijke werknemers zonder uitzicht op vast en meer medewerkers met een variabele arbeidsduur, maar huurt zij minder uitzendkrachten in. Dat meer deeltijdwerk en meer werknemers met een variabele arbeidsduur samengaan, is begrijpelijk omdat werknemers met een variabele arbeidsduur (zoals oproepkrachten) gemiddeld vaak weinig uren werken.

Een groter aandeel hoogopgeleiden leidt tot minder tijdelijke werknemers en een kleinere flexibele schil. In organisaties waarin relatief veel medewerkers minder dan € 1.700 per maand verdienen, komen minder tijdelijke contracten voor, maar meer werknemers zonder vaste arbeidsduur. Organisaties met veel goed verdienende werknemers (die meer dan € 4.000 per maand verdienen) maken minder gebruik van payrollers en zzp'ers.

Ten slotte zijn er substantiële verschillen tussen de sectoren. In de industrie, bouw, overheid en onderwijs wordt relatief weinig gebruik gemaakt van tijdelijke werknemers. In de handel, horeca en transport wordt veel gebruik gemaakt van werknemers met een variabele arbeidsduur. In de transportsector worden ook veel uitzendkrachten ingezet. Bedrijven in de bouw, zakelijke dienstverlening en overige diensten maken veel gebruik van zzp'ers. De totale flexibele schil is – bij gelijke overige kenmerken – het grootst in de bouw, gevolgd door de transportsector.

Tot slot wijzen we op de lage waarden van de gecorrigeerde R^2 : deze maat geeft aan welk deel van de totale variatie in de aandelen van flexibel werk kan worden verklaard uit de kenmerken van de organisaties die in de tabel zijn opgenomen. Deze verklaarde variantie is over het algemeen klein: in geen van de gevallen kan meer dan 16% van die variatie worden verklaard. Dit betekent dat er ook tussen organisaties met exact dezelfde kenmerken nog grote verschillen bestaan in het aandeel van flexibele arbeidskrachten die niet kunnen worden verklaard uit een van de waargenomen kenmerken van de organisaties. Anders gezegd: organisaties die in veel opzichten vergelijkbaar zijn, maken toch heel verschillende keuzes met betrekking tot de inzet van flexibele arbeidskrachten.

Conclusie

De analyses in dit hoofdstuk zijn reden om de gebruikelijke verklaringen voor de groei van flexibel werk in Nederland sterk te relativieren.

Hoewel de toename van zowel tijdelijk werk als van zelfstandigen in Nederland afwijkt van die in de meeste andere EU-landen, is er geen bewijs dat dit veroorzaakt wordt door de relatief strikte ontslagbescherming voor vaste krachten en/of de soepele regulering van flexibele arbeidsrelaties. Als we EU-landen onderling vergelijken is er geen relatie tussen de regulering van vast en flexibel werk (en het verschil tussen beide) enerzijds en het aandeel van tijdelijke contracten. Op grond hiervan is er dan ook weinig empirische basis om te verwachten dat bijvoorbeeld een versoepeling van de ontslagbescherming voor vaste contracten zal leiden tot minder gebruik van tijdelijke contracten.

Vervolgens constateerden we bij een vergelijking van organisaties in Nederland dat factoren als conjunctuurgevoeligheid, seizoenfluctuaties, onzekerheid over de toekomstige omzet en (buitenlandse) concurrentie inderdaad van invloed zijn op het gebruik van flexibele arbeid. Toch vormt dit niet zonder meer een bevestiging van de standaard economische verklaring van de inzet van flexibel werk. De effecten verschillen vaak sterk tussen verschillende soorten flexibel werk, zonder dat we dit op theoretische gronden zouden verwachten. Soms zijn de effecten zelfs in tegengestelde richting van wat we zouden verwachten. Conjunctuurgevoeligheid is niet van invloed op het gebruik van flexibele arbeid, onzekerheid over de hoeveelheid werk gaat samen met minder inzet van uitzendkrachten, een groter belang van ICT leidt tot minder gebruik van flexibele arbeidskrachten en een hoger ziekteverzuim en eigen risico voor loondoorbetaling hebben ook geen noemenswaardig effect op het aandeel flexibele arbeidskrachten. Alleen seizoenfluctuaties hebben consequent een vrij sterk positief effect op het gebruik van flexibele arbeidskrachten. In het algemeen kunnen we slechts een klein deel van de variatie in de omvang van de flexibele schil verklaren, ondanks dat we met een groot aantal kenmerken van organisaties rekening houden. Dit duidt erop dat min of meer vergelijkbare organisaties heel verschillende keuzes maken ten aanzien van de inzet van flexibele arbeidskrachten.

Ongeacht de kenmerken van de organisaties blijkt er sprake van een toename van het gebruik van flexwerk in de tijd, die vooral tot stand lijkt te komen doordat nieuwe medewerkers hoofdzakelijk op een flexibel contract tewerk worden gesteld. Wat deze trend van toenemend gebruik van flexibele arbeidskrachten verklaart, hebben we in dit hoofdstuk nog niet kunnen vaststellen.

Een belangrijke bevinding is ook dat het gebruik van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties samenhangt met verschillende kenmerken van organisaties. Dit duidt erop dat verschillende factoren niet zozeer *in algemene zin* het gebruik van flexibele arbeid stimuleren, maar vooral de inzet van specifieke soorten flexibele arbeidsrelaties bevorderen. Dit betekent dat men terughoudend dient te zijn met algemene uitspraken over de oorzaak van (de toename van) het gebruik van flexibel werk en de aandacht meer moet richten op specifieke vormen van flexibele arbeid.

We concluderen vooraansnog dat het veelvuldig gebruik van flexibele arbeidsrelaties en de groei daarvan in Nederland slechts in beperkte mate kunnen worden verklaard door de wet- en regelgeving en door economische factoren (zoals conjunctuurgevoeligheid en

seizoensfluctuaties) die hiervoor een stimulans vormen. Het wettelijke kader in Nederland heeft voor organisaties de ruimte geschapen om volop van flexibele dienstverbanden gebruik te maken, maar de mate waarin organisaties deze ruimte hebben benut varieert sterk. Aangezien deze variatie slechts voor een klein deel kan worden verklaard uit bekende kenmerken van organisaties en de markt waarop zij opereren, zijn er blijkbaar andere factoren in het spel die bepalen waarom de ene organisatie meer en/of van andere soorten flexibele arbeidsrelaties gebruik maakt dan de andere. In de volgende hoofdstukken proberen we meer zicht te krijgen op de factoren die hierbij een rol kunnen spelen.

Hoofdstuk 5

Intermezzo: personeel(sbeleid) in populaire managementliteratuur

In de vorige hoofdstukken hebben we vastgesteld dat er een grote variatie is in de keuzes die individuele organisaties maken ten aanzien van het gebruik van flexibele arbeid. Die keuzes kunnen slechts in beperkte mate worden verklaard uit de wet- en regelgeving, de kenmerken van de organisatie en de markt waarop deze opereert. De vraag die ons in dit en het volgende hoofdstuk zal bezig houden is, waarop de keuzes van het management van organisaties ten aanzien van flexibel werk worden gebaseerd. In het volgende hoofdstuk proberen we deze vraag te beantwoorden aan de hand van interviews met een aantal personeelsmanagers. In dit hoofdstuk richten we ons, als een intermezzo, op een factor die deze keuzes (mede) zou kunnen beïnvloeden, maar die doorgaans weinig aandacht krijgt, namelijk de populaire managementliteratuur. Hiermee doelen we op de voor een breder publiek geschreven managementboeken met een grote oplage die een breed lezerspubliek behalen. In dit hoofdstuk geven we een indruk van het dominante beeld van de medewerkers van een organisatie dat uit deze managementliteratuur oprijst en de wijze waarop deze door het management dienen te worden aangestuurd.

We richten ons op algemene managementboeken en niet specifiek op boeken over personeelsmanagement of 'human resources management' (HRM), omdat we het (personeels) beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten in relatie willen brengen tot de algemene (management)strategie en de cultuur van de organisatie.

Op basis van een reeks gepubliceerde lijsten met de 'beste', 'belangrijkste' of 'populairste' managementboeken hebben we een selectie gemaakt van dertien boeken die tot de populairste van de afgelopen twee à drie decennia kunnen worden gerekend (zie de bijlage). Het belangrijkste selectie criterium was hierbij dat het boek op meerdere lijsten voorkomt. We hebben zowel Nederlandse als Engelstalige lijstjes gebruikt. Het gevolg hiervan is dat de resulterende lijst gedomineerd wordt door Engelstalige en vooral uit Amerika afkomstige managementboeken. Vele daarvan zijn wel in het Nederlands vertaald en figureren daarom ook op de Nederlandse lijsten. Oorspronkelijk Nederlandstalige boeken zijn niet opgenomen omdat deze niet voorkomen op de Engelstalige lijstjes. De sterke dominantie van Angelsaksische literatuur – ook op de Nederlandse lijsten – is op zichzelf al veelzeggend. Blijkbaar wordt het managementdenken ook in Nederland in belangrijke mate gevoed door inzichten die in Amerika zijn ontwikkeld.

De resulterende lijst is onvermijdelijk enigszins willekeurig, onder meer omdat er geen overzicht beschikbaar is van de oplage van managementboeken. Echter, het feit dat de geselecteerde boeken op meerdere lijsten voorkomen, duidt erop dat zij door verschillende samenstellers als belangrijk of invloedrijk worden beschouwd. Bovendien wordt de invloed van een boek niet alleen – en waarschijnlijk zelfs niet in de eerste plaats – bepaald door het aantal lezers, maar ook door de vraag of het gedachtegoed in het boek zijn weg vindt naar andere boeken, opleidingen, tijdschriften en dergelijke. Zo is *The Principles of Scientific Management* van Frederick W. Taylor uit 1911 ongetwijfeld een van de bekendste en meest invloedrijke managementboeken van de vorige eeuw, maar het is de vraag of veel managers het boek zelf gelezen hebben.

Ondanks de grote variatie in thematiek en aanpak van de door ons geselecteerde managementboeken schetsen we een aantal hoofdlijnen met betrekking tot de visie op het

personeel en het personeelsbeleid. Bij ieder boek typeren we heel kort hoe de auteur aankijkt tegen de rol van de medewerkers van een organisatie en de wijze waarop deze door het management dienen te worden aangestuurd en gemotiveerd. We proberen de boeken hierbij te relateren aan de organisatieculturen van Cameron en Quinn die in het vorige hoofdstuk zijn besproken.

Managementboeken met een interne focus

Allereerst kunnen we, in lijn met Cameron en Quinn, een onderscheid maken tussen managementboeken die zich vooral richten op de interne organisatie van een onderneming en managementboeken die zich primair richten op de externe omgeving. De meeste door ons geselecteerde boeken hebben in de eerste plaats een interne focus. Het betreft *In search of excellence*, *Start with WHY*, *The new one minute manager*, *The fifth discipline*, *The effective executive*, *The five dysfunctions of a team*, *Six thinking hats*, *The seven habits of highly effective people* en *Emotional intelligence*. Ietwat kort door de bocht geformuleerd geven al deze boeken advies hoe de interne organisatie en het (personeels)management moeten worden aangepast om een organisatie effectiever te maken. In sommige boeken ligt de nadruk op het herinrichten van interne processen, maar meestal gaat het primair om het anders managen of aansturen van medewerkers. Gemeenschappelijke noemer daarbij is dat medewerkers (meer) moeten worden gestimuleerd en ondersteund om het beste uit zichzelf te halen en om beter samen te werken.

Zo benadrukken Peters en Waterman in *In search of excellence* het grote belang van intrinsieke motivatie van medewerkers om hen maximaal tot bloei te laten komen. Om te excelleren moeten bedrijven erin slagen om de “gemiddelde medewerker” buitengewoon te laten presteren. Hiervoor dienen medewerkers controle over hun eigen lot te krijgen, moeten zij fatsoenlijk worden behandeld, dient hiërarchie plaats te maken voor flexibiliteit en moet het management de nadruk leggen op kwaliteit in plaats van op kosten.

Ook Sinek gaat er in *Start with WHY* van uit dat mensen intrinsiek gemotiveerd moeten worden door hen te inspireren met een gemeenschappelijk doel en het gevoel ergens bij te horen.

Het centrale motto van *The new one minute manager* van Blanchard, Kenneth en Johnson is dat mensen die tevreden zijn over zichzelf betere resultaten bereiken. Mensen zijn de sleutel tot succes en daartoe moeten zij worden geholpen om hun volledige potentieel te benutten door te investeren in hun opleiding en ontwikkeling.

Senge stelt in *The fifth discipline* dat het managementsysteem in veel organisaties gericht is op middelmatigheid. Mensen worden gestimuleerd om harder te werken, maar niet om op hun best te presteren. Excellente organisaties moeten lerende organisaties zijn. Dit is ook een reële ambitie omdat de meeste mensen willen leren en in hun werk vooral intrinsieke opbrengsten zoeken, meer dan extrinsieke opbrengsten in termen van loon en andere arbeidsvoorwaarden.

Drucker stelt in *The effective executive* dat kenniswerkers (die hij met de term ‘executives’ aanduidt) vooral zichzelf moeten (kunnen) managen om effectiever te worden. Terwijl bij het managen van traditionele handarbeiders ‘efficiency’ centraal staat (zoals bepleit door Taylor), dient bij kenniswerkers effectiviteit (‘effectiveness’) het hoofddoel te zijn. Kenniswerkers zijn alleen effectief als hun werk een significante invloed heeft op de resultaten van de gehele

organisatie. Die resultaten moeten altijd worden geïnterpreteerd als resultaten voor de buitenwereld; resultaten binnen een organisatie hebben geen betekenis. Omdat aan een kenniswerker niet in detail leiding kan worden gegeven, moet deze zichzelf sturen naar prestatie en bijdrage, oftewel naar effectiviteit. De motivatie van een kenniswerker is op haar beurt weer afhankelijk van diens effectiviteit, diens vermogen om iets te bereiken.

Lencioni en De Bono leggen de nadruk op samenwerking tussen medewerkers. Bij Lencioni gaat het in *The five dysfunctions of a team* om de belemmeringen voor goede samenwerking in een team. Die belemmeringen zijn onder meer gelegen in het ontbreken van vertrouwen, gebrek aan betrokkenheid en het ontlopen van verantwoordelijkheid. Wat nodig is, is het combineren van gezond verstand met een ongebruikelijke mate van discipline en vasthoudendheid

De Bono reikt in *Six thinking hats* een methode aan om vergaderingen veel effectiever en efficiënter te maken. Hierbij krijgen de verschillende deelnemers een verschillende rol of 'richting' toebedeeld (gesymboliseerd door de 'hoeden' in de titel), die aangeeft vanuit welk perspectief zij een bijdrage aan de gedachteswisseling moeten leveren (bijvoorbeeld alleen de voordelen of juist de nadelen van een voorstel belichten). Een effectieve vergadering veronderstelt gelijkwaardigheid en een gelijke inbreng van alle deelnemers, terwijl de gespreksleider de orde van de vergadering handhaaft.

De boeken van Covey en Goleman richten zich primair op het functioneren van individuen en zijn in strikte zin geen boeken over het managen van een organisatie. Covey zet in *The seven habits of highly effective people* uiteen hoe mensen succesvoller en effectiever kunnen worden. De zeven 'eigenschappen' (*habits*) die daarvoor nodig zijn, bevinden zich op het snijpunt van kennis, vaardigheid en motivatie (wat moet gedaan worden, hoe moet het gedaan worden, de wil om het te doen). Effectiviteit gaat over de relatie tussen wat geproduceerd wordt en de middelen die daarvoor worden ingezet (en omvat feitelijk dus ook efficiëntie). Tot de zeven eigenschappen behoren onder meer proactief zijn, een helder doel voor ogen hebben, prioriteit geven aan belangrijke zaken, empathische communicatie en creatieve samenwerking.

Waar Covey van een overwegend rationeel mensbeeld uitgaat, legt Goleman in *Emotional intelligence* juist de nadruk op het belang van emoties. Emoties helpen bij rationele beslissingen doordat zij bepaalde opties benadrukken of juist uitsluiten. Ook voor effectief handelen zijn emoties noodzakelijk, denk aan impulscontrole en uitstel van beloning, motivatie, het reguleren van stemming en 'flow'. Ook bij het managen van mensen dient met de grote rol van emoties rekening te worden gehouden, bijvoorbeeld bij het geven van feedback en het motiveren van mensen: steeds moet een balans worden gezocht tussen ratio en gevoel.

Hoewel de medewerker, oftewel de mens, in deze managementboeken steeds een centrale rol inneemt, valt op dat die medewerker en haar/zijn welbevinden in vrijwel geen van de managementboeken een doel op zich zijn, maar steeds een middel, een instrument om tot een meer effectieve organisatie te komen. Ook auteurs die ervoor pleiten om de intrinsieke motivatie van medewerkers te vergroten (zoals Peters en Waterman en Sinek), beogen hiermee primair dat een sterkere motivatie hun productiviteit verhoogt en daarmee de organisatie effectiever maakt. Het welbevinden of geluk van de medewerkers zelf wordt nooit als een doel op zich aangemerkt, maar heeft – als het al genoemd wordt – een instrumentele functie.

Managementboeken met een externe focus

Tot de boeken met een meer externe focus behoren *Good to great*, *Leading change*, *Reengineering the corporation* en *The goal*. Deze boeken zien de belangrijkste uitdagingen in de veranderingen die zich voordoen in de omgeving waarin bedrijven opereren en geven een antwoord op de vraag hoe bedrijven hun strategie moeten aanpassen om daar effectief op in te spelen zodat zij hun marktpositie kunnen handhaven of versterken. Ook hierbij wordt aan de medewerkers van de onderneming doorgaans een centrale rol toegekend.

Collins stelt in *Good to great* dat 'geweldig' (*great*) zijn vooral te maken heeft met bewuste keuzes. Een belangrijk element daarin is de selectie van de juiste mensen: "als je begint met 'wie' i.p.v. 'wat', kun je je beter aanpassen aan een veranderende wereld".

In *Leading change* geeft Kotter aan hoe organisaties moeten omgaan met veranderingen in de omgeving. De veranderingen die zich voordoen vragen niet alleen een nieuw soort organisatie, maar ook een nieuw soort medewerkers die mee kunnen gaan in de noodzakelijke verandering. Medewerkers moeten blijven leren en veranderingen omarmen, zodat zij beter kunnen omgaan met een grilliger carrière.

In *Reengineering the corporation* besteden Hammer en Champy relatief weinig aandacht aan de rol van de medewerkers. De centrale boodschap is dat bedrijven die beter willen presteren periodiek hun organisatiestructuur tegen het licht moeten houden om tot een volledige herinrichting van het productieproces te komen. Kleine, graduele aanpassingen volstaan op den duur niet. Zonder dat zij hieraan veel aandacht besteden, lijkt de (impliciete) boodschap te zijn dat de medewerkers zich moeten aanpassen aan de gewenste veranderingen in de organisatie.

Ook Goldratt bespreekt in *The goal* hoe organisaties moeten veranderen om dichter bij hun doel (*goal*) te komen. Daartoe moeten zij belemmeringen en *bottlenecks* in het bestaande systeem opsporen en deze proberen op te heffen of te verminderen. De nadruk ligt in de huidige situatie vaak op de operationele uitgaven (waaronder personeelskosten), maar zou moeten verschuiven naar omzet en voorraden. De medewerkers van een organisatie komen in Goldratts boek nauwelijks aan bod, hetgeen, net als bij Hammer en Champy, suggereert dat zij zich zullen moeten aanpassen aan de gewenste veranderingen.

In managementboeken met een meer externe focus ligt de nadruk haast per definitie op de effectiviteit van de organisatie en niet op de mensen in de organisatie. Niettemin zijn die mensen wel van belang om de gewenste aanpassingen in (de strategie van) de organisatie door te voeren. Om een organisatie effectiever te maken zullen de medewerkers effectiever moeten worden. Nog meer dan in de managementboeken met een interne focus overheerst in deze boeken een instrumentele visie op het personeel. Het welbevinden van de medewerkers is volledig ondergeschikt aan het realiseren van een meer effectieve, veerkrachtige en concurrerende organisatie.

Conclusie: de medewerker centraal, maar wel vanuit een instrumentele visie

Ondanks de grote variatie in de focus en de aanpak van de managementboeken die we hierboven kort hebben besproken kunnen we toch enkele gemeenschappelijke elementen destilleren. Allereerst kennen vrijwel alle besproken boeken aan de medewerkers van de organisatie een grote rol toe. Bijna alle managementboeken constateren dat medewerkers nu vaak niet optimaal functioneren omdat zij onvoldoende worden gemotiveerd of gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen, zich verder te ontwikkelen en effectiever te functioneren. Meestal wordt bepleit om die gewenste verandering in het functioneren van medewerkers tot stand te brengen via een andere wijze van aansturing en/of een verandering in de dominante cultuur van de organisatie. In een minderheid van de boeken wordt de verandering vooral gezocht in een wijziging van de formele structuur of taken van medewerkers. Anders gezegd, het gaat vaker om veranderingen in “soft stuff”, zoals Peters en Waterman het noemen in *In search of excellence*, dan om harde factoren: “soft is hard”. Daarbij gaat het onder meer om het versterken van de intrinsieke motivatie, het formuleren van een gemeenschappelijk doel, het ondersteunen van leren en ontwikkelen en het geven van meer eigen verantwoordelijkheid.

Ondanks deze positieve houding jegens en opvatting over de medewerkers van een organisatie, constateren we dat deze bijna altijd is gebaseerd op een instrumentele visie op de rol van de medewerkers. Uiteindelijk gaat het erom dat de medewerkers effectiever worden en zo bijdragen aan een meer effectieve organisatie. Het vergroten van de effectiviteit van de organisatie is het ultieme doel, de medewerkers zijn uiteindelijk alleen een middel om dit doel te realiseren. Als dit samengaat met een sterkere intrinsieke motivatie en een groter welbevinden van de medewerkers is dat mooi meegenomen, maar het is geen doel op zich. Illustratief is in dit verband dat Peters en Waterman in *In search of excellence* onder meer Wal-Mart en McDonald’s rekenen tot de excellente ondernemingen waarin de medewerkers optimaal functioneren doordat zij zich identificeren met het doel van de organisatie. Feitelijk kenmerken deze bedrijven zich echter door zeer strikte protocollen en instructies voor de werkzaamheden van de medewerkers, die erg weinig ruimte laten voor eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie. Dit suggereert dat een term als ‘intrinsieke motivatie’ soms meer fungeert als een etiket dat een klassieke hiërarchische aansturing verhult dan werkelijk duidt op een andere visie op medewerkers. Zo bezien is het de vraag of er zoveel verschil is met Frederick Taylor, die in *Scientific management* claimde dat een efficiëntere medewerker ook een meer gemotiveerde en tevreden medewerker is.

In de managementboeken die wij hebben besproken wordt vrijwel nooit ingegaan op de formele arbeidsrelatie van medewerkers of op een onderscheid tussen vaste en flexibele of ingehuurde medewerkers. Deze managementboeken dragen dan ook niet direct bij aan de vorming van een (management)visie op flexibel werk. Zo bezien kunnen we geen relatie leggen tussen de populaire managementliteratuur en de visie van (personeels)managers op flexibel werk. Zonder dat dit doorgaans expliciet wordt uitgesproken kunnen we echter stellen dat, als de managementboeken de rol van de medewerkers bespreken, het primair om de kern van het personeelsbestand gaat, de medewerkers die de kerntaken in de organisatie uitvoeren. Soms wordt benadrukt dat het belangrijk is dat deze medewerkers een duurzame band met de organisatie hebben, onder meer om de doelen en de cultuur van de organisatie te internaliseren.

In enkele gevallen wordt een succesvolle organisatie expliciet met een familie vergeleken. Dit alles sluit echter geenszins uit dat zich rond deze kern van vast personeel een flexibele schil bevindt. Aangezien de genoemde managementboeken hierover zwijgen, laten ze in feite alle mogelijkheden open voor een strategie ten aanzien van flexibel personeel. We constateerden dat de meeste managementboeken impliciet een instrumentele visie op het personeel hanteren. Als dit ook een leidend principe is voor het inzetten van flexibel personeel, laat dit veel ruimte om ten aanzien van medewerkers die niet tot de kern van de organisatie behoren een geheel ander personeelsbeleid te voeren dan ten aanzien van de kern van het personeel.

Bijlage: overzicht van besproken managementboeken

- Blanchard, Kenneth & Johnson, Spencer – *The new one minute manager*, 2015.
- Collins, Jim – *Good to great. Why some companies make the leap...and others don't*, 2001.
- Covey, Stephen R. – *The seven habits of highly effective people*, 1989.
- Goldratt, Eliyahu M. – *The Goal. A Process of Ongoing Improvement*, 1984.
- Goleman, Daniel – *Emotional Intelligence*, 1995.
- Kotter, John P. – *Leading change*, 1995.
- Lencioni, Patrick – *The five dysfunctions of a team*, 2012.
- Sinek, Simon – *Start with WHY: how great leaders inspire everyone to take action*, 2009.
- De Bono, Edward – *Six Thinking Hats*, 1985.
- Drucker, Peter – *The Effective Executive*, 1966.
- Hammer, Michael & Champy, James – *Reengineering the corporation*, 1993.
- Senge, Peter – *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*, 1990.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. – *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*, 1982.

Deze lijst is samengesteld op basis van de volgende lijsten van 'top managementboeken':

- Amazon bestsellers business management (<https://www.amazon.com/Best-Sellers-Books-Business-Management/zgbs/books/2683>)
- Ben Tiggelaar (<https://www.tiggelaar.nl/>)
- Benzinga (<https://www.benzinga.com/money/best-management-books/>)
- Bol.com (<https://www.bol.com/nl/u/top-50-beste-managementboeken-allertijden/5bcf3604ed4fobb8bedaf023/>)
- Bookauthority. (<https://bookauthority.org/books/best-management-books>)
- Business Insider (<https://www.businessinsider.com/influential-business-books?international=true&r=US&IR=T>)
- Dutch Multimedia (<https://www.dutchmultimedia.nl/best-verkochte-managementboeken-aller-tijden-top-50/>)
- Galerij der groten (<https://www.managementboek.nl/boek/9789089591227/galerij-der-groten-jeroen-ansink>)
- Managementboek (<https://www.managementboek.nl>)
- Porchlight (<https://www.porchlightbooks.com/buy-books/100-best>)
- Time (<http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2086680,00.html>)
- Tom Peters (<https://tompeters.com/columns/all-time-best-management-books/>)
- Top Management Degrees (<https://www.topmanagementdegrees.com/management-books/>)
- Wallstreetmojo (<https://www.wallstreetmojo.com/top-best-management-books/>)

Hoofdstuk 6

**De visie van personeelsmanagers
op het gebruik van flexibele
arbeidsrelaties**

Er is opmerkelijk weinig onderzoek gedaan naar motieven van (personeels)managers voor de inzet van flexibele arbeidskrachten. Voor zover ons bekend is het enige Nederlandse onderzoek onder werkgevers dat van Rouvroye, Van Dalen, Henkens en Schippers (2020). Daarin ligt de nadruk evenwel sterk op de (bedrijfs)economische motieven om gebruik te maken van flexibele arbeidsrelaties en wordt niet een band gelegd met de organisatiecultuur.

Om meer inzicht te krijgen in de motieven voor het inzetten van flexibele arbeidskrachten en de relatie met de organisatiecultuur hebben we interviews gehouden met elf HR-functionarissen van negen bedrijven en instellingen. Het betrof in de meeste gevallen de HR-directeur of de eerstverantwoordelijke voor het personeelsbeleid van de organisatie. De organisaties waren voornamelijk grote bedrijven (meer dan 1.000 medewerkers), maar ook twee middelgrote bedrijven (tussen 100 en 1.000 medewerkers). De bedrijven en instellingen waren actief in de financiële dienstverlening, de zakelijke dienstverlening, het vervoer en de non-profit-sector.

We bespreken hier achtereenvolgens de organisatiecultuur, het HR-beleid, het beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten en de invloed van externe factoren, in het bijzonder de wetgeving en de rol van vakbonden (inclusief cao's) en de ondernemingsraad. Het zij benadrukt dat we hier zo feitelijk mogelijk de opvattingen en percepties van de gesprekspartners weergeven. Het doel is dan ook primair om de visie van personeelsmanagers in beeld te brengen. We hebben niet onderzocht – voor zover dat al mogelijk zou zijn – of hun uitspraken overeenstemmen met de werkelijkheid. Voor het doel van dit onderzoek is dit ook niet direct relevant, aangezien we in het theoretische kader in hoofdstuk 2 (zie Figuur 7) hebben aangegeven dat het primair het normatieve en cognitieve kader van de managers (oftewel hun waarden en normen en hun perceptie van de werkelijkheid) zijn die de keuzes van organisaties bepalen.

Kader 1: Doel van de interviews en werving van de gesprekspartners

Het doel van de gesprekken met de HR-functionarissen was om een beeld te krijgen van de verschillende motieven die organisaties hebben om gebruik te maken van flexibele arbeidskrachten, het personeelsbeleid ten aanzien van flexibele medewerkers en de relatie met de bredere organisatiestrategie en -cultuur. Het doel was nadrukkelijk niet om hiervan een representatief beeld te krijgen dat te generaliseren is naar de gehele economie. Als we in een kleine steekproef al veel variatie vinden, is dat voldoende aanwijzing dat de variatie in motieven en strategieën in de gehele economie ook groot is en dat organisaties daadwerkelijk eigen keuzes (kunnen) maken, die niet volledig of grotendeels worden gedictieerd door de wet- en regelgeving en door de markt waarop zij opereren.

De meeste respondenten zijn geworven via een oproep binnen het HR-netwerk van werkgeversvereniging AWWN. Het betreft hier alleen grote en middelgrote bedrijven in de marktsector. Daarnaast zijn enkele respondenten via het eigen netwerk van de onderzoekers geworven, onder meer om ook een organisatie in de non-profit-sector in het onderzoek te kunnen betrekken. De interviews werden, vanwege de coronacrisis, alle via een online videoverbinding afgenomen door Paul de Beer en Marije de Goede in de periode november 2020-januari 2021.

De meeste interviews duurden ongeveer een uur. Het interview werd, met toestemming van de respondenten opgenomen, op basis waarvan een verslag van het interview werd gemaakt. De interviews hadden een half gestructureerd karakter op basis van een topic-lijst (zie de

bijlage). Er werd veel ruimte gegeven aan de gesprekspartners om hun eigen verhaal te vertellen en hun eigen accenten te zetten. De topic-lijst werd vooral gebruikt als checklist om te controleren of alle relevante thema's aan de orde waren geweest.

Naast de interviews is ook enige informatie over de personeelsomvang en de inzet van flexibele arbeidskrachten verkregen uit de jaarverslagen van de organisaties.

Transitie in de organisatiecultuur

Veel van de organisaties bevinden zich in een overgangsfase, aldus de HR-functionarissen.⁹ Hoewel de interviews aan het eind van het eind van 2020 en begin 2021 plaatsvonden, lijkt die transitie in de meeste gevallen niet direct met de coronacrisis verband te houden, maar al eerder te zijn ingezet. De coronacrisis kan de noodzaak tot aanpassingen in de organisatiestrategie wel hebben versterkt. Twee van de ondervraagde bedrijven werden zwaar door de coronacrisis getroffen en zagen hun activiteiten sterk teruglopen.

De transitie die veel van de organisaties doormaken kan, in termen van organisatiecultuur, worden getypeerd als een overgang van een familie- en/of hiërarchische cultuur naar een markt- en/of adhoc-cultuur. Anders gezegd: we zien een overgang van een interne naar een externe focus. De meeste geïnterviewde organisaties kenden in het verleden een sterk hiërarchische en bureaucratische cultuur, waarin voor alle functies strikte regels en procedures golden. Het merendeel van het personeel had een vaste aanstelling en een grote mate van baanzekerheid. Hierdoor was er weinig uitstroom van personeel, hetgeen heeft geresulteerd in een vergrijsd personeelsbestand met vaak lange dienstverbanden, tot twintig of dertig jaar toe.

De meeste organisaties bevinden zich nu in een overgang – of streven daarnaar – naar een meer extern gerichte en flexibele organisatie, die beter en sneller kan inspelen op veranderingen in de markt en meer nadruk legt op innovatie. De organisatiecultuur zou daarom moeten veranderen in een marktcultuur en/of een adhoc-cultuur. De mate waarin de organisaties zijn gevorderd met deze overgang, loopt uiteen. Twee organisaties hebben al een sterke marktcultuur en willen deze continueren of versterken. Een organisatie in de non-profit-sector met een sterk hiërarchische cultuur streeft niet naar een wezenlijke verandering in de cultuur.

Veranderend personeelsbeleid

De positie van HRM binnen het management van de organisaties loopt uiteen. Hoewel alle HR-functionarissen aangeven dat HRM een strategische rol vervult, is slechts in enkele organisaties de HR-directeur lid van de hoofddirectie of de raad van bestuur. In enkele organisaties wordt juist nadrukkelijk aangegeven dat het personeelsbeleid een afgeleide is van de ondernemingsstrategie (*de business case*). Dit betekent dat, als puntje bij paaltje komt, de producten van het bedrijf vóór de mensen gaan. In enkele andere organisaties zijn de medewerkers echter zo cruciaal voor de kwaliteit van de dienstverlening, dat het personeelsbeleid integraal onderdeel uitmaakt van de ondernemingsstrategie.

⁹ Helaas kunnen we op grond van de beschikbare gegevens niet vaststellen of dit te maken heeft met de selectie van organisaties in onze steekproef, of dat de meeste grote organisaties vinden dat zij zich in een overgangsfase bevinden.

De (gewenste) verandering in de organisatiecultuur vertaalt zich in de meeste organisaties ook in een (gewenste) verandering in het personeelsbestand. De nadruk op een vaste baan en een vast (intern) carrièrepad zou volgens de HR-functionarissen geleidelijk moeten plaatsmaken voor meer flexibiliteit en meer nadruk op persoonlijke ontwikkeling. Zoals een van de gesprekspartners het uitdrukte: “We moeten van lifetime employment naar lifetime employability”.

De meeste HR-functionarissen benadrukken dat dit een geleidelijk en lastig proces is, omdat men ook de ‘oude garde’ moet meekrijgen. Deze hebben vaak zeer lang in de oude organisatiecultuur gewerkt en willen vasthouden aan de oude zekerheden, hierin vaak ondersteund door de vakbond (zie hierna). Veel gesprekspartners accepteren dat deze groep niet of slechts ten dele mee zal gaan in de gewenste transitie en dat men in feite moet wachten tot deze oudere generatie met pensioen is tot de gewenste overgang kan worden voltooid. Ondertussen probeert men nieuwe medewerkers wel in de gewenste cultuurverandering mee te nemen. Basisgedachte daarbij is dat niet langer het formele dienstverband of de formele functie bepalend is voor iemands werk en loopbaan, maar de mens zelf en diens mogelijkheden en capaciteiten. De nadruk ligt op flexibele inzet en de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen.

Opmerkelijk is dat twee organisaties er tegelijkertijd voor hebben gekozen om de beloning op basis van prestaties af te schaffen. De jaarlijkse periodieken worden niet meer gekoppeld aan de prestaties in het voorgaande jaar, maar worden weer automatisch, zoals in het verleden het geval was. Beloning van (bijzondere) prestaties vindt op andere wijze plaats, bijvoorbeeld via een promotie. Dit duidt erop dat het vertrouwen in financiële prikkels om prestaties te verhogen is afgenomen en dat men meer inzet op niet-materiële prikkels (al gaat een promotie natuurlijk wel samen met een loonsverhoging) en intrinsieke motivatie.

Enkele organisaties zijn aangesloten bij ‘De Buitenboordmotor’ (zie kader 2). Deze ‘denk- en doetank’ wil ondersteunen bij van-werk-naar-werk-trajecten via het bouwen van ‘loopbruggen’. Voor bedrijven die structureel krimpen kan dit initiatief ertoe bijdragen om werknemers met een lang dienstverband te helpen te vertrekken zonder dat zij ontslagen hoeven te worden. Op deze wijze kan de transitie naar een nieuwe personeelsstrategie worden versneld.

Kader 2: De Buitenboordmotor

De Buitenboordmotor is een initiatief van meer dan 200 ondernemers, bestuurders, onderwijsinstellingen, wetenschappers, start-ups en overstappers die een ‘Loopbrug van Baan naar Baan’ willen bouwen voor iedereen die zijn of haar baan heeft verloren of dreigt te verliezen en elders aan de slag wil gaan. In een aantal ‘proeftuinen’ wordt gewerkt aan het doorbreken van ‘hobbels’ in de bestaande systemen die een soepele overstap van baan naar baan bemoeilijken. De Buitenboordmotor stelt de potentiële overstapper centraal, probeert inzicht te krijgen in de persoonlijke motivatie en competenties om de overstapper te koppelen aan een passende baan in een groeisector. Hierbij kan een korte modulaire scholing op maat worden aangeboden. Een consortium van bedrijven en instellingen in groei- en krimpsectoren maakt afspraken om de overstap soepel te laten verlopen. Tot deze bedrijven behoren onder meer Achmea, Rabobank, ING, KPN en KLM.

Bron: <https://debuitenboordmotor.nl>

Inzet van flexibele arbeidskrachten

De omvang van de flexibele schil loopt sterk uiteen tussen de organisaties die we hebben gesproken. Als we de schil berekenen als het aantal flexibele medewerkers (inclusief uitzendkrachten en zzp'ers) als percentage van het personeel in dienst, dan varieert deze tussen 4% en 40%. Twee organisaties hebben een flexibele schil van minder dan 10%, vier hebben een flexibele schil van meer dan 20%.¹⁰

Bijna alle HR-functionarissen maken nadrukkelijk onderscheid tussen 'interne' flexibele medewerkers, die in dienst zijn van de organisatie, en 'externen', zoals uitzendkrachten en zzp'ers of freelancers die worden ingehuurd maar niet in dienst zijn van de organisatie. Dit is vanuit hun perspectief begrijpelijk, omdat de eerste groep wel onder het HR-beleid van de organisatie valt en de tweede groep in beginsel niet. Dit neemt niet weg dat sommige organisaties ook aan uitzendkrachten of zzp'ers bepaalde vormen van ondersteuning bieden (zie hieronder).

De 'interne' flexibele schil varieert tussen 4% en 22%.

In vrijwel alle organisaties krijgen nieuwe medewerkers standaard een tijdelijk contract. In de meeste gevallen is dit een jaarcontract, maar in één geval een contract voor zeven maanden en in een ander geval een contract voor vijf jaar. Dit tijdelijke contract fungeert vooral als een verlengde proeftijd, maar biedt ook meer flexibiliteit in geval van een terugval in de vraag, zoals in de coronacrisis. Overigens heroverwegen enkele organisaties het automatisme van een tijdelijk contract voor nieuwe medewerkers. Sommige organisaties bieden een nieuwe medewerker in bepaalde gevallen ook onmiddellijk een vast contract. Dit hangt onder meer samen met concurrentie op de arbeidsmarkt: men wil een aantrekkelijke werkgever zijn.

Het gebruik van andere soorten flexibele contracten verschilt sterk tussen de organisaties. Bij een organisatie die te maken heeft met een sterk wisselende vraag over het jaar wordt veelal gewerkt met een variabele arbeidsduur (min-max-contracten).

Bij twee organisaties is de flexibele schil het afgelopen jaar fors gekrompen als gevolg van de coronacrisis. In een geval is het aandeel flexibele arbeidskrachten zelfs teruggelopen van 30% naar 4%.

Vier organisaties streven ernaar hun flexibele schil te verkleinen. Drie daarvan hebben een concreet doel geformuleerd voor de omvang van de (interne) flexibele schil. Zij willen hun flexibele schil respectievelijk verkleinen van 22% naar 15%, van 35% naar 22% en van 40% naar 10% (met een maximum van 20%). In twee gevallen is dit streven het resultaat van afspraken met de vakbond of de OR.

Hoewel een aantal organisaties streefdoelen heeft met betrekking tot de totale omvang van de flexibele schil, valt toch vooral op dat zij verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties elk op hun eigen merites beoordelen. Daarbij maken verschillende organisaties verschillende keuzes ten aanzien van het gebruik van bepaalde arbeidsrelaties. Zo hebben de organisaties uiteenlopende strategieën ten aanzien van het inhuren van uitzendkrachten, zzp'ers of freelancers. Een aantal organisaties huurt uitzendkrachten vooral in voor 'ziek en piek'. Andere organisaties zetten

¹⁰ Deze informatie is deels gebaseerd op informatie van de gesprekspartners en deels op cijfers uit het jaarverslag van de betreffende organisaties.

uitzendkrachten in voor specifieke, fluctuerende taken, zoals callcenter-werk. Een andere organisatie geeft expliciet aan juist geen gebruik te maken van uitzendkrachten. Zzp'ers en freelancers worden vooral ingezet vanwege hun expertise, bijvoorbeeld voor ICT-werkzaamheden.

De perspectieven die de organisaties bieden aan 'externe' flexibele arbeidskrachten variëren sterk. Enkele organisaties bieden externe flexibele arbeidskrachten, zoals uitzendkrachten, mogelijkheden om in geval van goed functioneren door te stromen naar een dienstverband bij de organisatie. Dit is echter eerder een uitzondering dan de regel. Enkele organisaties bieden externe flexkrachten ook mogelijkheden tot scholing of ontwikkeling, een kerstpakket of deelname aan een pensioenregeling.

De organisaties in de financiële sector hebben eind 2019 de zogenaamde 'werkcode' ondertekend, die is overeengekomen met vakbonden FNV, CNV en De Unie. De gedachte hierachter is dat er sprake zou moeten zijn van één arbeidsmarkt voor alle werkenden, ongeacht hun formele arbeidsrelatie. Dit betekent dat alle HR-instrumenten op alle werkenden van toepassing zijn en dat ook uitzendkrachten en zzp'ers aanspraak maken op een dertiende maand wanneer de werknemers in loondienst deze ontvangen (zie kader 3).

Kader 3: De werkcode

De werkcode is opgesteld door de 'Werkbeweging', een initiatief van een aantal bedrijven en vakbonden in de financiële sector, te weten Achmea, a.s.r. verzekeringen, ING, Nationale-Nederlanden en Coöperatie VGZ en de vakbonden FNV Finance, CNV Vakmensen en Vakbond De Unie. Het doel is één arbeidsmarkt voor alle werkenden te creëren, ongeacht de formele arbeidsrelatie. De vijf uitgangspunten hiervoor zijn geformuleerd in de 'Werkcode'. Deze uitgangspunten zijn:

- *Werken bij ons betekent het vergroten van je arbeidsmarktwaarde.*
- *Goed werkgeverschap is ook goed opdrachtgeverschap.*
- *Werkenden die gelijk werk verrichten, belonen, waarderen en behandelen we gelijkwaardig.*
- *Werkenden hebben toegang tot voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid en pensioen.*
- *Werk organiseren we in duurzame arbeidsrelaties.*

Bron: <https://werkbeweging.org>

De invloed van de markt

De markt waarop organisaties opereren wordt door de personeelsmanagers regelmatig genoemd als factor die het personeelsbeleid van de organisatie beïnvloedt. Het gaat hierbij enerzijds om de afzetmarkt en anderzijds om de arbeidsmarkt. Vooral bij specialistische functies gaat het in toenemende mate om de internationale arbeidsmarkt. In beide gevallen fungeert het gedrag van concurrenten vaak als een referentiepunt en probeert men zich in gunstige zin van de concurrentie te onderscheiden. Bij de afzetmarkt is er een verschil zichtbaar tussen markten waar

primair op prijs wordt geconcurrereerd en markten waar bedrijven zich vooral door de kwaliteit van hun goederen of diensten proberen te onderscheiden. Dit betekent overigens niet dat er een strikte scheiding tussen beide is. Ook op markten waar prijsconcurrentie overheerst, is de kwaliteit van belang en vice versa.

Bedrijven die te maken hebben met scherpe prijsconcurrentie, werken overwegend met laag opgeleide arbeidskrachten. Gebruik van flexibele arbeidskrachten wordt dan mede ingegeven door kostenoverwegingen, aangezien de marges klein zijn. Daarbij noemen de gesprekspartners overigens nooit dat flexibele arbeidskrachten als zodanig goedkoper zijn (per gewerkt uur), maar wel dat zij alleen hoeven te worden ingezet als er werk te doen is (en dus toch een forse besparing kunnen opleveren). Dit speelt bijvoorbeeld bij organisaties die te maken hebben met een seizoenpatroon in de bedrijvigheid. Organisaties kunnen hiervoor verschillende soorten flexibele arbeidskrachten inzetten: oproepkrachten, uitzendkrachten of tijdelijke krachten. Soms wordt een pool gevormd – bijvoorbeeld via een uitzendbureau – van flexkrachten waarvan men regelmatig gebruik maakt. Omdat het hierbij overwegend om eenvoudige en routinematige werkzaamheden gaat, wordt er zelden in deze flexibele arbeidskrachten geïnvesteerd. Niettemin hebben veelbelovende uitzendkrachten soms wel kans om door te stromen naar een vast dienstverband.

Bedrijven die primair op kwaliteit concurreren zetten voor de kerntaken vooral hoger opgeleide medewerkers in. De meeste van hen hebben een vast dienstverband, om een aantrekkelijker werkgever te zijn en hen aan de organisatie binden. Voor bepaalde specialistische taken worden echter vooral zzp'ers ingehuurd. Vaak zijn dit experts die alleen als zelfstandige willen werken en dus geen dienstverband met de organisatie ambiëren. Wel bouwen de organisaties vaak een duurzame band met deze zzp'ers op om hen ook in de toekomst voor bepaalde klussen te kunnen inschakelen. In enkele gevallen betekent dit dat deze zzp'ers ook gebruik kunnen maken van bepaalde personeelsvoorzieningen, zoals trainingen, vakantiegeld, een kerstpakket en/of een pensioenregeling. Dit geldt echter zeker niet voor de zzp'ers bij alle bedrijven. Andere soorten flexibele arbeidskrachten worden door deze bedrijven vooral ingezet voor ondersteunende diensten, zoals call-centers. Deze flexibele medewerkers hebben doorgaans weinig of geen perspectief om door te groeien naar een vast dienstverband.

De invloed van wet- en regelgeving

In welke mate worden de keuzes die de organisaties maken ten aanzien van het HR-beleid en het gebruik van flexibele arbeidskrachten beïnvloed door externe factoren? We hebben in het bijzonder gevraagd naar de invloed van de wet- en regelgeving en naar de rol van vakbonden en/of de ondernemingsraad.

De meeste gesprekspartners kennen geen bijzonder grote rol toe aan de wetgeving. Vrijwel niemand wijst spontaan op (veranderingen in) de wetgeving als motief voor het gevoerde beleid. Als er expliciet naar wordt gevraagd, geven de meeste HR-functionarissen aan dat de wetgeving wel een rol speelt. In ieder geval bepaalt de wet – in het bijzonder de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB), maar ook de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI) – de grenzen waarbinnen een organisatie kan opereren. Twee organisaties geven aan dat de WAB voor hen

reden is geweest om te streven naar meer medewerkers met een vast contract. Bij een van deze organisaties speelt de hogere WW-premie voor tijdelijke contracten een belangrijke rol, bij de andere organisatie juist niet.

Er worden ook klachten geuit over de complexiteit van de wet- en regelgeving. Die zou het bemoeilijken om het HR-beleid te voeren dat de voorkeur heeft van de organisatie. Zo wordt opgemerkt dat het lastig is om alle werkenden in het HR-beleid gelijk te behandelen als de wettelijke rechten en plichten tussen verschillende contractvormen sterk uiteenlopen.

De rol van vakbonden en ondernemingsraden

Wat de rol van de vakbonden en de ondernemingsraad betreft, variëren de ervaringen van de HR-managers sterk. Bij sommige organisaties zijn de afspraken die met de vakbonden of met de OR zijn gemaakt over de inzet van flexibele arbeidskrachten leidend voor het gevoerde beleid. In één geval noemde een gesprekspartner de afspraken met de vakbonden en de OR als eerste factor die de personeelsstrategie van de organisatie met betrekking tot flexibel werk bepaalt. Zoals reeds opgemerkt hebben twee organisaties afspraken gemaakt met de vakbond of de OR over de omvang van de flexibele schil.

Bij enkele andere organisaties speelt de vakbond echter geen rol en in andere wordt de vakbond door de HR-manager vooral als een remmende factor voor vernieuwing gezien. De vakbond behartigt volgens de gesprekspartners bij sommige organisaties vooral de belangen van de 'oude garde', de oudere werknemers met een langdurig dienstverband die zich verzetten tegen aanpassingen in het personeelsbeleid. Zij zien de vakbond als een 'conservatieve' kracht die 'modernisering' van het personeelsbeleid tegenhoudt. Sommige gesprekspartners zijn positiever over de rol van de OR, omdat deze meer bereid zou zijn mee te gaan in de gewenste vernieuwing van het personeelsbeleid.

De invloed van managementliteratuur

Aan het slot van de interviews hebben we al onze gesprekspartners gevraagd welke (management)literatuur hen beïnvloed heeft. De meeste HR-functionarissen vonden het lastig om titels van boeken te noemen en voor zover zij dat wel deden, betrof het meestal geen typische managementboeken. De managementboeken die wij in het vorige hoofdstuk hebben besproken werden letterlijk geen enkele maal genoemd. Dit betekent dat de perceptie en opvattingen van deze HR-functionarissen in ieder geval niet direct door lezing van deze (blijkbaar toch niet zo populaire) managementboeken zijn beïnvloed. Dit sluit natuurlijk niet uit dat die invloed zich wel indirect doet gelden, bijvoorbeeld via vakbladen, conferenties of contacten met collega's.

Wat bepaalt de flex-strategie van organisaties?

Op grond van het kleine aantal organisaties dat we gesproken hebben, is het natuurlijk niet mogelijk een statistisch verband te leggen tussen de organisatiecultuur en het gebruik van flexibele arbeidskrachten. Bovendien kunnen de meeste organisaties waarvan wij HR-managers gesproken hebben, getypeerd worden met een familie- of hiërarchische cultuur, waardoor er onvoldoende variatie in culturen is om zo'n samenhang op te baseren. Ondanks deze beperkingen van ons onderzoeksmateriaal menen we toch een patroon te herkennen van enerzijds een familie- en/of hiërarchische cultuur en anderzijds een omvangrijke flexibele schil. Het lijkt erop dat veel organisaties mede een (grote) flexibele schil hebben om in de relatief starre organisatie de door het management gewenste flexibiliteit en dynamiek te krijgen. Die flexibiliteit en dynamiek kan men onvoldoende realiseren via het zittende personeel met een langdurig dienstverband. Deels komt dit, volgens sommige gesprekspartners, door verzet van de vakbonden, die de verworven rechten van het vaste personeel niet willen opgeven, en deels doordat de organisatie zelf van mening is dat de 'oude garde' moeilijk in beweging is te krijgen, terwijl zij haar trouwe medewerkers ook niet wil dwingen om afscheid te nemen. Het creëren van een flexibele schil is een tijdelijke oplossing voor dit probleem, doordat ze ruimte schept om buiten de vaste medewerkers om de gewenste dynamiek en flexibiliteit te realiseren. Enigszins paradoxaal maken juist organisaties die een hechte band hebben met hun (zittende) werknemers en die hun organisatie als een grote familie zien, het meest gebruik van flexibele arbeidskrachten om daarmee de gewenste flexibiliteit en dynamiek te creëren. Veel HR-managers lijken dit echter een *second best* optie te vinden en geven er de voorkeur aan om de gehele organisatie – en dus ook het voltallige personeelsbestand – meer dynamisch en flexibel te maken door de organisatiecultuur te veranderen. Daarvoor kunnen zij grofweg twee strategieën volgen.

De eerste strategie is dat zij met de vakbonden en/of OR afspraken maken om het zittende, vaste personeel flexibeler in te zetten. In dat geval is er minder behoefte aan een flexibele schil en kan het gebruik van flexibele arbeidskrachten op termijn worden verminderd. In deze strategie past ook dat men vaste medewerkers die niet mee willen of kunnen gaan in deze omslag ondersteunt om (op vrijwillige basis) elders te gaan werken, bijvoorbeeld via het initiatief van De Buitenboordmotor.

De tweede strategie houdt in dat het verschil tussen vast en flexibel personeel grotendeels verdwijnt, zodat het, zowel voor de organisatie als voor de werkenden zelf, steeds minder uitmaakt welke formele arbeidsrelatie iemand heeft. De Werkcode in de financiële sector is mede hierop gericht. Dit betekent dat ook flexibele arbeidskrachten die niet in dienst zijn van de organisatie, aanspraak maken op HR-instrumenten, een dertiende maand, een kerstpakket en dergelijke. De bestaande wet- en regelgeving en soms ook cao's kunnen een belemmering vormen voor deze strategie omdat deze wel nadrukkelijk onderscheid maken tussen verschillende soorten arbeidsrelaties.

Hoewel we hierboven de nadruk legden op de gemeenschappelijke doelen en ambities van de organisaties met betrekking tot flexibiliteit en dynamiek, is het van belang ook de aanzienlijke verschillen te benadrukken. De HR-functionarissen die wij spraken gaven alle hun eigen motieven en overwegingen weer en gaven er duidelijk blijk van dat hun organisatie eigen keuzes maakt.

Ondanks de invloed van de markt waarop men opereert, het wettelijke kader en de invloed van vakbonden en ondernemingsraden maakt iedere organisatie haar eigen afweging, die resulteert in verschillende keuzes ten aanzien van de omvang van de flexibele schil en het HR-beleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten. Er is dus nadrukkelijk sprake van 'organizational choice'.

Bijlage Topic-lijst voor interview met personeelsmanagers

1. Introductie:

- Voorstellen
- Onderzoek
- Doel interview
- Topic list/te bespreken onderwerpen
- Vertrouwelijkheid/Anonimiteit
- Toestemming om op te nemen
- Vragen/opmerkingen vooraf?

2. Openingsvraag (opwarmer): Kunt u iets vertellen over uw functie ?

Wat is uw rol in de organisatie?

- Rol (achtergrond HR-champion Ulrich) – mens of procesgericht; strategisch of operationeel gericht of relationeel vs. inhoud gericht en dynamisch vs. stabiliserend gericht?
- Achtergrond (intern doorgestroomd/extern ingestroomd; opleiding, ...)

OVER DE ORGANISATIE

3. Hoe omschrijft u uw organisatie? Hoe zou u de organisatie waar u voor werkt typeren?

- Missie, visie, doel
- Waaruit blijkt dat? (Artifecten Schein: “What’s going on here?”)
- Kunt u voorbeelden noemen van situaties die typisch zijn voor de cultuur?
- Waarden (Values Schein: “Why are you doing what your doing?”)

4. Structuur organisatie

- Wie neemt beslissingen in de organisatie zoals beslissing over personeelsbeleid.?
- Wie bepaalt het personeelsbeleid in uw organisatie (RvB, HR-directeur, divisiedirecteuren, etc.)?
- Wie of wat beïnvloedt personeelsbeleid?
- Is de HR-functie vertegenwoordigd in de topdirectie/raad van bestuur?

5. Wat zijn belangrijke ontwikkelingen geweest voor uw organisatie (economisch, politiek, organisatorisch)?

6. Wat is het HR-klimaat/oriëntatie (organisatie: economisch-rationeel, werknemers: welzijn werknemers, maatschappij) sociale legitimiteit)

7. Wat is/was/wordt binnen uw organisatie de belangrijkste uitdaging op HR-gebied? (bijv. vergrijzing, schaarste, welzijn, wet-en regelgeving...)

OVER PERSONEELSBELEID

8. Hoe omschrijft u het personeelsbeleid in uw organisatie?

Hoe omschrijft u het personeelsbeleid in uw organisatie m.b.t.:

- instroom van personeel (bv. eerst een jaarcontract)
- doorstroom (bv. investeringen in scholing/ontwikkeling, interne loopbaan/arbeidsmarkt)
- uitstroom (bv. up or out, ouderen laten afvloeien, actief mobiliteitsbeleid)

9. Welke factoren beïnvloeden de arbeidsrelatie van mensen in uw organisatie?

- Ervaart u knelpunten in het proces van het aannemen, in dienst houden, uitstromen van mensen?
- In hoeverre spelen externe factoren een rol in personeelsbeleid? (concurrentie, marktontwikkeling, technologische ontwikkeling) In hoeverre laat u zich leiden door het personeelsbeleid van uw concurrenten?
- In hoeverre spelen institutionele factoren een rol in personeelsbeleid? (wet-en regelgeving, bijv. WAB)? Wat is het effect van de wet- en regelgeving (m.n. WAB) op uw personeelsbeleid? Ziet u het als een ondersteuning of een belemmering van uw beleid? Wat zou de overheid kunnen doen?
- Hoe omschrijft u de relatie met de OR en de vakbond(en)?
- Hoe heeft het personeelsbestand zich de afgelopen vijf jaar ontwikkeld?
- Hoe reageert het personeelsbeleid op de coronacrisis?

10. Hoe heeft het personeelsbestand zich de afgelopen vijf jaar ontwikkeld?

11. Hoe reageert het personeelsbeleid op de coronacrisis?

TOT SLOT

12. Welke (management)boeken hebben u beïnvloed?

13. Zijn we nog aspecten vergeten te vragen die van belang zijn om mee te nemen?

Hoofdstuk 7

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

De sterke toename van flexibel of onzeker werk en de groeiende kloof tussen 'vast' en 'flex' zijn de meest besproken en bediscussieerde thema's met betrekking tot de arbeidsmarkt van het afgelopen decennium. In maatschappelijke en politieke discussies worden regelmatig stellige uitspraken gedaan over de drijvende krachten achter de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Veelal wordt gewezen op algemene trends zoals globalisering en technologische ontwikkeling. Meer specifiek wordt er gewezen op de wet- en regelgeving in Nederland, aangezien de ontwikkeling van flexibel werk in Nederland afwijkt van de meeste omliggende landen. Deze uitspraken zijn echter op weinig gebaseerd, zo hebben we in deze publicatie laten zien.

Allereerst hebben we in hoofdstuk 1 laten zien dat er een grote variatie is (in de trend) in het gebruik van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties in Nederland. Terwijl sommige soorten zijn verdubbeld sinds het begin van deze eeuw – in het bijzonder afroepcontracten en zzp'ers – zijn andere vormen niet of nauwelijks gegroeid, zoals uitzendkrachten en kortdurende tijdelijke contracten. Er zijn ook grote verschillen in het gebruik van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties tussen sectoren. De omvang van de 'flexibele schil' varieert van 11% bij de overheid tot 71% in de landbouw en visserij. Ook binnen sectoren zijn er grote verschillen tussen bedrijven en instellingen in het percentage flexibele arbeidskrachten dat zij te werk stellen. Terwijl bijna de helft van de organisaties (vanaf vijf werknemers) niet of nauwelijks flexibele arbeidskrachten inzet, maken flexibele arbeidskrachten bij een op de zeven à acht organisaties minimaal 30% van het personeelsbestand uit. Deze grote variatie roept de vraag op of er een eenduidige verklaring is voor het gebruik van flexibele arbeidsrelaties. Het lijkt erop dat er verschillende motieven zijn voor het gebruik van verschillende flexibele arbeidsrelaties, al kunnen die verschillende contractvormen mogelijk ook als substituuut voor elkaar fungeren.

In de theoretische beschouwing in hoofdstuk 2 hebben we tegenover de standaard economische verklaring voor het gebruik van flexibele arbeidskrachten, die in de politieke discussies de boventoon voert, een meer sociologische verklaring geplaatst. In deze sociologische benadering wordt het gebruik van flexibele arbeidsrelaties in verband gebracht met de organisatie- en managementcultuur van een onderneming of instelling. Het gaat hierbij enerzijds om het normatieve kader van het management, dat wil zeggen datgene wat men meer of minder wenselijk vindt (waarden en normen), en anderzijds om het cognitieve kader, de wijze waarop men de omgeving waarin de organisatie opereert waarneemt en interpreteert. Hoewel theorieën over organisatieculturen doorgaans niet expliciet aandacht besteden aan de inzet van flexibele arbeidskrachten, is het aannemelijk dat organisaties met een meer interne focus (met een familiecultuur of een hiërarchische cultuur) meer nadruk zullen leggen op de duurzame band met hun personeel, terwijl organisaties met een externe focus (een adhocratie of een marktcultuur) de meeste nadruk leggen op dynamiek en flexibiliteit. Dat sluit echter niet uit dat het eerste type organisatie om de vaste kern heen een flexibele schil heeft voor werkzaamheden die niet tot de kernactiviteiten behoren. Omgekeerd zal het tweede type organisatie (en vooral die met een marktcultuur) er ook belang bij hebben om flexibele en competente medewerkers aan zich te binden en dus perspectief te bieden op een vaste aanstelling. We verwachten dus

geen een-op-een-relatie tussen de organisatiecultuur en het gebruik van flexibele arbeidsrelaties, maar het is wel aannemelijk dat de organisatie- en managementcultuur van invloed is op de afwegingen die men maakt bij het personeelsbeleid en het aanstellen van van flexibel personeel.

In hoofdstuk 3 hebben we langs twee wegen de economische verklaring voor het gebruik van flexibel werk getoetst. Door een vergelijking van Europese landen konden we vaststellen dat er – anders dan in politieke debatten vaak wordt verondersteld – geen simpele relatie is tussen de striktheid van de regulering van ontslag van vast personeel en van de tewerkstelling van flexibele arbeidskrachten (zoals gemeten met de EPL-indicator van de OECD) en het aandeel van tijdelijke arbeidskrachten in de werkzame beroepsbevolking. De veelgehoorde uitspraak dat Nederland zoveel flexibel werk heeft vanwege de grote kloof in ontslagbescherming tussen vaste en flexibele werknemers kan bij zorgvuldige beschouwing geen stand houden. Vervolgens hebben we met een analyse van gegevens van individuele bedrijven en instellingen onderzocht welke kenmerken van organisaties en de markt waarop zij opereren van invloed zijn op de inzet van verschillende soorten flexibele arbeidskrachten. Veel genoemde factoren als conjunctuurgevoeligheid, onzekerheid over de omzet, (buitenlandse) concurrentie, technologische vernieuwing en de kosten van ziekteverzuim blijken niet of nauwelijks te kunnen worden gerelateerd aan de inzet van flexibele arbeidskrachten. Alleen seizoenfluctuaties in de bedrijvigheid hebben, overeenkomstig de verwachting, een significant effect op het gebruik van flexibele arbeidsrelaties. Toch verklaren ook deze maar een klein deel van de totale variatie en kunnen zij niet de groei van flexwerk sinds het begin van deze eeuw verklaren. Bovendien hangt het gebruik van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties samen met verschillende kenmerken van de organisatie, wat erop duidt dat er niet één algemene verklaring is voor de omvang en de groei van flexibel werk.

In het vierde hoofdstuk zijn we, als intermezzo, nagegaan of er in de populaire managementliteratuur aanwijzingen zijn te vinden voor een dominante visie op het (personeels) beleid en meer specifiek voor de inzet van flexibele arbeidskrachten. We hebben hiertoe dertien populaire managementboeken geselecteerd die op veel lijstjes van ‘top managementboeken’ figureren. De grote meerderheid van deze boeken kent een centrale rol toe aan het beter laten functioneren van de medewerkers, door hen meer te motiveren, het beste uit zichzelf te laten halen en beter te laten samenwerken. Zo bezien biedt de managementliteratuur brede steun voor een verandering in de strategie van organisaties waarin de medewerker ‘als mens’ veel meer centraal komen te staan. Over de inzet en het beleid ten aanzien van flexibele arbeidsrelaties zwijgt de managementliteratuur echter. Dit is een thema dat blijkbaar niet van veel belang wordt geacht. Daarom levert de populaire managementliteratuur niet direct aanknopingspunten op om het beleid van organisaties ten aanzien van flexibel werk te kunnen begrijpen. Niettemin bieden twee gemeenschappelijke elementen uit die literatuur wel aanwijzingen hiervoor. Allereerst hanteren bijna alle boeken impliciet een instrumentele visie op personeel. Hoezeer zij bijvoorbeeld ook het belang van intrinsieke motivatie benadrukken, uiteindelijk gaat het er om of de organisatie daardoor effectiever wordt. De motivatie en het welbevinden van de medewerkers zijn geen doel op zich, maar een middel om de organisatie beter te laten presteren. In de tweede plaats lijkt het in de besproken managementboeken bij de rol van de medewerkers primair om

de kern van het personeel te gaan, de medewerkers die de kerntaken in de organisatie uitvoeren. Voor hen wordt soms het belang van een duurzame band met de organisatie benadrukt en wordt de organisatie met een familie vergeleken. Dit sluit echter geenszins uit dat zich rond deze kern van vast personeel een flexibele schil bevindt. In combinatie met de instrumentele visie op het personeel zou dit heel goed kunnen passen in de ondernemingsstrategie die in de meeste boeken wordt bepleit.

In het vijfde hoofdstuk hebben we aan elf personeelsmanagers van grote en middelgrote Nederlandse ondernemingen en instellingen hun visie op de ondernemingsstrategie, het personeelsbeleid en de positie van flexibele arbeidskrachten gevraagd. Veel organisaties bevinden zich in een overgangsfase en hebben mede een (grote) flexibele schil om in de relatief starre organisatie de door het management gewenste flexibiliteit en dynamiek te krijgen. Die flexibiliteit en dynamiek kan men, naar de mening van veel personeelsmanagers, onvoldoende realiseren via het zittende personeel met een langdurig dienstverband. Het creëren van een flexibele schil is een tijdelijke oplossing voor dit probleem, doordat ze ruimte schept om buiten de vaste medewerkers om de gewenste dynamiek en flexibiliteit te realiseren. Enigszins paradoxaal maken juist organisaties die sterk gericht zijn op een hechte band met hun (zittende) werknemers en die hun organisatie als een grote familie zien, het meest gebruik van flexibele arbeidskrachten. Veel personeelsmanagers lijken dit echter een *second best* optie te vinden en geven er de voorkeur aan om de organisatiecultuur te veranderen en de gehele organisatie – en dus ook het voltallige personeelsbestand – meer dynamisch en flexibel te maken. Het belang van de wet- en regelgeving wordt door veel personeelsfunctionarissen gerelativeerd, al vormt deze natuurlijk wel het wettelijke kader waarbinnen de organisatie kan opereren. Dat wil zeggen dat de wetgeving wel de ruimte afgrenst die organisaties hebben om hun eigen keuzes te maken ten aanzien van het gebruik van verschillende flexibele arbeidsrelaties. Sommige organisaties kennen een grote rol toe aan de afspraken met vakbonden of de ondernemingsraad – bijvoorbeeld over het verminderen van de inzet van flexibel personeel – al zijn zij daar zelf niet altijd even enthousiast over. Ook de markt waarop men opereert, de scherpste van de concurrentie en de resulterende marges zijn van invloed op de keuzes die men maakt. Maar voor alle geïnterviewde personeelsmanagers staat voorop dat de organisatie zelf keuzes kan maken en dat er altijd verschillende opties zijn waaruit te kiezen valt.

Aanbevelingen

De analyse in dit rapport heeft ten minste drie belangrijke implicaties voor het beleid van de overheid, vakbonden en werkgevers ten aanzien van flexibele arbeidsrelaties.

Allereerst hebben organisaties binnen het bestaande wettelijke kader een aanzienlijke ruimte om eigen keuzes te maken ten aanzien van de inzet van en het personeelsbeleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten. Er is geen sprake van externe ontwikkelingen of krachten die hen zouden dwingen bepaalde keuzes te maken, al speelt die externe context natuurlijk wel een belangrijke rol bij het maken van keuzes. Die keuzes worden echter vooral bepaald door de eigen visie op het (gewenste) personeelsbeleid van de betreffende organisatie en worden als

zodanig mede bepaald door de organisatie- en managementcultuur.

In de tweede plaats wordt de rol van de formele wet- en regelgeving in debatten over flexwerk overschat. Natuurlijk scheppen de wetten en regels (inclusief cao-afspraken) het formele kader waarbinnen organisaties keuzes kunnen maken, maar wetten en regels zijn maar zelden sturend, in de zin dat een verandering daarin direct tot veranderingen in het personeelsbeleid noopt. Alleen als de mogelijkheid om van bepaalde soorten flexibele arbeidsrelaties gebruik te maken sterk zou worden ingeperkt, zou dit sommige bedrijven nopen hun personeelsstrategie te veranderen. Mogelijk zouden zij dan uitwijken naar andere vormen van flexibel werk ('waterbedeffect'), waardoor de totale omvang van flexibel werk niet veel zou veranderen.

In de derde plaats verschillen het gebruik van en het personeelsbeleid ten aanzien van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties sterk, en die verschillen lopen ook weer uiteen tussen sectoren en, binnen sectoren, tussen bedrijven en instellingen. Het is dan ook twijfelachtig of het mogelijk en zinvol is om een algemeen beleid ten aanzien van flexibel werk te bepleiten. De overwegingen van organisaties om zzp'ers in te huren zijn vaak heel andere dan de motieven om met uitzendkrachten te werken of de redenen om aan werknemers een tijdelijk dienstverband aan te bieden. En die overwegingen, motieven en redenen verschillen ook weer tussen individuele organisaties. Dit sluit overigens niet uit, zoals hierboven aangegeven, dat verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties ook als substituuut voor elkaar kunnen fungeren.

Deze drie implicaties geven aanleiding om tot slot enkele aanbevelingen te formuleren aan respectievelijk de overheid, vakbonden, ondernemingsraden en werkgevers(organisaties).

Aanbevelingen aan de overheid

- De overheid heeft in de afgelopen decennia vooral via veranderingen in wetgeving geprobeerd het gebruik van flexibele arbeidskrachten en het verschil in rechten tussen verschillende soorten arbeidsrelaties te beïnvloeden. Ook de Commissie Borstlap en – in navolging daarvan – de SER pleiten voor een grondige herziening van de wetgeving. Zoals gezegd bepaalt het wettelijke kader wel de speelruimte waarbinnen organisaties keuzes kunnen maken en ten dele ook de kosten van verschillende keuzes. Daarbinnen zullen organisaties echter een aanzienlijke keuzevrijheid behouden, tenzij het gebruik van bepaalde arbeidsrelaties (bijna) onmogelijk wordt gemaakt. Afgezien van zeer ingrijpende veranderingen in de wetgeving, zal aanpassing van de wettelijke regels slechts een beperkt effect hebben op het gebruik van flexibele arbeidsrelaties, al kan ze wel bijdragen aan substitutie van de ene soort flexibele arbeidsrelatie door de andere.
- Wetswijzigingen kunnen geen cultuurverandering bewerkstelligen, al is het wel wenselijk dat de wetgeving ondersteunend werkt voor de gewenste cultuurverandering. De overheid zou daarom meer moeten inzetten op informatiecampagnes, het ondersteunen van organisaties bij het ontwikkelen van een verantwoord personeelsbeleid en in gesprek gaan met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.
- De overheid zou als werkgever zelf het goede voorbeeld moeten geven door veel terughoudender te zijn in het gebruik van flexibele arbeidsrelaties. Dit geldt niet alleen voor de overheid in enge zin (die een relatief kleine flexibele schil heeft), maar vooral ook voor werkgevers in de publieke sector in brede zin, waaronder het onderwijs, gezondheidszorg en

welzijn. De omvang van de flexibele schil is in deze sectoren rond 30%, hetgeen veel meer is dan voor de gewenste flexibiliteit nodig is. De overheid zou aan instellingen die (grotendeels) afhankelijk zijn van publieke middelen de eis kunnen stellen dat zij de omvang van de flexibele schil verkleinen en dat zij altijd moeten beargumenteren waarom zij voor een bepaalde functie geen vast dienstverband aanbieden.

Aanbevelingen aan de vakbeweging

- De Nederlandse vakbonden staan uitermate kritisch tegenover het gebruik van flexibele arbeidskrachten, behalve 'voor piek en ziek'. Tegelijkertijd hebben zij ook, onder meer in het cao-overleg, mede de ruimte helpen scheppen – onder druk van werkgevers of van de eigen leden (veelal met een vast contract) – om ruimschoots van flexibele arbeidskrachten gebruik te maken. Denk aan cao-afspraken om de wettelijke ketenbepalingen (maximale duur en maximaal aantal van opeenvolgende tijdelijke aanstellingen) op te rekken. Vakbonden zouden er goed aan doen om bij cao-onderhandelingen bestaande afspraken over flexibele arbeidsrelaties kritisch tegen het licht te houden en waar deze (te) veel ruimte bieden om langdurig flexibel personeel in te zetten te proberen deze aan te passen.
- Vakbonden zijn soms geneigd alle flexibele arbeidsrelaties over een kam te scheren als 'onzeker werk', maar er zijn grote verschillen tussen soorten flexibele arbeidsrelaties. Dit geldt zowel voor de motieven van werkgevers om van die flexibele arbeidsrelaties gebruik te maken als voor de gevolgen van een flexibele arbeidsrelatie voor de werkende zelf. Het is daarom wenselijk ieder type flexibele arbeidsrelatie op zijn eigen merites te beoordelen. Het is daarom minder zinvol om een doel te formuleren ten aanzien van de totale omvang van de flexibele schil en beter om voor verschillende typen arbeidsrelaties afzonderlijke doelen te bepalen.
- Een veel gehoord argument van werkgeverszijde (en ook van de personeelsmanagers die wij gesproken hebben) om gebruik te maken van flexibele arbeidskrachten is dat de vaste kern van het personeel onvoldoende flexibel is. Anders gezegd: externe flex wordt vaak gezien als een 'second best' oplossing als meer interne flex niet mogelijk is. Vakbonden zouden hun oren te veel laten hangen naar de gevestigde werknemers (die sterk oververtegenwoordigd zijn onder de vakbondsleden), die zelf tegen meer flexibiliteit zijn, maar het prima vinden als de flexibiliteitsbehoefte wordt opgevangen met een flexibele schil, die voor hen als een buffer fungeert. Hoewel we in dit onderzoek niet hebben kunnen vaststellen in hoeverre dit juist is, verdient het niettemin aanbeveling meer mogelijkheden te zoeken om de interne flexibiliteit van de vaste medewerkers te vergroten om daarmee het gebruik van externe flexibele arbeidskrachten te beperken. Een verschuiving van 'externe' flex (tijdelijke contracten, uitzendkrachten, zzp'ers) naar 'interne' flex (variatie in uren en taken van vast personeel) is potentieel voor zowel werkgevers als werknemers aantrekkelijk en wordt ook al lang vanuit de vakbeweging bepleit. Een uitruil tussen externe en interne flex zou dan ook een goede inzet voor de cao-onderhandelingen kunnen zijn. Toch lijkt dit nog niet echt van de grond te komen. Een van de oorzaken daarvan zou kunnen zijn dat deze verschuiving niet aantrekkelijk is voor veel vaste medewerkers, die oververtegenwoordigd zijn onder de vakbondsleden. Het vergt dan ook de nodige overtuigingskracht van vakbondsbestuurders om deze leden duidelijk te maken dat een steeds verder uitdijende flexibele schil op langere

termijn ook hun positie onder druk zal zetten. Het pleidooi in het recente SER-advies om, zoals ook de Commissie Borstlap adviseerde, meer mogelijkheden te creëren voor variatie in de arbeidsduur van vaste medewerkers, verdient dan ook ondersteuning.

- Vanwege de grote variatie in motieven voor het gebruik van flexibel werk tussen bedrijven en instellingen, is het lastig in bedrijfstak-cao's afspraken te maken over de inzet van flexibele arbeidskrachten die in gelijke mate voor alle organisaties gelden. Het is daarom beter om in cao's vast te leggen dat het management voor belangrijke keuzes op dit terrein instemming dient te verkrijgen van de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

Aanbevelingen aan ondernemingsraden

- Ondernemingsraden (OR) zijn vaak het beste in staat om in overleg met het management van het bedrijf of de instelling maatwerk-afspraken te maken over de inzet van en het personeelsbeleid ten aanzien van flexibele arbeidskrachten. OR-leden kennen immers vaak de situatie in hun bedrijf beter dan een vakbondsbestuurder die over de cao voor een gehele bedrijfstak onderhandelt. Dit geldt vooral voor middelgrote bedrijven. In grote bedrijven die een eigen ondernemings-cao hebben, is de vakbond vaak wel de aangewezen partij om direct afspraken te maken met het management. Het management dient daarvoor aan de OR en/of de vakbond inzicht te verschaffen in de overwegingen die men heeft gemaakt ten aanzien van het gebruik van flexibel personeel (zie hierna). Vervolgens moet de ondernemingsraad proberen zelf tot een evenwichtige afweging te komen van de belangen van de onderneming, de vaste medewerkers en de (verschillende categorieën van) flexibele arbeidskrachten die in de onderneming werkzaam zijn.
- Flexibele arbeidskrachten zijn ondervertegenwoordigd in ondernemingsraden, ten dele doordat zij vaak niet aan de voorwaarden voldoen om zich kandidaat te kunnen stellen en ten dele omdat zij, vanwege hun kortdurende relatie met de onderneming, minder gemotiveerd zijn om lid te worden. Om aan de belangen van flexibele arbeidskrachten toch voldoende aandacht te besteden zouden ondernemingsraden zelf het initiatief moeten nemen om de mening onder flexibele arbeidskrachten te peilen en deze te betrekken in hun afwegingen.

Aanbevelingen aan werkgevers en werkgeversorganisaties

- De werkgevers zijn per definitie de belangrijkste partij als het gaat om het (personeels) beleid ten aanzien van flexibele arbeidsrelaties. Dat was ook de reden om hun gedrag en hun motieven in dit rapport centraal te stellen. Dat we hebben laten zien dat er voor bedrijven en instellingen echt iets te kiezen valt en dat zij niet door externe factoren *gedwongen* worden tot een bepaalde personeelsstrategie, legt een zware verantwoordelijkheid bij werkgevers. Zij kunnen zich niet verschuilen achter (veranderingen in) het overheidsbeleid of trends als globalisering en technologisering om het gebruik dat zij maken van flexibele arbeidsrelaties te rechtvaardigen. Er zijn immers altijd andere werkgevers die onder vergelijkbare omstandigheden andere keuzes maken. Er is wel degelijk sprake van 'organizational choice'. Werkgevers zouden altijd bereid moeten zijn de OR en/of de vakbond uit te leggen en te onderbouwen aan welke soorten flexibiliteit zij behoefte hebben en waarom zij bepaalde keuzes (willen) maken ten aanzien van de inzet van en het personeelsbeleid voor vaste en

flexibele arbeidskrachten om in die flexibiliteitsbehoefte te voorzien. Daarbij zouden zij moeten aangeven welke afwegingen zij hebben gemaakt tussen alternatieve strategieën en onder welke voorwaarden zij voor een andere strategie zouden kiezen. Dit biedt vervolgens een goede basis voor een gesprek met de OR en/of de vakbonden over de vraag of de huidige strategie wel de meest wenselijke is en of andere vormen van flexibiliteit (inclusief interne flexibiliteit) niet net zo goed of zelfs beter in de behoeften van zowel werkgever als werknemers zouden voorzien.

- We hebben gezien dat in de populaire managementcultuur aan de medewerkers doorgaans een zeer belangrijke rol wordt toebedeeld en dat daarbij veel nadruk ligt op intrinsieke motivatie, ontwikkeling en het beste uit mensen halen. Als dit zulke cruciale factoren zijn voor het succes van de onderneming, is het merkwaardig dat in de meeste grotere bedrijven de HR-functie niet vertegenwoordigd is in de topdirectie of de raad van bestuur. Dit betekent dat het HR-beleid nog veelal een afgeleide is van de *business case* in plaats van daarvan integraal onderdeel uit te maken. Door het HR-beleid wel die centrale positie te geven, zou ook het belang van een duurzame band met het personeel en het stimuleren van hun motivatie en ontwikkeling een meer centrale plek kunnen krijgen in de ondernemingsstrategie. De behoefte aan het gebruik van flexibele arbeidskrachten zou dan waarschijnlijk afnemen.
- Van werkgeversorganisaties mag worden verwacht dat zij niet alleen fungeren als spreekbuis van en lobbyorganisatie voor hun achterban, maar dat zij zichzelf ook een meer 'educatieve' taak opleggen. Veel bedrijven lijken niet een heel bewuste keuze te maken ten aanzien van het gebruik van flexibele arbeidskrachten en daarbij vaak ook simpelweg te doen wat ze nu eenmaal al deden of wat zij zien dat andere bedrijven doen. Het zou nuttig zijn als brancheorganisaties bij hun leden navraag zouden doen naar hun motieven om van verschillende soorten flexibele arbeidsrelaties gebruik te maken. Werkgeversorganisaties zouden hun leden meer bewust moeten maken van het feit dat er wel degelijk wat te kiezen valt en dat het belangrijk is dat die keuze aansluit bij de ondernemingsstrategie en -cultuur. Werkgeversorganisaties zouden ook kunnen laten zien dat gewenste veranderingen in de strategie en cultuur van ondernemingen ook goed te realiseren zijn met een personeelsbestand dat voor het overgrote deel een duurzame band met de onderneming heeft.

Literatuur

- Beer, P. de (2018). Waarom gebruiken werkgevers (steeds meer) flexibele arbeidskrachten? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(1), 62-84.
- Beer, P. de & Verhulp, E. (2017). *Dertig vragen en antwoorden over flexibel werk*. Amsterdam: Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Third edition. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap) (2020). *In wat voor land willen wij werken?* Eindrapportage van de Commissie Regulering van Werk.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Kalleberg, A. (2011). *Good jobs, bad jobs. The rise of the polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Rouvroye, L., Van Dalen, H., Henkens, K. en Schippers, J. (2020). Werkgevers over flexibele contracten voor jonge werkenden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(4), 452-472.
- SER (2021). *Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving*. Advies 21/08. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Smith, W.K. & Tushman, M.L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- SZW (2021). *Cao-afspraken 2020*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.