

# Flexibele arbeid

## De rol van werkgevers

Fabian Dekker & Paul de Beer

*Verwey-  
Jonker*  
Instituut

Opmaak en druk:  
Weemen Drukwerk & Communicatie, Haps

De Burcht  
Henri Polaklaan 9  
tel: 020-6241166  
info@deburcht.nl  
www.deburcht.org

Deze publicatie is te bestellen bij de Burcht.

© De Burcht, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd worden en/of openbaar gemaakt in enige vorm op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotokopie, opname of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Flexibele arbeid

## De rol van werkgevers

Fabian Dekker  
*Verwey-Jonker Instituut*

Paul de Beer  
*De Burcht / Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging*

Publicatie nr. 4 van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging  
Deze publicatie is mogelijk gemaakt door een bijdrage van de ABU

Amsterdam  
De Burcht / Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging  
September 2014



# DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1. De achtergrond van het onderzoek</b>	<b>8</b>
1.1 Flexibele arbeid: afbakening en gevolgen	10
1.2 Het belang van het ondernemingsperspectief als ‘missing link’	11
1.2.1 Probleemstelling en relevantie	11
1.2.2 Investeren in flexibel personeel: twee ideaaltypische strategieën	12
1.2.3 De gevolgen voor bedrijf en werknemer	13
1.3 Onderzoeksaanpak	15
1.4 De organisaties	16
1.5 Leeswijzer	18
<b>Hoofdstuk 2. Het werkgeverperspectief</b>	<b>19</b>
2.1 Flexibele arbeid bij AV-A: Arbeidsflexibiliteit via een ‘low-commitment’ strategie	20
2.2 Flexibele arbeid bij AV-B: Flexibiliteit troef met focus op belangen werkenden	21
2.3 Flexibele arbeid bij Transport-A: Een flexibel bedrijfsmodel om te overleven	24
2.4 Flexibele arbeid bij Transport-B: Liever een dubbeltje op de lange, dan een kwartje op korte termijn	25
2.5 Conclusies	27
<b>Hoofdstuk 3. Het werknemersperspectief</b>	<b>29</b>
3.1 Werken in de audiovisuele branche: Casus AV-A	30
3.2 Werken in de audiovisuele branche: Casus AV-B	36
3.3 Reflectie: Flexibel werk, personeelsstrategie en innovatie	42
3.4 Werken in de sector transport en logistiek: Casus Transport-A	43
3.5 Werken in de sector transport en logistiek: Casus Transport-B	46
3.6 Reflectie: Investeren in werknemers doet ertoe!	50
3.7 Een half jaar later...	51
<b>Hoofdstuk 4. Conclusie en evaluatie: flexibiliteit en de rol van werkgevers</b>	<b>54</b>
4.1 Belangrijkste uitkomsten	55
4.2 Algemene conclusies	57
4.3 Beleidsimplicaties	59
<b>Literatuur</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage</b>	<b>65</b>

# Voorwoord

*‘Ik wil het liefst in vaste dienst, je weet dan waar je aan toe bent. Nu werk ik hier een paar keer per week en in de zomer wat vaker.’*

*‘Ik ben gaan freelancen. (...) Dit heeft ook mijn voorkeur, het werken voor verschillende opdrachtgevers. Dat je snel kunt schakelen. Dat vind ik het leuke. Voor een fijne manier van werken heb je vrijheid en waardering nodig. Ja, vrijheid, zeker in dit vak, het is een wereld van ‘vrije zielen.’*

Twee uitspraken van flexwerkers in de audiovisuele branche. Twee visies op flexwerk. De eerste, afkomstig van een 22-jarige vrouw, laat zien dat ook onder jongeren het ideaal van een vaste baan met veel zekerheid nog allerminst verdwenen is. De tweede, van een 42-jarige man, toont dat het moderne levensgevoel, waarin baanzekerheid niet meer voorop staat, inderdaad bij een deel van de beroepsbevolking is aangeslagen. Over de wenselijkheid en onwenselijkheid van flexibel werken wordt dus verschillend gedacht. Dat is niets nieuws. De maatschappelijke discussie over flexwerk van de afgelopen jaren heeft dit telkens weer laten zien. Daarbij lijkt het echter vaak alsof twee hechte kampen tegenover elkaar staan: de werkgevers die claimen dat flexibilisering noodzakelijk is voor een gezonde economie en een goed functionerende arbeidsmarkt. En de vakbonden die roepen dat flexibiliteit is doorgeschoten en dat ‘gewoon goed werk’ met een redelijke baan- en inkomenszekerheid voor steeds minder werkenden is weggelegd.

Het doel van de voorliggende studie is niet om partij te kiezen in dit debat. Integendeel, het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan, is juist voortgekomen uit onvrede over het nogal clichématige karakter van het flexibiliseringsdebat. In dat debat wordt (te) vaak in zeer generaliserende termen over flexibilisering en flexwerk gesproken, waarbij de nuance al snel uit het oog wordt verloren. Voor de een staat flexibiliteit gelijk met een gezonde en dynamische economie, voor de ander representeert ze onzekerheid en precarisering. Bovendien blijft de discussie vaak aan de oppervlakte en wordt niet gepoogd dieper te graven naar de oorzaken en achtergronden van flexwerk en de (mogelijke) gevolgen ervan op wat langere termijn.

In een eerdere publicatie heeft het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging de beschikbare wetenschappelijke kennis op het gebied van flexibel werk in kaart gebracht (De Beer 2011). Daarmee werd beoogd te laten zien welke uitspraken over flexibilisering op wetenschappelijk onderzoek waren gebaseerd en welke nog voornamelijk speculatief waren. In die overzichtsstudie werd echter ook geconstateerd dat we nog veel niet weten over flexwerk. Een van de belangrijkste lacunes in de kennis over flexwerk betreft opvallend genoeg de keuze van de werkgever ten aanzien van de inzet van flexibele arbeid. De uitkomst daarvan kennen we natuurlijk wel – het aandeel werkenden op een flexibel contract – maar over de (strategische) afwegingen die werkgevers maken bij de inzet van flexibel personeel is opmerkelijk weinig bekend. Dat is jammer, want we weten ook dat bedrijven die in vergelijkbare omstandigheden verkeren, soms heel verschillende keuzes maken ten aanzien van het gebruik van flexibele arbeidskrachten. Het gaat daarbij niet alleen om het aantal en soort van flexibele contracten, maar ook om het personeelsbeleid ten aanzien van flexibel personeel. Bijvoorbeeld of een bedrijf investeert in de opleiding en ontwikkeling van flexibele krachten. Het ligt voor de hand dat de keuzes die een bedrijf op dit gebied maakt belangrijke gevolgen kunnen hebben, zowel voor de flexwerkers zelf als voor het bedrijf. Met dit verkennende onderzoek proberen we meer zicht te krijgen op dit nog goeddeels onontgonnen terrein.

Het onderzoek behelst een viertal case studies van bedrijven in twee sectoren die elk een specifieke flexibiliseringsstrategie volgen. Door het kleine aantal onderzochte bedrijven kunnen uit dit onderzoek vanzelfsprekend geen algemeen geldende conclusies over flexibilisering worden getrokken. Maar dat was ook niet de bedoeling. Het doel van het onderzoek is om na te gaan welke afwegingen individuele werkgevers maken en in welke mate zij daarin gestuurd worden door de omgeving (de markt) waarin zij opereren dan wel ruimte hebben om hun eigen keuzes te maken. En hoe hangen die keuzes samen met hun strategische (HRM-)beleid, dat wil zeggen hun visie op de relatie tussen de (concurrentie)positie van het bedrijf en de rol van hun vaste en flexibele personeel? Bovendien beogen we met dit onderzoek meer inzicht te krijgen in de gevolgen van die strategische flexibiliseringkeuzes voor de baan- en werkzekerheid, de loopbaanperspectieven en de tevredenheid van de flexibel werkenden in die organisaties.

De hoofdconclusie van dit onderzoek is dat werkgevers inderdaad een zekere keuzevrijheid hebben ten aanzien van hun flexibiliseringsstrategie en dat die keuze er toe doet, zowel voor het bedrijf als voor de flexwerkers. Het feit dat verschillende werkgevers verschillende keuzes maken, betekent echter ook dat er niet één optimale strategie is, noch vanuit ondernemingsperspectief, noch vanuit het perspectief van de (flexibel) werkenden. Dat laat deze studie ook zien. Wat in het ene bedrijf goed werkt, zowel voor het bedrijf als voor de flexwerkers – een groot aantal flexibele werknemers, waarin het bedrijf niet investeert – kan voor het andere bedrijf op langere termijn juist slecht uitpakken door gebrek aan betrokkenheid en ontwikkeling van de medewerkers. Interessant is, dat daarbij blijkt dat het ook voor een bedrijf kan lonen om te investeren in flexkrachten. En wat goed uitwerkt voor de ene flexkracht, kan voor de andere bijdragen aan werk- en inkomenszekerheid. Dat is niet simpelweg een kwestie van generatie. Ook jongeren kunnen een vaste baan als ideaal hebben, terwijl sommige oudere werkenden juist de vrijheid van een zelfstandig bestaan omhelzen – zie de twee citaten waarmee dit voorwoord begon. Gezien deze grote variëteit concludeert het laatste hoofdstuk van deze studie dan ook dat er vooral behoefte is aan een gedifferentieerd beleid, waarbij de ruimte en beperkingen voor flexibel werk worden afgestemd op de specifieke situatie.

Deze studie zou niet mogelijk zijn geweest zonder een royale financiële ondersteuning door de ABU, de brancheorganisatie voor uitzendondernemingen.<sup>1</sup> Wij zijn de ABU zeer erkentelijk dat hij het heeft aangedurfd om dit onderzoek mogelijk te maken, in de wetenschap dat het niet per definitie een rapport zou opleveren dat de loftrompet over flexwerk zou steken.

Het onderzoek zelf is het resultaat van samenwerking tussen het Verwey-Jonker Instituut<sup>2</sup> en De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.<sup>3</sup> Het onderzoek is verricht door *Fabian Dekker*, ten tijde van het onderzoek verbonden aan het Verwey-Jonker Instituut, inmiddels verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. *Paul de Beer*, directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, begeleidde het onderzoek. Beiden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de tekst van het rapport. Een deel van de interviews werd verricht door *Judith de Jonge* (Masterstudente Universiteit Utrecht) die wij hiervoor graag willen danken. Dank is ook verschuldigd aan *Jeroen Kleingeld* (Kenniscentrum VTL) en *Jos Teunen*

1 Zie: <http://www.abu.nl>

2 Zie: <http://www.verwey-jonker.nl>

3 Zie: <http://www.deburcht.nl/nl/Wetenschappelijk>



(Kenniscentrum GOC) voor hun commentaar op het (concept)rapport en hulp bij het benaderen van de bedrijven. Verder danken wij de begeleidingscommissie, bestaande uit *Leonie Belonje* (ABU), *Aart van der Gaag* (ABU), *Hans Kamps* (ABU), *Peter Leisink* (Universiteit Utrecht) en *Leonie Oosterwaal* (ABU). Tot slot is veel dank verschuldigd aan de (anonieme) respondenten van ons onderzoek, zowel de (HRM-)managers van de vier onderzochte bedrijven als veertig flexibel werkenden in deze bedrijven. Zonder hun medewerking zou dit onderzoek onmogelijk zijn geweest!

Wij hopen dat dit onderzoek een nieuw stukje toevoegt aan de puzzel van de flexibilisering. Een onderwerp dat terecht al jaren in het middelpunt van de belangstelling staat, maar waaromtrent nog zoveel prangende vragen en onopgeloste kwesties leven. Als dit onderzoek bijdraagt aan een verdere verdieping en nuancering van het debat over flexwerk is het in zijn opzet geslaagd!

Paul de Beer  
Wetenschappelijk directeur  
Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

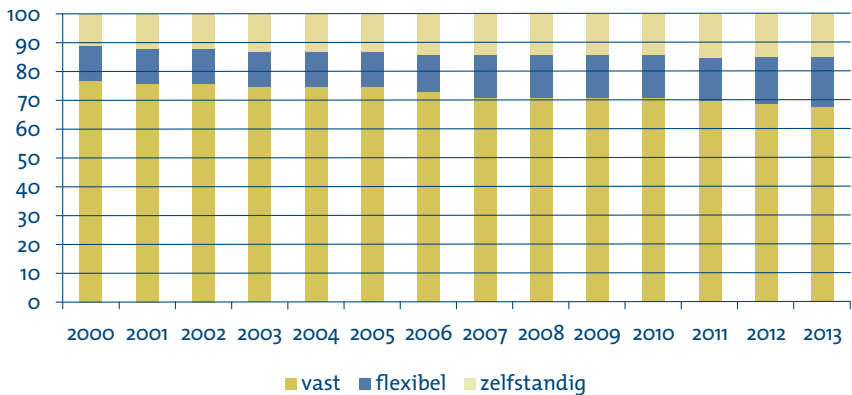
# **Hoofdstuk 1.**

## **De achtergrond van het onderzoek**

Er is onder wetenschappers eensgezindheid dat de Nederlandse arbeidsmarkt flexibiliseert. In het flexibiliseringsdebat bestaat weliswaar verschil van mening over de precieze definiëring en afbakening van flexibele arbeid en er is discussie mogelijk over de vraag of alle flexibiliseringsvormen in omvang toenemen. Maar onmiskenbaar werken nu meer arbeidskrachten op flexibele basis dan vijftien jaar geleden. Zo becijferde het UWV (2010) op basis van haar polisadministratie de omvang van flexibele arbeid op 34% van alle werkenden in 2009. Uit deze cijfers komt tevens naar voren dat vooral het aantal personen met een tijdelijk dienstverband en het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) zijn toegenomen. Voor andere groepen, zoals uitzendwerk en oproepbanen, is geen duidelijke stijging waarneembaar. Ook uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat het totale aandeel flexiwerk in de werkgelegenheid is gegroeid, van 20% naar circa 25% in de periode 1996-2010 (Dekker, 2011a). In figuur 1 presenteren we (op basis van de ruime CBS-definiëring) de plaats die contractflexibiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt inneemt voor de periode 2000-2013 (inclusief tijdelijke banen met uitzicht op een vaste aanstelling en vaste banen zonder vaste uren). Hieruit blijkt inderdaad een stijging van het aandeel flexibele banen.

**Figuur 1**

**Ontwikkeling flexibele arbeid in procenten van de werkzame beroepsbevolking (2000-2013)**



Bron: CBS StatLine

Naast externe vormen van flexibiliteit (hieronder vallen de genoemde flexibele contracten, maar ook detachering) zijn er interne varianten van flexibele arbeid. Het gaat dan om het gebruik van flexibele werktijden, maar ook over functionele flexibiliteit, zoals verbreding of verrijking van de functie-inhoud, rotatie tussen afdelingen en/of taken en semi-autonoom teamwerk. Anderen spreken in dit verband ook wel van flexibele (of multi-) inzetbaarheid van het personeel.<sup>4</sup> Maar liefst 80% van alle werkenden in loondienst gaf in 2008 aan multi-inzetbaar te zijn, waarvan ongeveer twee derde ook daadwerkelijk flexibel werd ingezet. Multi-inzetbaarheid

<sup>4</sup> Andere vormen van flexibiliteit, die in deze publicatie buiten beschouwing blijven, zijn prestatiebeloning en het tijd- en plaatsonafhankelijk (nieuwe) werken.

komt met name voor bij werkenden met een vaste aanstelling en, net als het gebruik van flexibele contracten, neemt ook de door werknemers ervaren flexibele inzetbaarheid over de tijd toe, zij het dat het aandeel personen dat feitelijk flexibel is ingezet binnen deze groep niet stijgt (Van der Stelt & De Voogd-Hamelink, 2010). Op basis van de besproken data constateren we dat flexibele arbeid klaarblijkelijk tegemoetkomt aan de behoeften van organisaties en/of werkenden.

Flexibiliteit is een veelbesproken thema in de onderzoeksliteratuur. Desondanks bestaan er nog altijd duidelijke lacunes in de kennis. In deze studie bestuderen we de personeelsstrategieën van een aantal organisaties en de gevolgen daarvan voor het bedrijf en de flexibele werknemer. We zullen in dit hoofdstuk laten zien dat dit een weinig ontgonnen onderzoeksterrein is. Daarnaast formuleren we onze centrale vraagstelling en schetsen we de onderzoeksaanpak.

## 1.1 Flexibele arbeid: afbakening en gevolgen

Zoals hierboven uiteengezet vormt flexibele arbeid een belangrijk aspect van de moderne arbeidsmarkt. Onder invloed van economische, technologische, politiek-institutionele en sociale processen zijn verschillende vormen van flexibiliteit wereldwijd in omvang toegenomen (Gryp, 2011; Kalleberg, 2009; Doogan, 2001). Onder flexibele arbeid verstaan we in deze studie alle werkenden zonder een vaste aanstelling of vaste arbeidstijden. We onderscheiden hierbij externe vormen van flexibiliteit, zoals tijdelijke contractanten, de inhuur van uitzendkrachten en opdrachten aan zzp'ers, van interne vormen, zoals flexibele werktijden en functieroulatie.

Er is al veel onderzoek gedaan naar flexibiliteit. Daarin staan vaak de mogelijke macro-economische gevolgen van flexibele arbeid en/of de consequenties voor individuele werknemers centraal. Zo zijn er studies verricht naar de gevolgen voor banencreatie en -vernietiging (De Beer, 2004; Brodsky, 1994) en naar de gevolgen voor loopbaankansen, arbeidsomstandigheden en het welzijn van individuele werknemers (zie bijvoorbeeld Barbieri, 2009; Kalleberg, 2009; Goudswaard, 2003).

Als het gaat om de macro-economische gevolgen van flexibele arbeid laten de meeste studies zien dat een soepele ontslagbescherming en/of het gebruik van flexibele contracten niet eenduidig bijdragen aan meer werkgelegenheid (zie bijvoorbeeld Schmitt & Wadsworth, 2002). De studies geven daarentegen wel aan dat arbeidsmarktflexibiliteit bijdraagt aan een grotere dynamiek op de arbeidsmarkt (grotere stromen tussen werk en werkloosheid) en als gevolg hiervan een kortere werkloosheidsduur (CPB, 2009).

Hoewel flexibele arbeid voor werkzoekenden een springplank kan zijn naar een vaste baan (Zijl, 2006) en ze de mogelijkheid kan bieden om werk en privétaken beter op elkaar af te stemmen, benadrukken verschillende auteurs dat ze ook kan bijdragen aan een gesegmenteerde arbeidsmarkt (Giesecke, 2009; Muffels & Luijckx, 2008; Reich, 2008; Hudson, 2007). Aan de ene kant zijn er groepen, veelal hoger opgeleide en oudere werknemers, die profiteren van interne flexibiliteitsstrategieën, zoals een toegenomen werkzekerheid, promotiekansen en een betere werk-thuis-balans. Aan de andere kant hebben veelal

laaggeschoolde en jongere werknemers te maken met de nadelen van externe flexibiliteitsstrategieën, zoals baanonzekerheid en minimale ontplooiings- en loopbaanmogelijkheden in het werk (Dekker, 2011b). Het gewicht van deze uitkomsten hangt in een internationale vergelijking samen met institutionele verschillen, zoals de mate van ontslagbescherming van het vaste personeel en de rol van collectieve arbeidsovereenkomsten (Muffels & Wilthagen, 2011; Zijl, 2006). Samenvattend is er vrij veel inzicht in de consequenties van flexibele arbeid voor individuele werknemers. Onbeantwoorde vragen betreffen dan ook niet primair het microniveau van de individuele werknemer, maar eerder het mesoniveau van de onderneming of arbeidsorganisatie (zie ook Gleason, 2006).

## 1.2 Het belang van het ondernemingsperspectief als ‘missing link’

Het is aannemelijk dat de effecten van flexibele arbeid voor zowel werknemer als bedrijf samenhangen met de overwegingen en keuzes die bedrijven maken om flexibele arbeid in te zetten. Cruciaal hierbij is dat bedrijven een zeker mate van ‘organisational choice’ hebben ten aanzien van de wijze waarop zij flexibiliteit implementeren. De personeelsstrategie kan er bijvoorbeeld op gericht zijn om flexibele medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het bedrijf, bijvoorbeeld via de inzet van zogenaamde *high commitment* personeelsinstrumenten voor werknemers, zoals coaching, scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden (vgl. Pfeffer, 1998; Looise & Paauwe, 2002). In een breder theoretisch verband past deze benadering in het kader van een ‘resource based view’ van organisaties, waarbij de kennis en kunde van het personeel een concurrentievoordeel opleveren en onderscheidingsvermogen bieden ten opzichte van andere organisaties (Eisenhardt & Martin, 2000). Volgens deze benadering betaalt het investeren in personeel zich op langere termijn terug.

Het is echter ook mogelijk dat een bedrijf flexibele medewerkers primair inzet vanuit een overweging van kostenbeheersing op korte termijn. De mogelijkheid om het personeelsbestand snel en tegen geringe kosten aan te passen aan de behoeften van het bedrijf, staat hierbij centraal. In deze benadering is er minder aandacht voor het werknemersbelang.

Uiteraard zijn er allerlei tussenvormen mogelijk. Waarom kiest het bedrijf voor een bepaalde personeelsstrategie en wat betekent dit voor individuele flexibele werknemers en voor het bedrijf als geheel? Dat zijn de vragen waar we ons in deze studie op richten. Zoals aangegeven is er nog weinig onderzoek naar deze vragen gedaan. Daardoor heeft dit onderzoek ook een exploratief karakter. We zullen ons specifiek richten op de verschijningsvorm van flexibele arbeid die de meeste aandacht trekt: extern numerieke flexibiliteit, zoals de inzet van oproepkrachten, tijdelijke krachten, uitzendarbeid, payrollers en zzp’ers.

### 1.2.1 Probleemstelling en relevantie

Onderzoek dat het organisatieniveau en het werknemersniveau met elkaar verbindt, is tot op dit moment schaars. Ook de gevolgen voor bedrijfseconomische prestaties, zoals de mate van winstgevendheid, het voorkomen van ziekteverzuim en duurzame klantrelaties, blijven buiten het zicht van onderzoekers naar flexibele arbeid. Het ondernemingsperspectief vormt dan ook een belangrijke hiaat in de flexibiliteitsliteratuur. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om een

bepaalde flexibeleitsvorm in te zetten en deze al dan niet te combineren met ondersteunend Human Resource Management (HRM) -beleid (zoals coaching, training en scholing). Onder HRM verstaan we in deze studie het managen van de werkrelatie tussen werkgever en werknemer, met als doel het gezamenlijk bereiken van organisatiesucces (vgl. Boselie, 2002). In de huidige discussie over de kosten en baten van flexwerk, zoals bijvoorbeeld gevoerd door de vakbeweging, ontbreekt het meso- (ondernemings-)perspectief (De Beer, 2011). Dit is problematisch. Onze centrale vraagstelling luidt derhalve:

*Op welke wijze zijn de bedrijfsstrategie en het daaraan gerelateerde personeelsbeleid van invloed op de inzet van flexibele arbeid alsmede op de bedrijfseconomische en sociale effecten ervan?*

Deze vraag is gebaseerd op de overweging dat organisaties verschillende strategieën kunnen volgen met betrekking tot flexibele arbeid, waarvan de consequenties voor het bedrijf en voor de werknemer onvoldoende helder zijn op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur.

Op welke wijze is het gevoerde personeelsbeleid van invloed op de bedrijfseconomische en de sociale effecten van flexibele arbeid? Ook vanuit een beleidsperspectief is het relevant om de rol van de werkgever te betrekken in de flexibeleitsdiscussie. Wat mogen we van werkgevers verwachten als het gaat om het zoeken naar een balans tussen flexibiliteit en zekerheid, is een van de vragen (vgl. Bekker & Wilthagen, 2008).

### **1.2.2 Investeren in flexibel personeel: twee ideaaltypische personeelsstrategieën**

In deze studie benaderen we de vraagstelling vanuit twee tegengestelde, ideaaltypische perspectieven.

In het eerste perspectief gebruiken bedrijven flexibiliteit als instrument voor een kosten-batenafweging op de korte termijn. Centraal staan hierin de bedrijfseconomische voordelen van een flexibele personeelsinzet op de korte termijn, zowel in termen van aanpassingsvermogen als in termen van kostenreductie. De inzet van flexibel personeel vergroot de mogelijkheden van het bedrijf om snel te reageren op veranderende (markt)omstandigheden. Wat de consequenties zijn voor de werkzekerheid en loopbaanperspectieven van werknemers is in deze benadering van minder belang.

In het tweede ideaaltypische perspectief is het gebruik van flexibele arbeid onderdeel van een lange(re) termijn strategie, waarbij niet het aanpassingsvermogen en de kosten-batenafweging op korte termijn, maar de opbrengsten op (middel)lange termijn het centrale uitgangspunt vormen. In deze benadering worden ook de behoeften en ontwikkelingsmogelijkheden van flexibel werkenden betrokken bij het formuleren van een strategie. Hierbij past de inzet van een *high commitment* personeelsinstrumenten, waarbij naast het directe bedrijfsbelang ook waarden als satisfactie en ontplooiing van werknemers een rol spelen.

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. In het veldwerk voor dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar bedrijven die de twee ideaaltypen zo dicht mogelijk benaderen om in beeld te brengen wat de gevolgen daarvan zijn voor het bedrijf en voor de flexibele werknemers.

### 1.2.3 De gevolgen voor bedrijf en werknemer: verwachtingen

Bij de gevolgen van de personeelsstrategie ten aanzien van flexibele arbeid voor het bedrijf denken we bijvoorbeeld aan de mate van winstgevendheid van het bedrijf. Een eerste verwachting is:

- (1) *Bedrijven die op basis van een korte termijn kosten-batenafweging opereren (met minder aandacht voor de belangen van de individuele werknemer) zijn tijdens de crisis winstgevender dan bedrijven waarbij een lange termijn perspectief (met meer aandacht voor de belangen van de individuele werknemer) ten grondslag ligt aan het gekozen bedrijfsmodel.*

We verwachten daarentegen ook dat bedrijven met minder aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden van het personeel, op langere termijn minder goed presteren doordat zij minder investeren in de ontwikkeling en commitment van medewerkers. Het achterliggende mechanisme is dat het niet of onvoldoende investeren in personeel het innoverend vermogen van organisaties kan schaden (De Beer, 2011). Dit is echter moeilijk empirisch te onderzoeken, omdat we in dit onderzoek geen inzicht hebben kunnen verkrijgen in de lange termijn effecten. Op basis van de bestaande literatuur is bekend dat organisatieprestaties over het algemeen samengaan met het voeren van consistent HRM-beleid. Het veronderstelde mechanisme hierachter is dat medewerkers gemotiveerd zijn en over de juiste vaardigheden beschikken om bij te kunnen dragen aan organisatiesucces. Combs et al. (2006) stellen in hun meta-analyse van 92 eerdere studies naar de gevolgen van de gevoerde personeelsstrategie dat: '(...) 20% of the utility available from predicting performance differences among organizations is given by high-performance work practices'. Maar resultaten worden vaak pas goed zichtbaar op de langere termijn.

Als het gaat om de gevolgen voor individuele flexibele werknemers gaat onze aandacht uit naar de ervaren mate van werk- en baan(on)zekerheid. Baan- en werkonzekerheid komen in de literatuur naar voren als de belangrijkste aandachtspunten voor werknemers die actief zijn op een 'transitionele' arbeidsmarkt (Schmid, 2010), waarbij overgangen tussen werk, scholing, zorg en inactiviteit frequenter voorkomen dan voorheen. Onder baanonzekerheid verstaan we de ervaren zekerheid over het behoud van de huidige baan. Werkzekerheid betreft de ervaren zekerheid over het behouden en vinden van werk in de toekomst. Onze tweede verwachting is:

- (2) *Er is een positieve associatie tussen de ontwikkelingsmogelijkheden voor het flexibele personeel en de ervaren baan- en werkzekerheid van flexibel werkenden.*

In de literatuur is bekend dat numeriek flexibele werknemers in het algemeen een grotere mate van baanonzekerheid ervaren dan andere groepen op de arbeidsmarkt (Sverke et al., 2006), hoewel op de huidige arbeidsmarkt ook werkenden met een vast dienstverband steeds vaker te maken krijgen met onzekerheid (Guest & Clinton, 2006). HRM-praktijken, zoals coaching, training en scholing, kunnen daarentegen bijdragen aan de kennis van werknemers en daarmee hun (gepercipieerde) baankansen vergroten. Van flexwerkers is echter bekend zij gemiddeld genomen significant minder vaak deelnemen aan training en scholing dan werkenden met een vast

dienstverband (Zijl et al., 2010; Booth et al., 2002). Hier past wel de kanttekening dat er duidelijke verschillen zijn tussen verschillende flexibele contractvormen (De Jong et al. 2012). Fouarge et al. (2012) laten zien dat bedrijfsspecifieke training ook voor flexwerkers kan bijdragen aan doorstroomkansen op de interne arbeidsmarkt en hiermee aan baanzekerheid. Maar onderzoek naar de wijze waarop het gevoerde HRM-beleid en de ervaren baan- en werkzekerheid van flexibel werkenden met elkaar samenhangen ontbreekt goeddeels.

Naast de ervaren werk- en baanonzekerheid besteden we in deze studie aandacht aan de arbeidssatisfactie van flexibel werkenden. Met arbeidssatisfactie bedoelen we de mate van tevredenheid met het werk. We veronderstellen:

- (3) *Flexibel werkenden zijn meer tevreden met hun arbeidssituatie als er binnen het bedrijf aandacht is voor hun ontwikkelingsmogelijkheden.*

Eerder onderzoek wijst uit dat medewerkers, ongeacht de contractvorm, inderdaad meer tevreden zijn met de arbeidssituatie als er aandacht is voor de belangen van het personeel (zie bijvoorbeeld Petrescu & Simmons, 2008; Combs et al., 2006; Steijn, 2001; Appelbaum et al., 2000). Bovendien zijn tevreden werknemers minder geneigd om te vertrekken (Koster et al., 2011). Werkgevers moeten in de beleving van de gemiddelde Nederlandse werknemer niet alleen aandacht schenken aan een passend salaris en een goede werksfeer, maar ook aan coaching in het werk, loopbaanmogelijkheden, trainingen en opleiding (Freese et al., 2012). Hoewel werknemers met een flexibel arbeidscontract mogelijk minder van werkgevers verwachten aangezien ze een 'transactionele relatie' met elkaar zijn aangegaan (De Cuyper et al., 2008; Van Dyne & Ang, 1998), veronderstellen we dat ook flexwerkers meer tevreden zijn als er aandacht wordt besteed aan hun belangen.

Op basis van de onderzoeksliteratuur is nog een vierde verwachting te formuleren. Paauwe (2004) stelt dat organisaties die opereren in concurrentiegevoelige (private) marktomgevingen en een grotere mate van (prijs)concurrentie ervaren, minder bewegingsvrijheid (of: 'leeway') hebben om het HRM-beleid vorm te geven. Hoewel ook publieke organisaties onder de naam 'New Public Management' (NPM) zich in de afgelopen jaren steeds meer zijn gaan richten op het bereiken van meetbare resultaten en een nadruk op efficiëntie, ligt een kosten-batenafweging op de korte termijn en minder aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel meer voor de hand bij organisaties in de private sector dan in de (semi-)publieke sector. Onderzoek naar verschillen in HRM-beleid tussen de publieke en private sector is echter beperkt voorhanden (Steijn, 2003). Ook deze lacune in de kennis omtrent flexibiliteit proberen we daarom te vullen. Op basis van het voorgaande formuleren we een vierde en laatste verwachting:

- (4) *Private ondernemingen sturen sterker op het beperken van personeelskosten op korte termijn dan publieke organisaties vanwege de scherpere concurrentie op de externe (minder voorspelbare) markt. Dit impliceert in het eerstgenoemde geval minder aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van het (flexibele) personeel.*



Deze studie beoogt, door het toetsen van de vier bovenstaande verwachtingen, een bijdrage te leveren aan de kennis over en de theorievorming rond de gevolgen van flexibele arbeid voor mens en bedrijf. Daarnaast beogen we enkele aanknopingspunten te bieden voor toekomstig beleid.

### 1.3 Onderzoeksaanpak

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden voeren we een beperkt aantal 'case studies' uit, bestaande uit kwalitatief onderzoek op basis van documentenanalyse en semi-gestructureerde interviews. We selecteren een viertal bedrijven in twee sectoren. De selectie van de bedrijven vindt plaats in overleg met de betreffende sectorale kenniscentra. Per sector kiezen we twee bedrijven die qua marktomgeving, grootte en complexiteit van de werkzaamheden zo veel mogelijk op elkaar lijken, maar qua personeelsstrategie ten aanzien van flexibel personeel zo veel mogelijk van elkaar verschillen. We streven met deze vier case studies geen externe generaliseerbaarheid na. Het onderzoek heeft vooral een verkennend karakter. Wel kunnen we uitspraken doen of en zo ja, op welke manier de personeelsstrategie van invloed is op de effecten van flexibele arbeid voor het bedrijf en de werknemer. Aangezien we verschillende niveaus analyseren bij meerdere cases, is deze aanpak te typeren als een 'multiple-case design met een embedded kenmerk' (Yin, 2009).

Door op zoek te gaan naar twee maal twee bedrijven binnen een sector, houden we bij de paarsgewijze vergelijking de omgevingsfactoren zoveel mogelijk constant. Binnen een sector kiezen we twee strategische (of 'unieke') cases. Een bedrijf per sector is illustratief voor het (overwegend) werken vanuit kosten-batenoverwegingen op korte termijn en het andere bedrijf is illustratief voor een lange(re) termijn strategie waarbij (ook flexibele) medewerkers meer worden gecommitteerd aan de arbeidsorganisatie. De definitieve keuze van de bedrijven heeft plaats gevonden na overleg met sleutelpersonen in het veld en met de voor deze studie ingestelde begeleidingscommissie (zie paragraaf 1.4 voor een introductie van de organisaties).

We beperken de case studies niet tot een momentopname, maar kiezen voor een longitudinale benadering door enerzijds bedrijven en werknemers enige tijd te volgen en anderzijds de beschikbare bedrijfsdocumentatie uit het verleden te bestuderen om inzicht te krijgen in de overwegingen achter de gemaakte keuzen rondom flexibiliteit. Met de flexibele medewerkers zijn gedurende de looptijd van het onderzoek twee contactmomenten geweest. De interviews zijn uitgevoerd in de periode februari 2013 - oktober 2013. De werknemers zijn ook gevolgd als zij in de tussentijd de organisatie hadden verlaten. We werkten bij de interviews met een semi-gestructureerd interviewschema. Hierdoor is het mogelijk om relevante thema's aan bod te laten komen en tegelijkertijd geïnterviewden de ruimte te bieden om zoveel mogelijk zelf meningen, ervaringen en ideeën te formuleren. De interviews werden zoveel mogelijk uitgeschreven. In de analysefase is nagegaan welke tekstcombinaties zijn te ontdekken op de centrale thema's (of 'attenderende begrippen') arbeidstevredenheid, werk- en baan zekerheid. Deze hebben we vervolgens gerelateerd aan de organisatiecontext en de achterliggende motieven van de geïnterviewden. Tijdens de gesprekken werd zoveel mogelijk doorgevraagd naar de dieper liggende verklaring(en) achter een bepaalde uiting van een respondent. We

verduidelijken dit met een voorbeeld. Zodra een flexibele werknemer aangaf niet tevreden te zijn met zijn of haar werk wilden we (ook) weten waarom dit het geval was. Had dit te maken met het type dienstverband, het gevoerde HRM-beleid of met kenmerken van het werk? Aangezien we op basis van bestaande theoretische inzichten een aantal concrete verwachtingen (patronen) hebben geformuleerd ten aanzien van de effecten van flexibele arbeid in een specifieke werksetting, gebruikten we de methode van 'pattern-matching' (Yin, 2009). We stelden ons hierbij de volgende vraag: houden de voorspelde (theoretische) patronen stand in de praktijk?

Naast de interviews met flexibele medewerkers, voerden we ook gesprekken met de leiding of het hoofd HRM van de bedrijven. Hierdoor hebben we meer inzicht gekregen in de personeelsstrategie en de afwegingen die daarbij zijn en worden gemaakt. Bovendien commentarieerden deze personen onze interpretaties, ter verhoging van de validiteit van de studie. Ten slotte zijn de onderzoeksbevindingen van commentaar voorzien door twee sleutelinformanten van kenniscentra binnen de geselecteerde sectoren.

Deze opzet maakt vanzelfsprekend geen statistische generalisatie mogelijk, maar kan wel nieuwe theoretische en empirische inzichten opleveren doordat de bedrijfscontext expliciet in het onderzoek wordt betrokken.

## 1.4 De organisaties

Voor onze analyse selecteren we vier bedrijven in twee sectoren, te weten:

- Creatieve industrie;
- Transport en Logistiek.

In beide sectoren streven veel werkgevers een flexibele personeelsinzet na. Cörvers & Montizaan (2006) laten bijvoorbeeld zien dat in transportberoepen significant vaker dan in andere beroepsgroepen extern numerieke flexibiliteit voorkomt. Door gebruik te maken van flexibele arbeidscontracten voorziet deze sector in de behoefte aan wendbaarheid op de markt. In de creatieve industrie een werkt tweederde van alle bedrijven met een of meerdere vormen van flexibel personeel (Teunen & Mijnen, 2012). Wel bestaan er aanzienlijke verschillen tussen branches binnen deze sector. Vooral de audiovisuele branche (AV-branche; hieronder vallen onder andere de filmproductie, omroeporganisaties en radio- en tv-maatschappijen) maakt bovengemiddeld vaak gebruik van flexibiliteit. Gemiddeld houden de bedrijven in de AV-branche een extern numeriek personeelsbestand aan van circa 40% van het totale personeelsbestand. Gezien de snel wisselende marktomstandigheden wordt daarnaast een beroep gedaan op multi-inzetbaar personeel (Teunen & Mijnen, 2012).

De verdere selectie van bedrijven heeft plaats gevonden in gesprek met twee kenniscentra. Nederland telt 17 kenniscentra die zich onder meer bezig houden met het afstemmen van vraag en aanbod op de sectorale arbeidsmarkt. Voor de sectoren transport en logistiek en de creatieve industrie zijn dit respectievelijk VTL en GOC. Bij deze centra is gesproken met de verantwoordelijken voor de periodieke arbeidsmarktrapportages, te weten de heer Jeroen Kleingeld (VTL) en de heer Jos Teunen (GOC). Op basis van onderzoeksdata en praktijkervaringen hebben zij verschillende bedrijven gesuggereerd die relevant kunnen zijn voor onze studie.

Daarna zijn diverse gesprekken gevoerd met deze bedrijven. Een complicerende factor bleek daarbij de stand van de conjunctuur. Zeker ten tijde van een economische crisis zijn lang niet alle organisaties bereid om onderwerp van studie te zijn. Desalniettemin hebben we vier bedrijven bereid gevonden om mee te werken aan onze studie. Deze vier organisaties kwamen ook volgens onze informanten in de twee kenniscentra voor het onderzoek in aanmerking.

Voor de AV-branche zijn de volgende twee (geanonimiseerde) organisaties geselecteerd: AV – A, een productiebedrijf, en AV – B, een regionaal publiek omroepbedrijf. In beide ondernemingen zijn meer dan 100 personen werkzaam.

Bij bedrijf AV – A zijn 140 personen werkzaam. Hiervan werkt 60% op basis van een flexibele overeenkomst. Er wordt binnen het flexsegment vooral gebruik gemaakt van freelancers (45%) en personen met tijdelijke contracten (40%). Afhankelijk van de orderportefeuille schakelt het bedrijf snel via een omvangrijke inzet van flexibele arbeidskrachten. Het bedrijf werkt vooral met flexwerkers, wat men ziet als een voorwaarde om concurrerend te zijn. Aan loopbaanontwikkeling wordt in het geheel niet gedaan.

Bij het (publieke) bedrijf AV – B wordt de flexibiliteitsbehoefte voor een veel kleiner deel opgevangen via de inzet van flexibele krachten. Van de 114 medewerkers werken 11 personen op flexibele basis (10%). In de flexibiliteitsbehoefte wordt voor een deel ook via de vaste arbeidskrachten voorzien, bijvoorbeeld via het aanbieden van (trainings)mogelijkheden om zo te kunnen schakelen tussen verslaggeving en camerawerk (de zogenaamde 'camjo's'). Het informeel leren wordt gestimuleerd zodat medewerkers elkaars werk kunnen overnemen. Bij de inzet van flexibel personeel gaat het voornamelijk om oproepkrachten (70%) en freelancers (15%). Ook deze medewerkers worden gestimuleerd om zoveel mogelijk ervaring op te doen binnen het bedrijf, met als doel om met elkaar een lange(re) termijn relatie op te bouwen. Loyaliteit en toekomstperspectief worden in dit bedrijf beschouwd als kernwaarden. Hierin onderscheidt deze organisatie zich duidelijk van AV – A, waarin de flexibele medewerkers veel meer 'passanten' zijn.

AV – B verschilt op het eerste gezicht aanzienlijk van AV – A. Waar AV – A vestigingen heeft in meerdere landen en (inter)nationaal concurreert, opereert de regionale publieke zender AV – B in veel mindere mate op een vrije markt. De omroep dient te functioneren binnen een zeker kader voor de inhoudelijke programmering en ontvangt provinciaal subsidiegeld om het kwaliteitsniveau te handhaven. In zekere zin is AV – B monopolist als het gaat om de regionale nieuwsvoorziening via radio en tv. Bovendien fungeert hij als rampenzender. Maar juist dit gegeven maakt de vergelijking tussen beide organisaties interessant. Doordat de behoefte aan flexibiliteit een andere oorzaak heeft en op verschillende manieren wordt ingevuld, kan worden nagegaan wat hiervan de gevolgen zijn voor de werknemers en voor het bedrijf.

Voor de sector transport en logistiek zijn twee organisaties geselecteerd die zich beide richten op het (inter)nationale vervoer van levensmiddelen. Transport – A is een transportbedrijf met ongeveer 100 medewerkers, waarvan bijna 15% op basis van een flexibele aanstelling werkt. Transport – B is een transportbedrijf met 336 medewerkers, waarvan ongeveer 35% op basis van een flexibele aanstelling werkt.

In beide gevallen (peildatum januari 2013) gaat het om de flexibele inzet van personen met een tijdelijk dienstverband, oproepkrachten en uitzendwerkers. Transport – A maakt minder

gebruik van flexibel personeel. Van de in totaal 12 flexwerkers zijn er 8 oproepkracht. Er wordt uitsluitend gebruik gemaakt van flexibel werkenden om de bedrijfseconomische doelen op korte termijn te bereiken. Aan flexibel werkenden worden geen mogelijkheden geboden om aan enige vorm van loopbaanontwikkeling te doen. De economische omstandigheden waarmee dit bedrijf wordt geconfronteerd, laten dit over het algemeen ook niet toe. Bij Transport – B bestaat het personeelsbestand voor een belangrijk deel uit flexwerkers. Van de in totaal 119 flexwerkers werken de meesten op een tijdelijk contract (53%) of als uitzendkracht (32%). Aan scholing en ontwikkeling van personeel wordt meer aandacht besteed dan in Transport – A.

Tabel 1 geeft een overzicht van enkele belangrijke kenmerken van de vier onderzochte bedrijven.

**Tabel 1 Kenmerken van onderzochte bedrijven**

	AV – A	AV – B	Transport – A	Transport – B
karakterisering bedrijf	productiebedrijf mediaproducten	regionaal publiek oproepbedrijf	transportbedrijf voor levensmiddelen	transportbedrijf voor levensmiddelen
karakterisering markt	internationale markt	semi-overheid	internationale markt	internationale markt
omvang personeelsbestand	140	114	ca. 100	336
aandeel flexibel (%)	60%	10%	15%	35%
belangrijkste categorieën flexwerkers	freelancers, tijdelijke contracten	oproepkrachten	oproepkrachten	tijdelijke contracten, uitzendkrachten
investering in flexpersoneel	nee	ja	nee	ja

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee bespreken we de bedrijven meer in detail en gaan we door middel van interviews en een bedrijfsbezoek op zoek naar de redenen voor het gebruik van flexwerkers. De focus van hoofdstuk drie ligt op het werknemersperspectief aan de hand van interviews met een aantal flexwerkers in de vier bedrijven. In dit hoofdstuk wordt tevens nagegaan welke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan in het half jaar na het eerste gesprek en bedrijfsbezoek. In hoofdstuk vijf formuleren we de belangrijkste conclusies en bieden we wat aanknopingspunten voor beleid.

## **Hoofdstuk 2.**

### **Het werkgeverperspectief**

De inzet van flexibele arbeid kan voor organisaties belangrijk zijn om zich aan te passen aan fluctuaties in de vraag en de toegenomen concurrentie in de marktomgeving (Kalleberg, 2009). Met een flexibele personeelsbezetting zijn loonkosten sneller aan te passen zodra de marktsituatie hierom vraagt. Daarnaast heeft de opkomst van ICT het mogelijk gemaakt het productieproces flexibeler in te richten. Dit alles betekent, vanuit werkgeverperspectief, een andere omgang met het personeel. Zoals in het voorgaande hoofdstuk uiteengezet kunnen organisaties hun flexibiliteitsstrategie koppelen aan een specifiek personeelsbeleid. Wat dit voor werknemers betekent bespreken we in het volgende hoofdstuk. In dit hoofdstuk staan we stil bij keuzes die de geselecteerde organisaties maken voor een specifieke vorm van flexibiliteit en personeelsstrategie en de vraag wat de achterliggende motieven zijn. We putten vooral uit gesprekken met de leiding van het bedrijf en uit (kranten)berichten. De bedrijven waren (helaas) niet bereid om gedetailleerd inzicht te geven in interne (ondernemingsraad)verslagen en dossiers. Concurrentieoverwegingen zijn in drie gevallen de reden hiervoor. In het vierde geval ontbreekt aanvullend documentatiemateriaal.

## 2.1 Flexibele arbeid bij AV – A: Arbeidsflexibiliteit via een ‘low-commitment’ strategie

In de zomer van 2013 is gesproken met het hoofd HRM van onderneming AV – A. De flexibiliseringsstrategie die binnen deze onderneming gehanteerd wordt, is kwantitatief van aard: flexibel werkenden worden ingehuurd om schommelingen in de productieomvang op te vangen. Dit is een binnen de entertainmentindustrie gebruikelijke strategie:

*‘Wij kunnen ook niet anders. Zodra er een programmaformat getest en verkocht is, we noemen dit ‘pitchen’, kunnen we pas gaan denken aan het aannemen van personeel. Er zijn hier een handvol vaste mensen in dienst, dan gaat het om de staf. De rest wordt flexibel ingezet (...) vaste contracten kunnen niet in deze tak van sport. We kunnen niet een jaar vooruit plannen.’*

Onderneming AV – A werkt met een relatief kleine kern van personen met een vast contract en een relatief grote flexibele schil. Een kosten/baten-afweging op de korte termijn ligt hieraan ten grondslag. Dit draagt (mede) bij aan economisch rendement:

*‘We groeien in omzet, natuurlijk hebben we ook last van de economische crisis, maar de afgelopen twee jaar zijn we bijzonder winstgevend (...) dat heeft ook met onze internationale expansie te maken, maar ik denk ook met efficiënt personeelsbeleid.’*

De geïnterviewde HR-manager is van mening dat werkenden binnen AV – A over het algemeen weinig tot geen moeite hebben met (de gevolgen van) arbeidsflexibiliteit. Als gevolg van het positieve imago van AV – A en een besef dat flexibel werken aansluit bij de preferenties van mensen die hier solliciteren, lijkt er sprake van een goede match tussen werknemer en bedrijf:

*‘Dit bedrijf trekt een bepaald type werknemer aan. Ik denk dat sommigen misschien wel een vast contract voor ogen hebben, maar het gros van de personen die ik hier zie aankloppen heeft er geen problemen mee om flexibel te werken. (...) De meeste mensen zijn trots om hier aan de slag te kunnen en zo’n flexibel contract hoort er nu eenmaal bij in deze branche. Dit is een conditie die bij de meeste sollicitanten bekend is.’*

In bovenstaand citaat wordt benadrukt dat het werken op basis van een flexibel contract niet op gespannen voet staat met de preferenties van werkenden. Volgens onze gesprekspartner werken binnen AV – A professionals met ‘hart voor het vak’. Dit blijkt ook uit de lage verzuimcijfers, die stabiel zijn in de tijd. Een open vraag is of, en zo ja, op welke manier er geïnvesteerd wordt in het flexibele personeel. Onze veronderstelling is dat bedrijven die opereren op basis van een kosten/baten-afweging op korte termijn, minder oog zullen hebben voor de belangen van het personeel. Dit is inderdaad het geval. De opleidings- en carrièrekansen zijn beperkt. Er wordt weinig geïnvesteerd in de kwalificaties van flexwerkers:

*‘Hier leer je alles on-the-job. Dat kan ook prima, ik zie niet in welke cursussen of trainingen ze zouden moeten volgen. (...) daarbij komt ook dat veel mensen hier maar voor enkele maanden tot een half jaar werken.’*

De reactie van onze gesprekspartner bevestigt de eerder geformuleerde verwachting. In een concurrentiegevoelige bedrijfsomgeving, waarbij vooral op basis van kosten/baten-afwegingen op korte termijn besluiten worden genomen, bestaat er minder aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel. Dat er in flexibel personeel minder wordt geïnvesteerd dan in werkenden met een vast arbeidscontract is een bekend gegeven. De terugverdientijd van deze investeringen is immers korter. Daarnaast geeft de geïnterviewde HR-manager aan dat flexibel werkenden dit ook niet van de werkgever (dan wel de opdrachtgever) verwachten. Of dit inderdaad het geval is en wat het ontbreken van scholingsinspanningen betekent voor de ervaren baan- en werkzekerheid van flexibel werkenden, komt in hoofdstuk drie aan de orde.

## **2.2 Flexibele arbeid bij AV – B: Flexibiliteit troef met focus op belangen werkenden**

Bij organisatie AV – B spreken we eveneens met het hoofd HRM. We gaan na of deze regionale omroeporganisatie in vergelijking met AV – A meer ruimte heeft om het HRM-beleid vorm te geven en of dit leidt tot meer aandacht voor de wensen van de werkenden. Het afdelingshoofd HRM maakt duidelijk dat de organisatie een numerieke flexibiliteitsstrategie hanteert zonder hierbij de belangen van de werkenden volledig uit het oog te verliezen. De reden om van flexibele arbeid gebruik te maken is volgens de geïnterviewde:

*‘Wij werken met flexwerkers om uitval bij ziekte op te vangen en andere schommelingen waar we mee te maken hebben. Wij hebben nu te maken met provinciegeld, dit bepaalt*

*onze mogelijkheden om personeel aan te kunnen nemen. (...) we hebben een vast aantal formatieplekken. Daar moeten we het mee doen.'*

De redenen om flexibele krachten in te zetten zijn gelegen in de belangen van de werkgever en niet in de behoeften van werknemers. Fluctuaties in het personeelsbestand, zoals bij ziekte, vakantie of zwangerschap, zijn een belangrijke reden voor de inzet van flexibele arbeid. Dit zijn volgens de gesprekspartner (kosten)efficiënte manieren om met fluctuaties om te gaan. Zijn verwachting is wel dat de inzet van flexibele krachten in de komende periode gaat afnemen. Dit heeft te maken met de op handen zijnde bezuinigingen op de publieke omroep en de verwachte overheveling van financieringsgeld van de provincies naar de Rijksoverheid:

*'Je weet wat er dan gebeurt. Als we minder geld krijgen vanuit het Rijk, en mijn verwachting is dat we steeds meer toewerken naar een BBC-model, dan behoren flexwerkers tot de eerste slachtoffers.'*

Ondanks de verschillen tussen de twee AV-organisaties die in dit onderzoek centraal staan, is er ook een duidelijke overeenkomst: de inzet van flexibele arbeid 'ademt' mee met de bedrijfsomgeving. In het geval van organisatie AV – A is dit de commerciële marktomgeving, in het geval van AV – B de institutionele politieke context.

Opvallend is dat ook voor de zogenaamde kerntaken van de organisatie gebruik wordt gemaakt van flexibele arbeidskrachten. De Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ) kwam eerder op basis van cao-onderzoek al met vergelijkbare signalen.

Het gaat in het geval van AV – B om het gebruik van jaarcontracten, nulurencontracten en de inzet van zzp'ers. In zijn overwegingen houdt de ondervraagde HR-manager rekening met de kosten bij ziekte van een medewerker:

*'Ik denk dat veel kleine en middelgrote bedrijven het zich niet kunnen veroorloven om twee jaar lang ziekte door te betalen. Dit is voor kleinere bedrijven echt een probleem.'*

Deze uitspraak kunnen we vanzelfsprekend niet generaliseren naar andere organisaties en sectoren, maar het is plausibel dat de twee jaar loondoorbetalingsverplichting in geval van ziekte van vast personeel voor werkgevers niet strookt met het bieden van vaste arbeidscontracten. Onderzoek naar dit mechanisme is echter schaars. Voor dit onderzoek is het relevant dat de gepercipieerde (financiële) risico's bij ziekte een motief zijn om structureel gebruik te maken van kortdurende arbeidsrelaties. Wat dit betekent voor flexwerkers komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Naast de motieven voor het gebruik van flexibele arbeid willen we in kaart brengen hoe flexwerk zich verhoudt tot het personeelsbeleid in ruime zin. Gaat inzet van flexibele krachten samen met een 'low commitment' HRM-model? Zoals opgemerkt verwachten we dat organisaties minder investeren in de opleiding van flexibel werkenden, aangezien die investeringen zich onvoldoende terugverdienen. Dit ligt echter anders bij organisatie AV – B. Ook flexibel werkenden



kunnen hier gebruik maken van de opleidingsmogelijkheden. Dit zijn altijd 'in-company'-trainingen. Dat AV – B investeert in flexibele arbeidskrachten is volgens de HR-manager in het eigen belang van de organisatie:

*'Nu ligt het misschien anders, maar als je met een krappe arbeidsmarkt te maken hebt, wil je flexibel personeel dat snel inzetbaar is. Dit betekent voor onze specifieke situatie dat ze een juiste opleiding gevolgd hebben en het liefst enige ervaring. Hoe zorg je ervoor dat als je ze belt, ze graag langskomen? Door ze te betrekken bij wat je doet!'*

Typerend voor het personeelsbeleid in AV – B is een inclusieve benadering. Investeren in training van flexibel werkenden, zoals het aanbieden van een camera- of schrijfcursus, draagt er toe bij dat ze niet alleen kennis opdoen die bruikbaar is voor de organisatie en de doorgroeikansen van de flexibele arbeidskracht vergroot, maar ook dat ze eerder bereid zijn om zich op flexibele basis te binden aan de organisatie:

*'Ik heb een pool met flexibele werknemers die ik snel kan oproepen. Natuurlijk komt het voor dat iemand niet beschikbaar is, maar over het algemeen tonen ze zich altijd bereid.'*

Dat flexibel werkenden snel gehoor geven aan een oproep kan te maken hebben met de huidige economische crisis, maar volgens de geïnterviewde wordt er al jaren op deze wijze gewerkt. Wat dit type personeelsbeleid impliceert voor werkenden is voor de HRM-manager onvoldoende duidelijk:

*'Ik weet dat niet zeker maar ik denk dat ons personeelsbeleid overall gewaardeerd wordt.'*

Desgevraagd geeft de respondent wel aan dat het investeren in personeel (ongeacht het type dienstverband) leidt tot meer betrokken werknemers, die bovendien minder verzuimen.<sup>7</sup>

Samenvattend verklaren zowel de institutionele omgeving als tijdelijke vervanging van personeel de behoefte aan flexibliteit bij AV – B. De focus is hierbij zowel op de korte termijn (opvangen bij 'piek en ziek') als op de lange(re) termijn (vakbekwame arbeidskrachten die snel inzetbaar zijn). Opvallend is dat de inzet van flexibele arbeid niet gepaard gaat met een 'low commitment' personeelsmodel. Volgens de ondervraagde HR-manager wordt er zowel in de opleiding van vast als van flexibel personeel geïnvesteerd. Dit lijkt zijn vruchten af te werpen als het gaat om het snel kunnen inzetten van gekwalificeerd personeel. De invloed van deze benadering op andere aspecten, zoals de arbeidssatisfactie en de productiviteit van het personeel, is nog onduidelijk. Interviews met flexibel werkenden moeten hier meer licht op werpen.

<sup>7</sup> Het verzuimpercentage over 2012 bedraagt 2,27%, met een gemiddelde verzuimduur van 2,84 dagen.

### 2.3 Flexibele arbeid bij Transport – A: Een flexibel bedrijfsmodel om te overleven

Fluctuatie op de afzetmarkt vormt de belangrijkste beweegreden voor Transport – A om gebruik te maken van flexibele arbeid. De aanwezigheid van vast personeel dat men in een periode van dalende vraag zoveel mogelijk aan het werk probeert te houden, heeft ertoe bijgedragen dat Transport – A in relatief beperkte mate gebruik maakt van flexibele arbeid. Dit neemt niet weg dat bij Transport – A fluctuaties in de marktomgeving wel degelijk gepaard gaan met een verhoogde inzet van flexibele arbeid.<sup>8</sup> De directeur van Transport – A zegt hierover:

*‘We proberen in principe het vaste personeel zoveel mogelijk aan het werk te houden, maar naarmate er meer onzekerheid is in de markt kun je niet anders dan voor een deel vertrouwen op flexibele arbeid (...) je past je op die manier gemakkelijker aan.’*

De afdeling P&O van Transport – A draagt onder meer zorg voor het voeren van functioneringsgesprekken. Er wordt in de bedrijfsfilosofie geen onderscheid gemaakt naar type dienstverband:

*‘Dat doen we niet. We streven tevreden werknemers na, waarom zou je een verschil aanbrengen op basis van het type arbeidscontract?’*

Terwijl de geïnterviewde vaste en flexibele medewerkers niet tegenover elkaar plaatst, komt uit het gesprek wel naar voren dat er weinig aandacht is voor de wensen van werknemers ten aanzien van hun loopbaan. Dit hangt voor een deel samen met de financiële onzekerheid waarin het bedrijf ten tijde van ons gesprek verkeert, maar ook met de veronderstelling dat werkenden in Transport – A hier weinig of geen behoefte aan hebben:

*‘Ik hoor daar weinig over. Het werk is niet al te complex en vraagt daarom niet echt om opleiding en training van werknemers. Daarnaast hebben onze vaste en flexibele werknemers eerder wensen ten aanzien van het werken op bepaalde tijdstippen en het hebben van goede primaire arbeidsvoorwaarden. Het trainen in de vaardigheden en competenties van flexibel werkenden is in die zin minder relevant.’*

In het gesprek komt de financieel zorgelijke situatie van het bedrijf ter sprake. Dit brengt voor het personeel de nodige onzekerheid over de arbeidsplaats:

*‘We zitten in een overgangsfase, maar het geeft druk op het personeel. Extra’s zoals kerstpakketten zitten er even niet in.’*

<sup>8</sup> In mindere mate wordt gebruik gemaakt van flexibele arbeid om ziekteverzuim op te vangen (het verzuimpercentage over 2012 bedraagt 4,8%).

Onze gesprekspartner koppelt de toegenomen financiële druk aan onzekerheid over het behoud van werk en een afnemende motivatie van werknemers. Dit is een voor dit onderzoek belangrijke constatering. De vraag is immers in hoeverre de financiële situatie van Transport – A de reacties van flexibel werkenden beïnvloedt. Daarom wordt in de gesprekken met de flexibel werkenden in hoofdstuk drie gevraagd naar de ervaringen met het personeelsbeleid van Transport – A op langere termijn. Het bedrijf maakt weliswaar een onzekere periode door, maar lijkt al langer weinig aandacht te besteden aan de loopbaanbehoeften van (flexibel) werkenden. Volgens onze gesprekspartner heeft dit geen negatieve gevolgen voor de motivatie en de arbeidssatisfactie van de flexibel werkenden. In onze gesprekken met flexibel werkenden in hoofdstuk drie zullen we vaststellen of dit strookt met het beeld van de werknemers zelf.

## **2.4 Flexibele arbeid bij Transport – B: Liever een dubbeltje op de lange, dan een kwartje op korte termijn**

Het citaat in deze kop geeft in een notendop de personeelsfilosofie van onderneming Transport – B weer. Deze onderneming heeft een verhoudingsgewijs groter flexibel personeelsbestand dan Transport – A. Flexibele arbeidscontracten worden aangeboden aan beroepschaffeurs, dus aan werkenden die essentieel zijn voor de ‘core business’ van de onderneming. Die keuze heeft ook in dit geval vooral te maken met het opvangen van schommelingen in de marktvraag. Schommelingen doen zich voor onder invloed van de huidige economische crisis, maar hebben daarnaast te maken met de in de sector gangbare seizoenswisselingen. Werving en selectie van flexibel personeel gebeurt door de afdeling HRM, in samenspraak met een aantal vaste uitzendbureaus. Van een flexibele inzet van personeel om uitval door ziekte op te vangen is volgens onze gesprekspartner, het hoofd HRM, veel minder sprake:

*‘Wij nemen het besluit om mensen flexibel aan te nemen omdat de markt hierom vraagt. En de markt is grillig. Marges staan voortdurend onder druk en ook onze opdrachtgevers kijken naar waar winst is te behalen. (...) We kunnen ons hier als organisatie niet voor afsluiten. Dit betekent dat je sneller overgaat tot het inzetten van flexkrachten, hoewel iedereen in principe uitzicht heeft op een vast contract.’*

Fluctuaties in de afzetmarkt, in samenhang met de conjunctuur, zijn een belangrijke voorspeller van flexibiliteit. Van zelfstandigen wordt weinig gebruik gemaakt. In het publieke debat wordt wel gewezen op de invulling van flexibiliteit via ‘schijnconstructies’. Onderneming Transport – B lijkt hiervan in de concurrerende omgeving echter weinig hinder te ondervinden (denk in dit verband bijvoorbeeld aan de zogenaamde ‘brievensbusfirma’s’ in andere landen):

*‘Wij rijden voor een aantal grote en vaste opdrachtgevers waar we duurzame relaties mee hebben opgebouwd. Dat geeft ons wat financiële rust (...) en voor deze opdrachtgevers is het van belang om zaken te doen met solide transporteurs.’*

In het personeelsbeleid van Transport – B wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende categorieën werknemers. Het maakt niet uit of een personeelslid in vaste dienst is of niet:

*‘Wij maken geen onderscheid in aansturing. Maar ik weet dat dit niet altijd even gebruikelijk is in de sector. (...) Waarom we hiervoor kiezen? Heel simpel eigenlijk. Zeker nu moet je verschil maken naar opdrachtgevers. Zij willen niet alleen dat je op tijd levert maar ook dat er chauffeurs staan die goed overkomen naar de klant. Daarom bouwen we een relatie op met ons personeel, vast of flexibel.’*

Daar waar mogelijk wordt aandacht besteed aan het (bij)scholen van werknemers, ongeacht het type dienstverband. Dit gebeurt ‘on the job’:

*‘Waar we kunnen, zetten we hierop in. Het werk in deze sector vraagt hier niet direct om, maar de mogelijkheden die er zijn benutten we (...) je kunt bijvoorbeeld denken aan het kunnen bedienen van verschillende typen vrachtwagens.’*

In het gesprek noemt het hoofd HRM een tweetal redenen om een meer ‘high commitment’ personeelsmodel te hanteren. Het gevoerde personeelsbeleid draagt bij aan een lager ziekteverzuim<sup>9</sup> en tevreden en gemotiveerde flexibele werknemers zijn eerder bereid om zich voor de organisatie in te spannen en zich professioneel te presenteren richting de klanten. Gevraagd naar een concreet voorbeeld waaruit de motivatie van werkenden blijkt, geeft onze gesprekspartner aan:

*‘Wij hebben niet veel problemen met het maken van de roosters. Hier zit duidelijk een stuk flexibiliteit bij ons personeel.’*

Kenmerkend voor het personeelsbeleid van Transport – B is de aandacht voor het personeel, waarbij we opmerken dat de organisatie te maken heeft met een omgeving die tegelijkertijd structureel lijkt te vragen om de inzet van flexibele arbeid. Deze flexibiliteitsbehoefte mag volgens onze gesprekspartner echter niet ten koste gaan van werknemersbelangen. Dit geldt voor het flexibele, maar ook voor het vaste personeel:

*‘Wij zijn bijvoorbeeld best gemakkelijk als het gaat om het nemen van pauzes. Hier zijn we soepeler in vergeleken met wat staat voorgeschreven in de cao.’*

Samenvattend benadrukt onze gesprekspartner dat er geen tegenstelling hoeft te zijn tussen arbeidsflexibiliteit en het voeren van ‘high commitment’ personeelsbeleid. De werkenden, flexibel of vast, zijn voor organisatie Transport – B van strategische waarde als het gaat om het onderhouden van goede relaties met opdrachtgevers, het sneller kunnen inplannen van ritten en het tegengaan van verzuim. De impact van dit type beleid op de ervaren arbeidsmarktkansen van werkenden komt aan bod in het volgende hoofdstuk. We gaan dan tevens na of, en zo ja, op welke

<sup>9</sup> Het jaarlijkse verzuimpercentage ligt gemiddeld onder de 5 procent.

wijze er wordt geïnvesteerd in flexibel werkenden. Volgens de geïnterviewde gebeurt dit niet formeel maar on-the-job en wordt hierbij geen verschil gemaakt naar type dienstverband. Hier komen we in hoofdstuk drie op terug.

## 2.5 Conclusies

Wat kunnen we op basis van het voorgaande concluderen? In alle gevallen lijkt flexibiliteit voor de ondernemingen een vereiste om op de (markt)omgeving in te spelen. Toch verschillen de flexibiliteitsbehoefte en de wijze waarop met flexibele arbeid wordt omgegaan tussen de organisaties.

Bij organisatie AV – A draagt de onvoorspelbaarheid in de marktomgeving bij aan een grotere flexibiliteitsbehoefte. Pas wanneer een bepaald format verkocht is, ontstaat er een arbeidsvraag. De marktomgeving is onvoorspelbaar en maakt het lastig om een groter aantal werkenden in vaste dienst te houden. Flexibel werken lijkt in het geval van AV – A echter ook aan te sluiten bij de wensen en het verwachtingspatroon van de werkenden. In het volgende hoofdstuk gaan we na of dit inderdaad het geval is. Een alternatieve verklaring is dat organisatie AV – A, gezien haar landelijke bekendheid en het relatief grote aantal open sollicitaties per jaar, het zich goed kan veroorloven om personen aan te nemen op basis van een flexibel dienstverband in plaats van hen een vast arbeidscontract aan te bieden. Hiermee legt zij de bedrijfsrisico's in belangrijke mate bij de werkenden. Dat er nauwelijks in de competenties van flexibel werkenden wordt geïnvesteerd, past in dit beeld.

Anders is de situatie bij organisatie AV – B. Anders dan we verwachtten lijkt deze publieke organisatie niet meer vrijheidsgraden te hebben om het HRM-beleid naar eigen inzicht in te vullen. Net als AV – A dient ze rekening te houden met veranderingen in de externe omgeving. In dit geval is het echter niet de marktomgeving die fluctueert, maar de institutionele context. Op handen zijnde bezuinigingen zetten een voortdurende druk op de organisatie, inclusief het personeelsbeleid. Daarnaast wordt met flexwerk de financiële onzekerheid beperkt, bijvoorbeeld door de kosten van langdurige loondoorbetaling bij ziekte te voorkomen. Ten slotte valt op dat organisatie AV – B flexibele arbeid inzet op basis van meer traditionele overwegingen, zoals het flexibel om kunnen gaan met onvoorspelbaar verzuim door ziekte. Personeelstekorten kunnen zo snel worden opgevangen. Anders dan bij AV – A wordt er geïnvesteerd in de competenties van werkenden, ongeacht het type dienstverband. Volgens onze gesprekspartner hebben organisaties weinig keuze als het gaat om de snelle inzet van flexibel én vakbekwaam personeel. Door te investeren in flexibel werkenden wordt er gewerkt aan wederzijds commitment en loyaliteit. Er lijkt op deze manier sprake van een win-win situatie: de organisatie heeft de beschikking over een flexibele pool van gemotiveerd en snel inzetbaar personeel en flexwerkers krijgen de mogelijkheid om te werken aan hun kwalificaties. In het volgende hoofdstuk zullen we zien of er ook in de perceptie van flexibel werkenden sprake is van een dergelijke positieve uitruil.

In de sector transport en logistiek valt op dat voortdurende fluctuaties in de afzet, in combinatie met verscherpte concurrentie door de economische recessie, bijdraagt aan een grote behoefte aan flexibiliteit.

Transport – A wijst op de mogelijkheid om via flexibele arbeid in te spelen op veranderingen in de omgeving. Er wordt in het personeelsbeleid geen onderscheid gemaakt op basis van het type dienstverband. Het thema ‘duurzame inzetbaarheid’ lijkt niet hoog op de agenda te staan, althans als het gaat om bieden van trainings- en scholingsmogelijkheden. Onze gesprekspartner stelt dat dit geen negatieve gevolgen heeft voor de arbeidssatisfactie en de betrokkenheid van werknenden. Deze stelling wordt gerelateerd aan de niet complexe aard van het werk en de preferenties van (flexibel) werknenden.

Bij organisatie Transport – B wordt eveneens via een flexibele inzet van personeel ingespeeld op fluctuaties in de afzetmarkt. De crisis maakt de flexibilitieitsbehoefte extra urgent. Niettemin is er sprake van een inclusief personeelsbeleid. De overwegingen zijn vergelijkbaar met die van organisatie AV – B: door flexwerkers via trainingsmogelijkheden (*on the job*) de mogelijkheid te bieden om te werken aan hun competenties, wordt loyaliteit tussen werkgever (c.q. opdrachtgever) en werknemer (c.q. opdrachtnemer) gestimuleerd. Volgens de geïnterviewde HR-manager komt dit tot uitdrukking in een relatief laag ziekteverzuim, een grotere betrokkenheid bij de organisatie en minder regelproblemen als het gaat om het opstellen van roosters. Ook stelt onze gesprekspartner dat tevreden werknemers meer gemotiveerd zijn om service te leveren aan opdrachtgevers en zich in te zetten voor een optimale doorlooptijd. Samengevat, door het accent te leggen op een ‘high-commitment’ HRM-aanpak ontstaan concurrentievoordelen.

Als het gaat om het verband tussen het gevoerde personeelsbeleid en de opbrengsten op ondernemingsniveau, dan zien we dat de twee organisaties met een meer ‘high commitment’ personeelsbenadering de volgende opbrengsten genereren:

- Een snellere beschikbaarheid van vakbekwaam personeel;
- Een hogere arbeidssatisfactie en betrokkenheid bij de organisatie;
- Een lager ziekteverzuim;
- Een hogere kwaliteit van dienstverlening.

Veel van deze positieve resultaten worden tijdens de gesprekken echter *ook* in ander verband naar voren gebracht door de bedrijven die zich minder bezighouden met de kwalificatiemogelijkheden van flexibel werknenden. Ook bij AV – A maakt onze gesprekspartner melding van vakbekwaam personeel. Bij Transport – A is het verzuimpercentage vergelijkbaar met dat van Transport – B. Wat de arbeidssatisfactie en kwaliteit van dienstverlening betreft zullen we in de gesprekken met verschillende werknemersgroepen zien of hier een onderscheid valt te maken. We zullen in het volgende hoofdstuk tevens nagaan in hoeverre de geluiden van werkgeverszijde stroken met de ervaringen van het flexibele personeel.

## **Hoofdstuk 3.**

### **Het werknemersperspectief**

In het tweede deel van ons empirische onderzoek richten we de blik op de werkenden. Het gaat in deze studie om werknemers zonder vaste aanstelling, zoals werknemers met een tijdelijk dienstverband, uitzendkrachten, oproepkrachten, payrollers en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). In de interviews zijn we in het bijzonder ingegaan op de ervaren baan- en werk(on)zekerheid en de tevredenheid met het werk.

Het ligt voor de hand om te verwachten dat het werken met een flexibel dienstverband, gegeven de beperkte duur van de relatie, in minder ervaren baanzekerheid resulteert. In de literatuur wordt dit effect inderdaad geconstateerd, hoewel de mate van ervaren baanonzekerheid verschilt naar type contract (Silla et al., 2005). De vraag of, en zo ja, op welke manier inspanningen van werkgevers ten aanzien van scholing en ontwikkelingsmogelijkheden van het flexibele personeel deze relatie beïnvloeden, is veel minder onderzocht. Op basis van diepte-interviews met flexibel werkenden in de vier organisaties in twee sectoren proberen we deze vraag te beantwoorden. Allereerst besteden we aandacht aan de twee bedrijven in de audiovisuele branche, daarna aan de bedrijven in de sector transport en logistiek.

### 3.1 Werken in de audiovisuele branche: Casus AV – A

We hebben in totaal 15 flexibel werkenden in het bedrijf AV – A gesproken. De groep varieert in leeftijd van 23 tot en met 42 jaar. Het gaat om zeven mannen en acht vrouwen die merendeels het hoger beroepsonderwijs hebben gevolgd. Het gaat om studies zoals communicatie, journalistiek en kunstacademie, maar ook om mediamanagement, entertainment & management en business administration. Wat de arbeidsrelatie betreft gaat het om tijdelijke contracten (van enkele maanden tot een jaar) en zzp'ers. We hebben de respondenten in eerste instantie bevraagd naar hun keuze voor de huidige werkplek en het type arbeidsrelatie. Vervolgens zijn we ingegaan op de ervaren baanzekerheid en de relatie met het personeelsbeleid.

#### *Aan de slag bij AV – A: het belang van sociale relaties*

Onze respondenten vertellen hoe ze bij AV – A terecht zijn gekomen. Allereerst is er de groep die vanuit de opleiding op zoek is gegaan naar werk in de audiovisuele branche. Soms na een stage bij hetzelfde bedrijf, soms via gericht solliciteren, maar veel vaker 'via-via' zijn de geïnterviewden bij dit bedrijf terecht gekomen. Met name het belang van het sociale netwerk wordt meerdere keren als factor genoemd. Via digitale (discussie)fora worden bijvoorbeeld contacten gelegd, via de vrienden- en kennissenkring, maar ook 'bij toeval' komt een arbeidsrelatie tot stand. Dit geldt bijvoorbeeld voor een 24-jarige 'spotter':<sup>10</sup>

*'Ik ben afgestudeerd in het jaar 2000. Toen ben ik twee maanden naar Zuid-Amerika gegaan, bij terugkeer zat ik in hetzelfde vliegtuig met een eindredacteur van AV – A. Je raakt in gesprek en spoedig daarop had ik een baan.'*

(vrouw, 27 jaar, 'spotter')

<sup>10</sup> Een 'spotter' plaatst ondertitels bij tv- en filmproducties.



Ook andere gesprekken leveren bewijs voor de stelling dat het solliciteren op de 'klassieke' advertentie in de krant niet de meest voor de hand liggende manier is om aan de slag te gaan. Een 27-jarige redactrice vertelt ons:

*'Ja, eigenlijk heel grappig hoe ik hier terecht ben gekomen, via Facebook. Eén van de eigenaren plaatste volgens mij een berichtje dat ze iemand zochten. Ja, ik heb daar meteen op gereageerd. Toen volgde snel een gesprek met personeelszaken en kon ik aan de slag met een project voor zes, zeven weken.'*

(vrouw, 27 jaar, redactrice)

Bij de zelfstandigen zonder personeel, waarvan we er veel tegenkomen in deze branche, zien we eveneens dat sociale contacten (naast hun kennis en ervaring) het verschil maken om werk te vinden. De eenpitters die we spreken, geven aan hoe ze contact zoeken met andere zzp'ers en met voormalige opdrachtgevers, met als doel in de toekomst weer te worden gevraagd voor een nieuwe opdracht. Bestaande wervingskanalen, zoals advertenties in kranten, tijdschriften en de website van het bedrijf, worden zeker nog gebruikt, maar (eerste) gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vinden niet meer uitsluitend plaats naar aanleiding van een openstaande vacature. Veelal komen contacten informeel tot stand.

Onze respondentengroep bevat, naast de al genoemde 'spotters' en redacteuren/redactrices, ook (junior) producers, webredacteuren, productie-assistenten en productieleiders. We constateren dat een flexibele arbeidsrelatie niet in alle gevallen een geheel vrije keuze is. Ook zijn de verwachtingen ten aanzien van de arbeidsloopbaan divers. De arbeidservaring vormt in het laatstgenoemde geval een belangrijke scheidslijn.

### ***Verwachtingen arbeidsrelatie in beginjaren van de arbeidsloopbaan***

De voorkeur voor een bepaald type arbeidscontract varieert met het aantal jaren werkervaring. Kenmerkend voor de groep respondenten die pas recent de schoolloopbaan hebben afgesloten, is dat ze op zoek zijn naar een vaste baan en de behoefte hebben om zich persoonlijk te ontwikkelen. Dat de respondenten met relatief weinig werkervaring een vaste aanstelling wensen, is opvallend, aangezien de interviews plaatsvinden in een periode van laagconjunctuur. Te verwachten was dat werkenden dan vaker genoeg zouden nemen met een flexibel contract. Bovendien stellen generatie-onderzoekers vaak dat de jongere generatie op zoek is naar voortdurende verandering en zich niet snel aan een organisatie wil 'binden'. Deze generatie wordt wel als 'generatie Y' of als 'grenzeloos' omschreven (Bontekoning, 2012; Spangenberg & Lampert, 2009). Wij hebben hiervoor in onze interviews echter geen bewijs gevonden. Sterker nog, naast traditionele aspecten als 'leuk werk', 'afwisseling' en 'een goede werksfeer', wordt 'een vast arbeidscontract' veelvuldig genoemd als werkaspect waaraan men bijzondere waarde hecht. Dit neemt niet weg dat de betreffende respondenten op dit moment graag een flexibel dienstverband accepteren. Zij moeten zich in eigen bewoording eerst 'bewijzen', maar uiteindelijk zoeken zij een vorm van 'vastigheid'. Iemand verwoordt dit als volgt:

*'Ik zou niet negatief staan tegenover een vast contract, omdat het wel iets vast is. Ik weet dat ze daar bij AV – A niet echt aan doen, dus die kans is vrij klein. Maar ik zou dit zeker wel prettig vinden, ja.'*

(man, 23 jaar, junior-producer)

Soortgelijke uitingen horen we vooral van mensen met slechts enkele jaren werkervaring. De vraag is waarom deze jonge werknemers 'vastigheid' zoeken. Misschien heeft het te maken met het denken over persoonlijke groei en ontwikkeling. Hier past in de beleving van de jongere werknemer een interne arbeidsmarkt bij, die de ruimte biedt aan groei en promotie binnen de organisatie. Eén van de respondenten benadrukt expliciet de interne arbeidsladder van de organisatie:

*'Je begint onder aan de ladder, dat hoort er gewoon bij.'*

(vrouw, 27 jaar, productie-assistente)

### **Een wereld van 'vrije zielen'**

Zodra de geïnterviewden langer in de AV-branche werkzaam zijn, soms zijn enkele jaren werkervaring al voldoende, veranderen de antwoorden op onze vraag naar de voorkeur voor een bepaald dienstverband echter. Spoedig wordt de werkenden duidelijk dat de arbeidsrelaties in de AV-branche eerder kort en vluchtig zijn. Respondenten hebben zich met deze realiteit niet alleen 'noodgedwongen' verzoend, maar beschikken inmiddels ook over de vereiste competenties om succesvol hun weg te vinden. Ze zijn zonder enige uitzondering werkzaam als zzp'er. Deze zzp'ers lijken zich vrijelijk van opdracht naar opdracht te bewegen en willen over het algemeen ook niet de stap terug zetten naar een betrekking in loondienst. Ze zijn bijzonder tevreden met hun bestaan als kleine ondernemer. Het vrije bestaan is als het ware onderdeel geworden van hun professionele identiteit. Zij internaliseren hierbij de 'spelregels' van de AV-branche. Zij maken zich de bestaande situatie subjectief eigen en geven hier een eigen uiting aan. De Jong (1997: 236) verwoordt dit als volgt: 'Dat toeëigeningsproces gaat zelfs zo ver, dat het individu tijdens de socialisatie leert die objectivaties te accepteren, en in zijn bewustzijn te verinnerlijken als de doodgewoonste en meest vanzelfsprekende realiteit'. Onze respondenten ervaren in dit verband dat een (onzeker) bestaan als zzp'er (eerder wordt in deze branche gesproken over 'freelancers') er gewoon bij hoort. In onderstaand kader geven we een concreet voorbeeld van zo'n 'internaliseringsproces'.

*Ik ben in 1995 begonnen in wat toen nog de 'televisiewereld' werd genoemd. In eerste instantie naast m'n school. Later ben ik bij publieke omroepen gaan werken, documentaires maken. Toen had je drie draaidagen om een reportage van tien minuten te maken. Als je dat nu vertelt aan journalisten dan vallen ze om, drie draaidagen: wat veel! Ik werkte veel via flexibele contracten. In 2004 liep mijn laatste contract bij publieke omroeporganisatie X af. Drie keer een jaarcontract en toen... lang leve de Flexwet. Ik ben gaan freelancen. (...) Dit heeft ook mijn voorkeur, het werken voor verschillende opdrachtgevers. Dat je snel kunt schakelen. Dat vind ik het leuke. Voor een fijne manier van werken heb je vrijheid en waardering nodig. Ja, vrijheid, zeker in dit vak, het is een wereld van 'vrije zielen'.*

(man, 42 jaar, programmamaker)

De oorspronkelijke onzekerheid na baanverlies is omgeslagen in een rolvulling als zzp'er. Een flexibel bestaan is kenmerkend voor deze branche en werkenden nemen een dergelijke oriëntatie in hun arbeidsloopbaan over. Iemand anders vertelt ons over het gebruik van flexibele arbeid:

*'Het werken in deze sector betekent omgaan met onzekerheid. (...) Mensen in vaste dienst aannemen is niet de policy van AV – A.'*

(man, 35 jaar, productie leider)

Uit bovenstaande citaten kunnen we opmaken dat flexibel werken in de AV-branche zeker niet altijd een bewuste stap is. Er ontstaat veelal geleidelijk een besef dat het simpelweg geen branche is waarin vaste arbeidscontracten vanzelfsprekend zijn. Opmerkelijk is dat uiteindelijk bijna geen van onze respondenten dit als een probleem ervaart. Men is in het nieuwe bestaan, vaak als zzp'er, gericht geraakt op de voordelen die het biedt en men lijkt hier heel oprecht in. De respondenten zijn ervan overtuigd dat een bestaan als zelfstandige te prefereren valt boven een bestaan als werknemer in loondienst. We tekenen hierbij, zoals gezegd, aan dat dit besef geleidelijk is ontstaan als reactie op de geringe kans op vast werk in de AV-branche.

#### ***Structurele baanonzekerheid: aanpassen aan spelregels in de branche***

Een andere vraag die zich opdringt betreft de perceptie van baan- en werkonzekerheid en de omgang hiermee. In de onderzoeksliteratuur wordt vaak gesteld dat het werken via flexibele arbeidsrelaties ten koste gaat van de (ervaren) baanonzekerheid. De interviews bieden inderdaad voldoende aanwijzingen dat dit het geval is. Het werken op een tijdelijk arbeidscontract of als zzp'er vergroot de subjectieve verwachting dat men (tijdelijk) zonder werk zal zitten. Iedereen die we spreken is zich hiervan bewust. Zodra we kijken naar het aantal jaren werkervaring in de AV-branche, valt wederom een verschil op. Jonge mensen op een tijdelijk contract maken zich meer zorgen over hun loopbaan dan oudere respondenten. Deels is dit ingegeven door de economische crisis, die de vooruitzichten bij baanverlies voor mensen met relatief weinig werkervaring beperkt. Maar er is meer aan de hand. We voeren ter illustratie een tweetal voorbeelden op:

*'Mijn contract loopt tot 1 mei. Dan is het maar weer de vraag of het wordt verlengd en dat weet je gewoon niet. (...) ja, ik maak me daar wel zorgen over. Want hoe gaat dit verder? Straks en in de toekomst? Nu heb ik de mazzel dat ik werd gebeld, wetende dat veel mensen thuis zitten. (...) Het liefst heb ik gewoon zekerheid en inkomen, maar het werkt hier gewoon niet zo. De projecten zijn kort.'*

(man, 29 jaar, redacteur)

In tegenstelling tot deze jonge redacteur hebben anderen minder moeite met onzekerheid. Volgens een 40-jarige freelancer hangt het (on)zekere karakter onlosmakelijk samen met het werken in de AV-branche en de mate van (specialistische) ervaring. Kennis en ervaring zijn niet alleen bronnen van baanonzekerheid, maar ook van werkonzekerheid (de kans om in de toekomst nieuw werk te vinden):

*‘Tuurlijk, je hoort dat het minder gaat, dat zie je. Er is nu een massa mensen die zit te wachten (...) Het is ontegenzeggelijk dat we een andere tijd tegemoet gaan. Dus je moet zorgen dat je een trucje kunt dat anderen niet kunnen (...) je moet iets toevoegen (...) Programma’s in deze wereld worden ingekocht en dan kom ik erbij.’*

(man, 40 jaar, eindredacteur)

Hun kennis en vaardigheden doen onze respondenten, zonder enige uitzondering, on the job op. De respondenten staan hier ook positief tegenover. Bedrijfsinspanningen zijn in hun beleving niet nodig. Waarom dit het geval is, komt in de volgende paragraaf ter sprake.

Naast het hebben van schaarse vaardigheden die bijdragen aan meer zekerheid, geven veel respondenten aan dat de zorgen over de arbeidsplaats zijn toe te schrijven aan het werken in deze branche. Tijdens de interviews vragen we bijvoorbeeld naar algemene typering van de branche. Desgevraagd antwoordt een 35-jarige respondent:

*‘Een creatieve, moderne en snelle branche. De crisis zorgt ervoor dat dit nog sneller wordt, wij gaan ook de crisis merken, nog korter werken, nog harder, maar overall vind ik het een leuke branche.’*

(vrouw, 35 jaar, eindredacteur)

Uit de citaten blijkt zowel het onzekere (conjunctuurgevoelige) karakter van de AV-branche als de steeds weer getrokken conclusie dat de geïnterviewden desondanks bijzonder tevreden zijn en met veel plezier in de branche werkzaam zijn. Men beoordeelt de situatie als onzeker, maar vervolgt het betoog direct met een positieve formulering. Wie in de AV-branche werkt, heeft altijd wel een reden om zich zorgen te maken, het hoort er gewoon bij. Onzekerheid over het hebben van werk wordt door veel respondenten gevoeld, maar sommigen reageren hier heftiger op dan anderen. Onze bevinding is dat de reacties variëren op grond van de factoren menselijk kapitaal (het hebben van specifieke vaardigheden) en de werkervaring in deze branche (gevoelens van onzekerheid worden toegeschreven aan het werken in deze branche, dit vertaalt zich in een grotere ‘immunititeit’). We kunnen hierbij helaas geen aanvullend onderscheid maken naar huishoudensituatie, zoals het al dan niet hebben van een partner of kinderen. De interviews geven ook geen aanleiding om aan te nemen dat de gevonden verschillen zijn toe te schrijven aan persoonlijkheidskenmerken, zoals een onderscheid tussen optimistische en pessimistische personen. Zoals gezegd, zijn de respondenten over het algemeen bijzonder tevreden met hun arbeidssituatie. Gevraagd of zij de intentie hebben om, zodra de mogelijkheid zich voordoet, naar een andere organisatie/opdrachtgever te vertrekken, reageren de geïnterviewden ontkennend. Hoe is deze lage vertrekgenegenheid te begrijpen en hoe kijken respondenten aan tegen het gevoerde personeelsbeleid?

#### ***Arbeidsatisfactie en verwachtingen personeelsbeleid: een transactionele benadering***

Werk- en baanzekerheid kan (theoretisch) worden gestimuleerd via een pro-actief trainings- en scholingsbeleid. Door meer kennis en vaardigheden lijkt het risico om in de toekomst (langdurig) werkloos te raken, af te nemen. In beleidsjargon wordt wel gesproken van het

vergroten van de *employability* van werkenden. Hoe speelt organisatie AV – A hierop in? Hier kunnen we kort over zijn. Er is binnen deze organisatie weinig tot geen aandacht voor een proactieve benadering. De kleine personeelsafdeling beschikt niet over HRM-instrumenten die bijdragen aan de persoonlijke loopbaanontwikkeling van werkenden. In de bewoordingen van Looise & Paauwe (2002) hebben we in dit geval te maken met een op 'control' geïntegreerd HR-systeem in plaats van een op commitment en high performance gericht personeelsmodel. Wat betekent dit voor de arbeidssatisfactie van de respondenten?

Binnen de arbeidssociologie bestaat twijfel of arbeidstevredenheid als maat kan worden gebruikt voor de kwaliteit van de arbeid. Er wordt in dit verband gewezen op de zogenaamde 'arbeidssatisfactieparadox', volgens welke alle werkenden tevreden zouden zijn ongeacht hun werksituatie. Door een psychologisch proces van cognitieve dissonantie zouden mensen hun wensen en behoeften aanpassen aan de objectieve werksituatie. Arbeidssatisfactie is in dit geval vooral een aanpassingsfenomeen (zie voor een discussie bijv. Knoop & Schouteten, 2006). Het voordeel van onze kwalitatieve onderzoeksaanpak is dat we in staat zijn om door te vragen naar achterliggende redenen voor een hoge of lage mate van arbeidstevredenheid. Op deze manier krijgen we inzicht in de vraag of en hoe aanpassingsmechanismen een rol spelen. Op basis van de gevoerde gesprekken concluderen we dat bijna alle medewerkers tevreden zijn met hun arbeidssituatie, ook de jongere respondenten die in een relatief grote mate van onzekerheid verkeren. De verklaringen laten zich opdelen in drie categorieën:

- Organisatiekenmerken: mensen zijn trots om bij een relatief bekend bedrijf als AV – A te kunnen werken.
- Economische situatie: baanwisseling is moeilijk in een periode van economische teruggang. Zeker de respondenten met minder werkervaring zijn daarom content met het hebben van werk.
- Ervaren 'fit' tussen het type werk en persoon: het type werk stemt grotendeels overeen met het verwachtingspatroon van mensen ten aanzien van de arbeidsinhoud.

Op basis van het voorgaande lijkt zich inderdaad een aanpassingsmechanisme voor te doen als het gaat om de gepercipieerde mogelijkheden van baanwisseling in crisistijd. In de andere twee gevallen is arbeidstevredenheid ingegeven door een combinatie van imago en aansluiting tussen het type werk en persoon. De soms hoge werkdruk, die in deze branche niet ongebruikelijk is, wordt opvallend genoeg niet als belangrijk nadeel genoemd. Het lijkt erop dat de ondervraagden ook dit aspect hebben 'verinnerlijkt' als een normaal mechanisme in deze branche, zeker gezien de strakke productieschema's die niet de regelruimte bieden om het werk naar eigen invulling in te richten en daarom naar verwachting in een lagere arbeidssatisfactie zouden resulteren.

Een andere belangrijke vraag is hoe de respondenten het gevoerde personeelsbeleid ervaren. Zoals gezegd is er in deze organisatie weinig expliciete aandacht voor het loopbaanperspectief van werkenden. Welke opvattingen hebben de geïnterviewden hier zelf over? Al onze respondenten zijn flexwerkers en dit vindt zijn weerklank in hun antwoorden. Ze

voelen zich weliswaar verbonden met de organisatie, maar beseffen ook dat ze deel uitmaken van de flexibele schil van de organisatie. Daar horen, wat de respondenten betreft, geen bedrijfsinvesteringen bij:

*‘Nee, aan functioneringsgesprekken wordt niet gedaan. Dat vind ik ook logisch, omdat ik een tijdelijk contract heb. (...) Als flexwerker heb je dat niet. Heb ik dat nodig, nee. Je hoort vanzelf van de leidinggevende wel of je je werk goed doet, dat is gewoon je functioneringsding.’*

(man, 27 jaar, redacteur)

*‘Door ervaring leer je (...) mensen die op projectbasis werken, voor hun zou het raar zijn als AV – A daar wat voor gaat aanbieden. Wat heeft AV – A eraan om iemand een cursus te geven die na drie maanden weer ergens anders werkt?’*

(man, 23 jaar, junior-producer)

We zien dat de respondenten het personeelsbeleid van AV- A *niet* als negatief beoordelen. Dat er geen specifieke aandacht is voor personeelsontwikkeling is vanuit het perspectief van de organisatie goed te begrijpen, aldus de geïnterviewden. Aangezien er in hun beleving geen sprake is van psychologische contractbreuk, leidt de minimale aandacht voor loopbaanperspectieven niet tot minder arbeidssatisfactie. Deze bevinding sluit aan bij het inzicht dat flexibele werknemers meer tevreden kunnen zijn met de hoogte van het salaris in vergelijking tot werkenden met een vast dienstverband (Zijl, 2006), terwijl hier objectief gezien geen reden voor is. Organisatie AV– A en onze respondenten gaan met elkaar een transactionele relatie aan. Bij deze relatie past niet de verwachting dat de organisatie investeert in haar personeel. Dat vinden de geïnterviewde flexwerkers een ‘eerlijke’ zaak (vgl. De Jong, 2008).

### 3.2 Werken in de audiovisuele branche: Casus AV – B

Binnen het bedrijf AV – B hebben we in totaal tien flexibel werkenden gesproken. De groep varieert in leeftijd van 22 tot en met 47 jaar. Het gaat om vijf mannen en vijf vrouwen die merendeels het hoger beroepsonderwijs hebben gevolgd. Het gaat hierbij om studierichtingen als hoger technisch onderwijs en journalistiek, maar ook om film- en tv-wetenschappen en een opleiding humanistiek. Het gaat in de onderzochte gevallen om mensen met een oproepcontract (nuluren- en min-maxcontracten) en zzp'ers (hoewel zij liever spreken van ‘freelancers’). We hebben de respondenten gevraagd naar hun keuze voor de huidige werkplek en het type arbeidsrelatie. Verder komen de ervaren baan- en werkzekerheid en de relatie met de gevoerde personeelsstrategie aan bod.

#### **Werken bij AV – B: de stageplaats als springplank**

Allereerst beschrijven de respondenten, vooral de freelancers, hoe ze ‘via-via’ bij AV – B terecht zijn gekomen. Iemand vertelt dat hij vanuit lokaal radiowerk via ‘het wereldje’ in aanraking kwam met de mogelijkheid om eens in de veertien dagen als technicus bij AV – B te werken. Iemand anders vertelt ons hoe hij ‘via een vriendje’ bij deze organisatie terecht is gekomen.

Een algemene bevinding is dat werkzoekenden niet alleen personeelsadvertenties doornemen, maar ook spontaan contact zoeken met potentiële werkgevers. Gebruik maken van het eigen sociale netwerk is ook een populaire zoekstrategie. Daarnaast horen we bij respondenten in de leeftijdsgroep van 20 tot 30 jaar hoe zij na een eerdere stage zijn blijven ‘hangen’ bij de organisatie:

*‘Mijn eerste stage was bij AV – B als bureauredacteur. Daarna heb ik aangegeven hier te willen werken. Vorig jaar ben ik hier begonnen, als oproepkracht, voor twee, soms drie of vier dagen.’*

(vrouw, 25 jaar, redacteur)

Hoewel we ook bij organisatie AV – A verhalen zijn tegengekomen waarbij een stage als ‘springplank’ fungeert voor een langere relatie, horen we dit veel frequenter bij organisatie AV – B. Na een eerste kennismaking belanden de respondenten in een flexibele pool van personen die, zodra zich een mogelijkheid voordoet, worden ingezet voor een korte of langere periode. Veelal gaat het om oproepcontracten. Dit zijn contracten voor een bepaalde tijd, waarbij werkenden verplicht zijn om aan een oproep gehoor te geven (nulurencontract). Soms gaat dit gepaard met een urengarantie (min-maxcontract). Wat het type werk betreft verrichten de respondenten algemeen redactiewerk, webredactie, eindregie, montagewerk en programmatechniek. We hebben de geïnterviewden gevraagd naar hun reacties en verwachtingen ten aanzien van het werken in de AV-branche en, meer specifiek, bij organisatie AV – B.

#### ***Het werken als kleine zelfstandige of oproepkracht: een tussenstation of ‘iets voor erbij’***

Hoewel organisatie AV – A en AV – B in dezelfde branche actief zijn, verschillen ze in hun flexibiliteitsstrategie. Bij de eerstgenoemde organisatie wordt flexibele arbeid in grotere mate ingezet en wordt er door de respondenten gesproken van ‘vrije zielen’. De werkenden die we binnen AV – B spreken hanteren een ander jargon. Werkenden lijken zich meer zorgen te maken over hun flexibele arbeidspositie, zowel de jongeren die recent gestart zijn met hun arbeidscarrière als de personen die al wat langer in de branche actief zijn:

*‘Iedere maand is voor mij weer onduidelijk hoeveel uur ik ga maken (...) ik vind het in deze branche toch een beetje de mentaliteit van ‘niet moeilijk doen, voor jou tien anderen’. Ik ga zelf mijn vijfde oproepcontract in (...) inmiddels gaat dit al ruim drie jaar zo.’*

(man, 25 jaar, bureauredacteur)

*‘Ik wil het liefst in vaste dienst, je weet dan waar je aan toe bent. Nu werk ik hier een paar keer per week en in de zomer wat vaker.’*

(vrouw, 22 jaar, eindregisseur)

Degenen die slechts enkele uren of enkele dagen per week bij organisatie AV – B werken, doen er andere werkzaamheden naast. Een 25-jarige producer die we spreken heeft een oproepcontract bij AV – B en combineert dit met een (payroll)betrekking bij een landelijke omroeporganisatie:

*'Ik heb hier al verschillende oproepcontracten gehad, dat geeft onduidelijkheid over je inkomen (...) ik werk ook via een payrollconstructie bij omroeporganisatie X, als editor. Daar houd ik me bezig met alles behalve het medium TV (...) Nee, ideaal is het allemaal niet.'*

(man, 25 jaar, producer)

Een 22-jarige respondent met nog relatief weinig werkervaring, van wie AV – B de enige werkgever is, geeft aan dat het fijn is om terug te kunnen vallen op een partner. Omdat er momenteel te weinig werk voorhanden is, kan een partner volgens haar zorgen voor enige financiële rust.

Verschillende respondenten geven aan al meerdere jaren op basis van een oproepcontract te werken. In de cao voor het omroep personeel (cao-bepaling: 1 januari 2011 tot en met 31 december 2012) is geregeld dat ten aanzien van de zogenaamde projectfuncties (hieronder vallen bijvoorbeeld programmatitels die minder dan vijf jaar lopen en/of minder dan tien maanden per jaar worden uitgezonden) in een periode van 60 maanden een onbeperkt aantal contracten overeengekomen kan worden. Dit is veel ruimer dan op grond van de bepalingen in de Wet flexibiliteit en zekerheid (de z.g. Flexwet). Voor de twee respondenten die naast hun studie werken bij AV – B is dit geen enkel probleem. De bijbaan vergroot in hun beleving de latere baankansen en is een leuke inkomstenbron. De personen die al zijn afgestudeerd willen echter het liefst werken op basis van een vast arbeidscontract. Net als bij AV – A beïnvloedt ook nu het carrièreperspectief de keuze om als zelfstandige van start te gaan. Bij AV – B werken weliswaar relatief veel mensen met een vast arbeidscontract, maar (provinciale) bezuinigingen bemoeilijken de overgang naar een vast dienstverband. In dit licht kiezen sommigen ervoor om als freelancer voor zichzelf te beginnen:

*'Ik ben een multimediabedrijfje begonnen. Ik houd me onder andere bezig met het maken van bedrijfsfilmpjes en ik doe af en toe wat voor een lokale krant (...) maar ik blijf ook solliciteren.'*

(vrouw, 25 jaar, bureauredacteur)

Eerder hebben we gezien dat de keuze om als zzp'er te beginnen in zekere zin verankerd is in de AV – branche. In de twee bestudeerde cases zijn de voorwaarden voor een vast en langdurig dienstverband simpelweg niet aanwezig. Op het moment dat de keuze om als zelfstandige te beginnen eenmaal is gemaakt, zagen we bij AV – A dat respondenten deze stap uitermate positief waarden. Bij de ondervraagde mensen in organisatie AV – B ligt dit anders. Uit het bovenstaande citaat blijkt al dat een bestaan als zelfstandige eerder beschouwd wordt als een tussenstation. Naast het werken als freelancer wordt er gesolliciteerd naar iets anders. Ook andere zzp'ers bij AV – B verschillen van hun zelfstandige collega's bij organisatie AV – A. We spreken met zogenaamde 'hybride' zzp'ers (zelfstandigen die ook in loondienst werken) die ook nu redenen noemen als vrijheid en variatie in het werk, het kunnen uitoefenen van een hobby naast het reguliere werk en het kunnen afstemmen van de werktijden op de privésituatie. Maar ze noemen ook expliciet het voordeel van het hebben van een baan in loondienst, die gepaard gaat met de nodige financiële rust:



*'In de weekenden aan de knoppen zitten naast mijn vaste werk (...) prima om erbij te doen (...) ja, dat scheelt. Ik heb altijd mijn gewone werk. Daarom ook geen paniek als ik hier zou moeten stoppen.'*

(man, 47 jaar, programmatechnicus)

*'Werken als freelancer bij AV – B is mijn 'verzetje' van de week. Bij de radio de techniek verzorgen, naast mijn werk als software-ontwikkelaar: een fantastische combi.'*

(man, 46 jaar, programmatechnicus)

Op basis van de gesprekken constateren we zowel verschillen als overeenkomsten tussen respondenten in de twee organisaties. Beide groepen respondenten stellen vast dat het werken in de AV-branche onzekerheid over de toekomst met zich meebrengt. Dit wordt meerdere malen in de interviews bevestigd. De wijze waarop mensen met deze onzekerheid omgaan verschilt. Een aantal jaren werkervaring in de branche kan 'immuun' maken voor deze onzekerheid, zoals we zien bij werkenden in organisatie AV – A. Het onzekere karakter kan vervolgens een drijfveer zijn om voor jezelf te beginnen. De stap richting het zzp-schap gaat over het geheel genomen gepaard met grote tevredenheid. In de tweede casus blijven werkenden meer onzekerheid ervaren en als de stap gemaakt is naar een bestaan als zelfstandig ondernemer gebeurt dit eerder via een hybride constructie, of men blijft actief op zoek naar werk in vast dienstverband.

Hoe valt dit verschil te verklaren? Onze veronderstelling is dat de verschillen mogelijk zijn toe te schrijven aan verschillen in persoonlijkheidskenmerken tussen beide groepen. Organisatie AV – B is een publieke organisatie en die kan aantrekkingskracht uitoefenen op een bepaald type werkende. Steijn (2006) heeft het over een 'public service' motivatie van mensen om de 'publieke zaak' te dienen. Mensen willen een bijdrage leveren aan de oplossing en/of het signaleren van maatschappelijke problemen. Deze (langere termijn) oriëntatie zou op voorhand minder goed samengaan met een arbeidsrelatie die zich richt op de relatief korte termijn en gepaard gaat met onzekerheid. Anders geformuleerd, het kan zijn dat karaktereigenschappen van publieke professionals anders zijn dan van hun private collega's. De vraag is natuurlijk of deze verklaring afdoende is om de gevonden verschillen te kunnen duiden, maar we hebben enkele reacties van mensen gevonden die in deze richting wijzen:

*'Ik ben er trots op om hier te werken (...) bij zo'n commercieel bedrijf ben je veel meer een radertje in het grote geheel denk ik (...) en moet je dan niet programma's maken waar je niet altijd achter staat'*

(vrouw, 23 jaar, eindredacteur)

*'Ja, ik ben een planner. Ik vind het niet fijn dat ik niet weet wat ik in september doe.'*

(man, 25 jaar, bureauredacteur)

### **Over baan- en werkonzekerheid en HRM-praktijken**

Net als in de eerste casus ervaren de ondervraagden bij AV – B baanonzekerheid. Het zal niet verbazen dat de twee personen die nog onderwijs volgen, minder op loopbaanonzekerheid als probleem wijzen. Ook de hybride ondernemers geven aan dat onzekerheid voor hun geen issue is.

Zij hebben immers ook een inkomen via een betrekking in loondienst. De onzekerheid is vooral een punt voor personen die minder financiële dekking hebben en soms rond moeten komen via meerdere opdrachtgevers. Het is interessant dat de respondenten in eerste instantie een vergelijkbaar jargon gebruiken als hun collega's bij AV – A. Werken in deze branche betekent nu eenmaal dat je veel te maken krijgt met tijdelijke aanstellingen en wisselingen in inkomen:

*'Ik merk wel dat ik me steeds minder zorgen maak, als je wat jaren in onzekerheid zit word je hier ook wat immuun voor.'*

(man, 25 jaar, producer)

Tegelijkertijd betekent dit niet dat zij geen moeite hebben met een flexibele arbeidspositie. Sommige respondenten geven bijvoorbeeld aan het 'toch wel eng' te vinden om als zzp'er te beginnen en zich liever via een vaste baan verzekeren tegen inkomensverlies. Kort samengevat lijken de respondenten in AV – B zich goed te realiseren dat het werken in deze branche risico's met zich meebrengt, maar tegelijkertijd willen zij liever niet aan deze realiteit toegeven:

*'Ik werk gemiddeld drie dagen voor AV – B [FD/PdB: via een oproepcontract] (...) maar liever heb ik een vast contract, dat geeft meer zekerheid (...) mijn tijdspad is drie maanden. Verder kijk ik niet.'*

(vrouw, 27 jaar, redacteur)

Naast verschillen in het omgaan met onzekerheid, constateren we een duidelijk verschil in de zoektocht naar werkzekerheid. Voor de werkenden in AV – A is het heel normaal dat werkzekerheid wordt gecreëerd door informeel (van elkaar) te leren. Deze gedachte vinden we ook terug in de casus AV – B. De rol van de arbeidsorganisatie verschilt echter aanzienlijk. AV – B lijkt veel meer aandacht te besteden aan de loopbaankansen van werkenden, zowel voor werknemers met een vaste baan als voor flexibel werkenden. Journalisten die in vaste dienst zijn, worden volgens de respondenten in toenemende mate breed ingezet. Waar eerder verslaggevers en cameramensen gezamenlijk op pad gingen voor het maken van een reportage, is het nu de journalist met camera (de zogenaamde 'camjo') die de reportage verzorgt, inclusief het doen van de montage en het inspreken van de voice-over. Om verslaggevers hierin te trainen kunnen cameracursussen worden gevolgd. Opvallend is dat personen met een flexibel dienstverband hier ook aan deel kunnen nemen:

*'Het is leuk om met beelden te werken, ik heb zelf ook meegedaan aan zo'n cameratraining.'*

(vrouw, 27 jaar, redacteur)

Er zijn ook andere voorbeelden waaruit blijkt dat de arbeidsorganisatie de mogelijkheid biedt aan flexwerkers om zich te ontwikkelen, zoals de volgende uitspraak illustreert:

*'Als je erom vraagt is er ruimte voor een functioneringsgesprek (...) ook zijn er workshopdagen. In eerste instantie voor vaste medewerkers, zoals een workshop teksten schrijven. Maar als je wilt, kun je hierbij aanschuiven.'*

(vrouw, 25 jaar, bureauredacteur)

Een interessante vraag is in hoeverre dit type personeelsbeleid bijdraagt aan de ervaren werkzekerheid van mensen. Volgens de respondenten die aangeven gebruik te maken of te hebben gemaakt van aangeboden HRM-instrumenten, leidt dit tot een bredere ervaren inzetbaarheid. Het principe dat ze hierbij hanteren is: 'als je meer dingen kunt, word je voor iedereen interessanter'. Daarnaast geven de ondervraagden aan dat het leren van anderen, *on the job*, eveneens bijdraagt aan een grotere werkzekerheid. Hierin verschillen ze niet van onze eerdere onderzoeksgroep. Er is volgens de respondenten een relatie tussen de inzet van HRM-praktijken en de kansen van mensen op de arbeidsmarkt. Wel zijn ze van mening dat de opgedane kennis en ervaring minder is te verzilveren op de huidige ruime arbeidsmarkt. Het opdoen van (brede) ervaring vergroot weliswaar de gepercipieerde loopbaankansen, maar uiteindelijk bepalen economische factoren of er voldoende werk is, aldus de geïnterviewden.

### **Arbeidssatisfactie en inclusief personeelsbeleid**

Naast aandacht voor scholing zien we dat er in het personeelsbeleid ook geen onderscheid naar type dienstverband wordt gemaakt bij het uitdelen van kerstpakketten. Ook als er gezamenlijke uitjes zijn worden flexwerkers in beginsel hiervoor uitgenodigd. Het personeelsbeleid richt zich dus op verschillende groepen medewerkers. Dit betekent niet dat dit altijd even goed bij het personeel bekend is. Zo is bijvoorbeeld niet iedere flexwerker bekend met de mogelijkheid een functioneringsgesprek aan te vragen. Dit lijkt, volgens de respondenten, een gevolg van de kleine omvang van de personeelsafdeling, waardoor zij niet altijd pro-actief optreedt. Dat er aandacht is voor de positie van flexibel werkenden betekent niet dat laatstgenoemde groep zich tot de kern van de organisatie rekent. Tijdens de gesprekken geven respondenten op een flexibel contract regelmatig aan dat dit bijvoorbeeld consequenties heeft voor pensioenopbouw en kansen op de woningmarkt. Niettemin stellen we vast dat het personeelsbeleid in AV – B een 'inclusief' karakter heeft. Een ander voorbeeld hiervan is de wijze waarop het bedrijf zich in algemene zin opstelt tegenover haar flexibele personeel. Dit uit zich bijvoorbeeld in het meedenken over een toekomstige werplek:

*'Er is bij ons ruimte om jezelf te kunnen verbeteren (...) dat waardeer ik (...) ook is de houding van: als je ons netwerk nodig hebt dan doen we dat voor je.'*

(man, 25 jaar, bureauredacteur)

Deze personeelsbenadering heeft een focus op 'commitment' en het creëren van een relatie die, ondanks het flexibele karakter van de arbeidsovereenkomst, verder gaat dan een strikt instrumentele verbintenis. Aan de ervaren arbeidssatisfactie zien we dat de respondenten dit waarderen. Zowel de inzet van HRM-instrumenten als de meer algemene belangstelling voor flexibel werkenden wordt bijzonder positief beoordeeld. Zonder enige uitzondering blijven de respondenten in de toekomst graag voor AV – B werken. Vanzelfsprekend is het gevoerde personeelsbeleid hier niet de enige reden voor, maar de tevredenheid van werkenden kan wel degelijk voor een belangrijk deel hieruit worden begrepen. Arbeidssatisfactie weerspiegelt zich ook in de bereidheid om een stap extra te doen, als dit nodig is. Het kan gaan om overwerk, zoals twee respondenten aangeven, maar ook om het met elkaar (pro-actief) delen van kennis. Een 47-jarige hybride ondernemer vertelt hierover:

*‘Dit is echt een fijne opdrachtgever (...) het zorgt er ook voor dat je bereid bent je kennis de organisatie in te gooien (...) heb ik een idee hoe iets technisch beter kan, dan geef ik dat aan. (...) Vind ik belangrijk, via ons komt dan kennis de organisatie in.’*

(man, 47 jaar, programmatechnicus)

Freelancers en de inbreng van (specialistische) kennis gaan op het eerste gezicht hand in hand. De zogenaamde ‘nieuwe’ zzp’er biedt immers vooral zijn eigen kennis en vaardigheden aan en maakt in die zin onderdeel uit van de kwalitatieve flexibiliteit (SER, 2010). Bij AV – B valt ons echter op dat freelancers (maar ook enkele oproepkrachten) aangeven *pro-actief* pogingen te ondernemen om organisatieverbetering te realiseren. Aangezien de respondenten dit in verband brengen met uitingen als ‘fijn’ en ‘trots’ om bij deze organisatie te werken, lijkt het erop dat het personeelsbeleid (mede) zorgt voor een zekere commitment van werkenden en ‘extra-role’ gedragingen van personen (dat zijn gedragingen die formeel gezien geen onderdeel uitmaken van de opdracht-/arbeidsovereenkomst) (vgl. Sanders et al., 2004). We hebben dit type gedrag niet expliciet vast kunnen stellen in de gesprekken met respondenten in AV – A. In de volgende paragraaf staan we hier langer bij stil.

### 3.3 Reflectie: flexibel werk, personeelsstrategie en innovatie

We hebben in het voorgaande gezien dat flexibele arbeid op verschillende manieren kan worden ingezet. In beide bedrijven ervaren flexibel werkenden dat ze deel uitmaken van een flexibele schil van de arbeidsorganisatie, maar ze lijken hier in het algemeen, om verschillende redenen, geen grote problemen mee te hebben. Opvallend is dat we geen duidelijke voorkeur voor ‘jobhopping’ zijn tegengekomen bij de respondenten met slechts enkele jaren werkervaring. Met name deze jonge groep werkenden benadrukt tijdens de gesprekken juist de waarde van een vast arbeidscontract. Baanonzekerheid hoort, wat de geïnterviewden betreft, tot het wezen van de AV- branche. Deze gevoelens van structurele baanonzekerheid gaan niet gepaard met een lage arbeidssatisfactie. Ook het ontbreken van een personeelsbeleid lijkt niet te leiden tot een lagere tevredenheid met de eigen situatie. Dit bleek duidelijk bij organisatie AV – A. Dat er geen relatie is met de arbeidssatisfactie verklaren we uit het feit dat mensen dit niet strijdig vinden met het psychologische contract dat opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar zijn aangegaan. Onzekerheid over de baan of de opdracht hoort er nu eenmaal bij in de AV-branche, zeker voor werkenden met een flexibel contract. High commitment HRM-instrumenten, zoals coaching en scholing om de loopbaan te ondersteunen, horen volgens de respondenten in organisatie AV – A niet bij een transactionele verbintenis. Een goede positie op de arbeidsmarkt bereiken respondenten eerder door zichzelf (specifieke) vaardigheden (en ervaringskennis) eigen te maken, die veelal worden opgedaan door informeel te leren op de werkplek.

De geïnterviewden in organisatie AV – B ervaren eveneens onzekerheid. Flexibel werkenden lijken zich, in tegenstelling tot hun ‘private’ collega’s, langer te richten op een vaste baan. De zoektocht hiernaar stopt niet met het opdoen van werkervaring in de branche of door een keuze voor het zzp-schap. Opvallend is het verschil in het gevoerde personeelsbeleid tussen de twee cases.

Organisatie AV – A gaat op een transactionele wijze met het flexibele personeel om. Dit lijkt over het algemeen ook te voldoen aan de verwachtingen van de respondenten. Bij AV – B is er, naast de inzet van oproepkrachten, evenzeer sprake van inclusief personeelsbeleid gericht op het stimuleren van de loopbaankansen van flexwerkers. Het lijkt er ook op dat flexibel werkenden zich daarom ten opzichte van de organisatie solidair gedragen, bijvoorbeeld door over te werken of pro-actief kennis te delen. Dit lijkt gevolgen te hebben voor het leervermogen van de organisatie.

In het geval van de casus AV – A verzwakt het niet investeren in het personeel het vermogen om te leren van eerdere ervaringen:

*‘Kennis gaat gewoon weg en dat is doodzonde. Dan staat er weer een nieuwe collega aan mijn bureau en die vraagt ‘hoe gaan we dit doen?’ Niemand van mijn productieteam heeft eerder bij AV – A gewerkt. Niemand weet hoe iets werkt, niemand komt het ook uitleggen (...) en dan zitten ze daar tijd te verdoen en energie te verliezen aan allerlei dingen (...)*

(man, 35 jaar, productie leider)

Dit citaat geeft aan dat de inzet van flexibele arbeid op gespannen voet kan staan met de accumulatie van kennis binnen een arbeidsorganisatie. Kleinknecht et al. (2013) spreken in dit verband van een verzwakking van het historische geheugen van organisaties (zie ook Schmitt et al., 2011). Teveel baanwisselingen bemoeilijken de opbouw van kennis in de organisatie. Uit het aangehaalde citaat komt ook naar voren dat de bereidheid om kennis te delen gering is. Daarentegen hebben werkenden bij organisatie AV – B eerder de neiging om informatie te delen. Dit betekent dat het personeelsbeleid bij kan dragen aan de bereidheid van werkenden om de werkwijze van de organisatie kritisch tegen het licht te houden, met als doel het realiseren van verbetering.

### 3.4 Werken in de sector transport en logistiek: Casus Transport – A

De transport en logistiek is een conjunctuurgevoelige sector. Zowel in de binnenvaart als in het wegtransport staan marges en omzet zwaar onder druk. In een recente sectoranalyse van het economenbureau van ABN AMRO (2013) komt naar voren dat de sector nog altijd in zwaar weer verkeert. Met name het rendement van het goederenvervoer over de weg staat al geruime tijd onder druk. Het aantal actieve bedrijven in het beroepsgoederenvervoer over de weg is met ongeveer 10% afgenomen sinds 2010 (VTL, 2013). In hoofdstuk 2 is al vastgesteld dat ook Transport – A zich zorgen maakt over de toekomst.

#### ***Onzekerheid over de toekomst, maar niet voor iedereen***

Binnen de organisatie Transport – A hebben we gesproken met vijf van de twaalf werkzame flexwerkers. De financieel zorgelijke situatie van dit bedrijf (en een naderende reorganisatie)<sup>11</sup> maakte het ons niet gemakkelijk om medewerkers bereid te vinden tot een gesprek. Desondanks waren vijf personen bereid om ons te woord te staan. Dit betreft vier mannen en een vrouw, in

<sup>11</sup> Onderneming Transport – A is tijdens de verwerking van het interviewmateriaal overgenomen (najaar 2013).

## Hoofdstuk 3

leeftijd variërend van 22 tot en met 65 jaar. Het opleidingsniveau is relatief laag (lagere school) tot middelbaar (mts), maar we hebben ook met iemand gesproken die zijn studie technische bedrijfskunde combineert met chauffeurswerk. De gesprekken duurden gemiddeld een half uur en zijn telefonisch afgenomen. Het bleek niet mogelijk om face-to-face met de respondenten af te spreken. De reacties van de geïnterviewden wijzen uit dat een grote liefde voor het chauffeursvak ten grondslag ligt aan de keuze om in deze sector te werken:

*'Altijd al gehad, altijd die interesse in de vrachtwagen.'*

(man, 22 jaar, chauffeur)

Volgens de respondenten vergrijst het chauffeursvak en neemt het flexibel werken in de sector langzaam maar zeker toe. Flexibele arbeid is voor chauffeurs zowel een zegen als een vloek. Flexibele arbeid kan allereerst veel opleveren:

*'Prima, ik studeer. Ik zit in m'n derde jaar en vindt dit gewoon leuk om erbij te doen. Op de zater- en zondagen als oproepkracht rijden.'*

(man, 22 jaar, chauffeur)

Maar er zijn ook andere gevolgen van flexibel werken:

*'Het is crisis. Flexibel werken komt dan vaker voor en is geen voordeel kan ik je vertellen. Chauffeurs die flexibel werken kunnen als eerste weer vertrekken. Sommigen kijken in de middag of ze nog in de planning staan van de dag erop.'*

(vrouw, 35 jaar, administratief medewerkster)

*'Je ziet voortdurend die flexibele contracten. Je werkt een jaar of drie, vier, en dan volgt ontslag.'*

(man, 49 jaar, chauffeur)

Flexibel werk wordt niet simpelweg als 'goed' of 'slecht' aangemerkt. Een zekere mate van flexibiliteit is wenselijk voor mensen die dit, gegeven de eigen context en preferenties, verlangen. Tegelijkertijd zorgen economisch minder gunstige omstandigheden voor grote onzekerheid en een verhoogde kans op baanverlies:

*'Door de economie denk ik dat ik eruit vlieg (...) jammer, maar goed ik ben 65.'*

(man, 65 jaar, chauffeur)

### **Scholing? Ik niet!**

Uit de interviews blijkt dat flexwerkers, in hun beleving, geen mogelijkheden hebben om scholing te volgen. Wel moet men voldoen aan de zogenaamde code95-verplichting (de zogenaamde code voor vakbekwaamheid)<sup>12</sup>, maar daar blijft het bij. Aandacht voor scholing is

<sup>12</sup> Beroepschauffeurs hebben te maken met verplichte nascholing. Chauffeurs moeten per vijf jaar in totaal voor 35 uur aan nascholing volgen. Zij krijgen hiervoor een code 95 op het rijbewijs, achter de betreffende voertuigcategorie (VTL 2013:59).

volgens onze gesprekspartners geen noodzaak; het werk vraagt er in hun beleving ook niet om. De onzekerheid over het behoud van de baan zorgt soms voor felle reacties, als we informeren naar het belang van scholing:

*‘Scholing? Ik niet! Alleen de leiding moet scholing hebben. Ze hebben er geen verstand van, als ze me nodig hebben dan kom ik en anders zien ze maar.’*

(man, 65 jaar, chauffeur)

De respondenten houden zich over het algemeen niet bezig met het thema ‘duurzame inzetbaarheid’. Het risico van gedwongen ontslag draagt waarschijnlijk bij aan deze perceptie, maar de geïnterviewden lijken er sowieso niet bij stil te staan. In de antwoorden wordt eerder gewezen op het belang van ‘tastbare’ zaken, zoals een inkomen, het op vakantie kunnen gaan en het hebben van een goede gezondheid. Dat onze 65-jarige gesprekspartner aangeeft niet meer te doen dan strikt nodig is, geeft wel aan dat het over het hoofd zien van (sluimerende) ongenoegens onder werkenden waarschijnlijk niet bijdraagt aan pro-actief gedrag van werknemers.

#### **HRM en arbeidssatisfactie: een grote mate van betrokkenheid bij het werk**

De geïnterviewden zijn, op een enkeling na, niet positief over het gevoerde personeelsbeleid. Er wordt geen melding gemaakt van onderscheid met flexwerkers. Het is eerder zo dat de ondervraagden vinden dat de leiding onvoldoende rekening houdt met de belangen van werkenden, flexibel of vast:

*‘Flexibel of vast? Maakt niet uit, het is een grote toestand hier.’*

(man, 65 jaar, chauffeur)

*‘Ik heb het op zich goed naar mijn zin hier (...) prachtig werk, maar personeelsbeleid, wat is dat?’*

(man, 49 jaar, chauffeur)

*‘De meesten vinden het wel prima zo. Er is volgens mij geen HRM-manager en open communicatie ontbreekt (...) tegelijk zie je dat iedereen betrokken is bij wat hij doet, maar door de reorganisatie is er veel negativiteit. Het ontbreken van een vorm van medezeggenschap vanuit de werkvloer maakt het er niet prettiger op om hier te werken.’*

(vrouw, 35 jaar, administratief medewerkster)

Er blijkt geen duidelijk onderscheid te worden gemaakt naar type contract. De zware economische situatie is ongetwijfeld mede debet aan de vaak negatieve en pessimistische oordelen ten aanzien van bedrijf en leiding.

### 3.5 Werken in de sector transport en logistiek: Casus Transport – B

In onderneming Transport – B wordt in grotere mate flexibele arbeid ingezet. Er is gesproken met tien flexwerkers, waarvan negen mannen en een vrouw. We zijn geen zzp'ers tegengekomen, hoewel bekend is dat de sector zich kenmerkt door een relatief groot aandeel 'eigen rijders' (zie Peeters et al., 2009). De respondenten zijn bijna allemaal beroepschauffeurs, een enkeling heeft een administratieve functie. Het gaat hierbij om mensen met een tijdelijk arbeidscontract en uitzendkrachten. Het opleidingsniveau varieert van lager (beroeps)onderwijs tot middelbaar (beroeps)onderwijs, in de leeftijd van 21 tot 65 jaar. De interviews zijn gevoerd op bedrijfslocatie en in een enkel geval in de vrachtwagen. De duur van de gesprekken varieert van dertig tot veertig minuten. Uit de interviews komt naar voren dat de wens om 'vrij te zijn in het werk' en een 'liefde voor het transportvak' leidende motieven zijn om in de sector te werken. Enkele personen spreken de onregelmatige werktijden aan. In de sector lijkt een omslag te zijn gemaakt in het personeelsbeleid. In de beleving van de geïnterviewden wordt er in ieder geval steeds vaker flexibel gewerkt, in ieder geval bij Transport – B:

*'Ik heb nu weer een halfjaarcontract. In de zomer loopt dit af. Dan moeten ze me eigenlijk in vaste dienst nemen, want dit is mijn derde contract (...) maar of dat lukt, ik heb laatst gehoord dat ze je tegenwoordig vijf contracten kunnen geven (...) dit is wel een punt hoor. Er wordt zo gekeken op de uren en kosten, vaste contracten zitten er dan minder bij.'*

(vrouw, 57 jaar, administratief medewerkster)

Twee andere respondenten zeggen hierover:

*'Een vast contract zou mooi zijn, maar dat zit er in de transport steeds minder in (...). Ik werk nu vijf jaar via het uitzendbureau, alleen in de weekends. Ik maak zo 25 uur per week (...) jammer die tijdelijke contracten maar ik krijg zo [FD/PdB: door op flexibele tijdstippen te rijden in het weekend] wel veel betaald, hè.'*

(man, 46 jaar, chauffeur)

*'Een vast contract bestaat niet meer, maar goed, je hebt in ieder geval nog een baan. Maar ja, als je flexibel werkt en er is geen werk meer, dan kunnen ze je er zo uit knikkeren.'*

(man, 36 jaar, chauffeur)

De grotere inzet van flexibele arbeid hangt volgens verschillende respondenten samen met de internationalisering van de vervoersmarkt en de scherpere concurrentieverhoudingen:

*'In de transport is het zwaar weer. Bedrijven maken elkaar op het moment kapot (...) daar komt bij dat Oost-Europeanen hier veel goedkoper werken, dat kan toch niet? Iedereen mag hier werken, maar wel tegen eerlijke tarieven.'*

(man, 65 jaar, chauffeur)

De economische crisis en de fluctuaties in de marktverraag leiden tot een grotere behoefte



aan flexibiliteit. Naar de mate waarin Oost-Europese chauffeurs tegen lagere loonkosten (en lagere brandstofprijzen) Nederlandse chauffeurs verdringen, blijft het gissen. Het is, volgens de respondenten, in ieder geval een feit dat de concurrentie is toegenomen door een groter aanbod van buitenlandse chauffeurs.

### ***Het werken in onzekere banen in een onzekere tijd***

Gevraagd naar de preferenties van de flexibele respondenten voor een bepaald type arbeidscontract, geeft iedereen aan een voorkeur te hebben voor een vast dienstverband. Voor veel personen geldt dat een vaste baan meer (financiële) zekerheid en 'rust' biedt. Het aspect baanonzekerheid wordt in een aantal gevallen letterlijk door de geïnterviewden naar voren gebracht.

*'Een jaarcontract geeft je toch onrust, onzekerheid. Het liefst zou ik gewoon in vast dienstverband zijn.'*

(man, 58 jaar, chauffeur)

*'Dit is mijn tweede jaarcontract hier. Ik streef echt naar een vast contract. Ik heb een gezin en wil een huis kopen, daar heb je een vast contract voor nodig.'*

(man, 24 jaar, chauffeur)

Het werken op basis van een flexibel dienstverband maakt de respondenten onzeker over hun toekomstige arbeidsplaats. Hoewel het bovenstaande citaat laat zien dat de gezinssituatie hier een rol in kan spelen, worden gevoelens van onzekerheid genoemd door zowel alleenstaanden als mensen met een partner en kinderen. Het type arbeidsrelatie hangt samen met de ervaren baanonzekerheid. Tegelijkertijd merken verschillende respondenten op dat ook vaste medewerkers zich steeds meer zorgen maken over de toekomst van hun baan. Iemand zegt: 'wat is vastigheid tegenwoordig?', of zoals een 28-jarige chauffeur het verwoordt:

*'Als je een vast contract hebt en ze willen van je af, dan zal dat ook gebeuren. Uiteindelijk maakt het volgens mij niet zoveel meer uit of je nu vast of flexibel in dienst bent.'*

(man, 28 jaar, chauffeur)

Desondanks hangen gevoelens van onzekerheid wel degelijk samen met het type contract. De huidige laagconjunctuur leidt tot nog meer onzekerheid:

*'Het gaat niet zo goed in de sector, als ik naar buiten kijk zie je niet langer één maar twee of drie auto's stilstaan. Dan merk je dat het crisis is en dat banen op het spel staan.'*

(man, 21 jaar, chauffeur)

De onzekerheid over de arbeidsplaats wordt ingegeven door een combinatie van het werken in flexibele banen en een neergaande conjunctuur. Vervolgens vragen we hoe de respondenten hun toekomstperspectieven op de arbeidsmarkt inschatten.

Verschillende personen hebben weinig tot geen oog voor hun toekomstige arbeidsmarktpositie. In hun visie hebben ze nu een baan (en inkomen) en is de toekomst toch maar moeilijk in te schatten. Over het algemeen hopen ze volgend jaar nog gewoon bij Transport – B te werken. In de reacties van deze werknemers staat behoud van de huidige baan voorop:

*'Ik doe gewoon m'n werk. Ik ben de hele dag weg, heb de vrijheid en geen last van anderen (...) ik ga er vanuit dat ik hier volgend jaar nog werk. Dat hoop ik wel, ga er ook vanuit, nou ja we zien wel.'*  
(man, 31 jaar, chauffeur)

Andere respondenten menen dat het leren op de werkplek de werkonzekerheid kan verminderen, zoals een 41-jarige vrachtwagenchauffeur:

*'Ik werk hier graag, ook al heb ik nu een halfjaarcontract, dat is jammer. Maar het is een prima werkgever met een net wagenpark (...) je kunt je hier best wat ontwikkelen vind ik. Ik ben hier gekomen als LZV-chauffeur [FD/PdB: chauffeur van lange en zware voertuigen], maar ik ben ook mee geweest met andere chauffeurs. Om mij andere dingen te leren, je gaat ernaast zitten en krijgt als het ware een nieuw soort rijles (...) je leert een nieuw kunstje.'*  
(man, 41 jaar, chauffeur)

Ook andere flexibele werknemers vertellen dat er mogelijkheden zijn om on the job te leren op de werkplek:

*'Of je nu flexibel werkt of niet, je denkt mee met de organisatie (...) een voorbeeld? Nou, als er bijvoorbeeld een nieuwe gasauto is vragen ze mij of ik hem wil uittesten en als ik aangeef om iets te willen doen, dan wordt daarnaar geluisterd.'*  
(man, 28 jaar, chauffeur)

Bovenstaande voorbeelden illustreren hoe binnen de (financiële) mogelijkheden onderneming Transport – B de ervaren werkzekerheid bevordert (naast de verplichte nascholing in het kader van code 95). De bestaande mogelijkheden worden overwegend positief beoordeeld door de ondervraagde flexwerkers. Gevraagd naar eventuele verbeterpunten als het gaat om scholing en ontwikkeling, worden geen aspecten naar voren gebracht. Bij- en omscholing, het opdoen van nieuwe ervaringen en het veranderen van baan zijn voor de meeste respondenten geen vanzelfsprekende zaak. Ze houden zich hier over het algemeen niet mee bezig. De geïnterviewden zijn wel te spreken over het feit dat er in hun beleving in het personeelsbeleid geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen vaste en flexibele medewerkers. Wel is er winst te behalen wat betreft het bredere HRM-beleid van Transport – B.

#### **HRM-beleid en arbeidssatisfactie: flexibiliteit met aandacht voor belangen personeel**

Dat onderneming Transport – B in relatief grote mate gebruik maakt van flexibele arbeid gaat vanuit een werknemersperspectief ten koste van de ervaren baanzekerheid. Tegelijkertijd zijn er binnen dit bedrijf mogelijkheden om aan de eigen competenties te werken. De economische conjunctuur en de behoeften van werkenden stellen echter grenzen aan de inzet van een actief

scholingsbeleid. Uit de gesprekken blijkt dat het HRM-beleid van Transport – B zowel positief als negatief wordt beoordeeld. Er wordt in de beleving van de respondenten geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen mensen met een vast en flexibel contract:

*‘Ik vind dat bijzonder. Bij een sinterklaas- of kerstborrel wordt iedereen uitgenodigd, ik ook. Ik krijg ook gewoon een kerstpakket. Wat dat betreft draai ik in alles mee, dan sta ik versted van de heren van Transport – B (...) die betrokkenheid is er.’*

(man, 65 jaar, chauffeur)

*‘Ik zie niet dat flexwerkers hier anders behandeld worden dan mensen met een vast contract.’*

(man, 58 jaar, chauffeur)

*‘Ook flexwerkers krijgen werkschoenen, dan maakt het echt niet uit dat je flexwerker bent.’*

(vrouw, 57 jaar, administratief medewerkster)

In de gesprekken wordt het bovenstaande meermalen naar voren gebracht. Er bestaat een verwachtingspatroon waarbij flexibele medewerkers zich zoveel mogelijk inzetten, waar tegenover Transport – B haar personeelsbeleid relatief inclusief vormgeeft. Dit verhoogt de arbeidssatisfactie van flexibel werkenden:

*‘De collegialiteit is hier groot, vast in dienst of niet (...) ik word hier echt beschouwd als een chauffeur van Transport – B.’*

(man, 46 jaar, chauffeur)

*‘Ik ben er trots op om hier te werken (...) deze organisatie is meedenkend en meewerkend, ondanks de crisis waar we natuurlijk allemaal in zitten.’*

(man, 28 jaar, chauffeur)

Een inclusieve HRM-benadering vergroot de arbeidssatisfactie, zij het dat er in de antwoorden geen verbindingen zijn te ontdekken met *extra-role behavior*, zoals we eerder constateerden bij AV – B. Uiteindelijk is de arbeidsoriëntatie van flexibel werkenden binnen Transport – B sterk instrumenteel van aard:

*‘Je werkt puur om geld te verdienen.’*

(man, 46 jaar, chauffeur)

Minder positieve geluiden zijn er ook, zoals het soms meerekenen van langere wachttijden bij het lossen van vracht als pauzetijd. Een breder gedragen kritiekpunt is het ontbreken van functioneringsgesprekken met medewerkers. Hoewel een enkeling hier geen behoefte aan heeft (‘ik doe gewoon m’n werk’) is het volgens anderen wel degelijk gewenst om dit deel uit te laten maken van het HRM-beleid:

*'Ik heb hier nog nooit een functioneringsgesprek gehad (...) ik zou dat wel willen. Dan krijg je toch te horen hoe je hier functioneert en wat beter kan.'*

(man, 41 jaar, chauffeur)

Met functioneringsgesprekken zijn mogelijk verbeteringen door te voeren in de productiviteit, zo stellen sommige respondenten. Maar bovenal zou dit in de beleving van de geïnterviewden blijik geven van waardering.

In deze casus blijkt dat Transport – B gebruik maakt van flexibele arbeid om in te spelen op veranderende markteisen. Voor flexwerkers betekent dit een grotere ervaren baanonzekerheid, terwijl zij juist op zoek zijn naar een vast arbeidscontract. Om de werkzekerheid te vergroten, zijn er mogelijkheden om *on the job* nieuwe ervaring op te doen. Er wordt binnen Transport – B geen onderscheid gemaakt tussen flexibele en vaste arbeidskrachten. Dit wordt door de ondervraagden gewaardeerd en houdt (mede) verband met een relatief hoge arbeidssatisfactie. Er is zowel betrokkenheid bij het werk als bij de organisatie. Enkele personen schatten in dat het opdoen van nieuwe competenties bijdraagt aan meer werkzekerheid. Opvallend is echter dat de meerderheid zich *niet* bezighoudt met de arbeidspositie op lange(re) termijn (dat wil zeggen meer dan een jaar verder). Deze groep legt in haar antwoorden de nadruk op het 'hier en nu'. Bovendien benadrukken zij de instrumentele waarde van werk, zoals een goed salaris om de lopende uitgaven te kunnen doen. Dit type arbeidsoriëntatie wordt vaak aangetroffen bij werkenden met een lager opleidingsniveau (Van Hoof, 2006). Scholing, het vinden van nieuwe uitdagingen en zekerheden op een langere termijn komen in de antwoorden betrekkelijk weinig voor. De werkgever zou verder pogingen kunnen ondernemen om het functioneren van flexwerkers in de toekomst te toetsen (en te verbeteren) via het voeren van functioneringsgesprekken. Dit zou goed aansluiten bij de wensen van de geïnterviewde flexwerkers.

### 3.6 Reflectie: investeren in werknemers doet ertoe!

In het tweede hoofdstuk, dat aandacht besteedde aan het werkgeverperspectief, werd duidelijk dat externe krachten (markt vraag en economische ontwikkeling) en institutionele krachten (publieke bezuinigingen en sociale zekerheidswetgeving) ten grondslag lagen aan de keuze voor extern flexibele arbeid. De introductie van flexibele contracten gaat volgens de gesproken werkgevers en/of HR-managers niet ten koste van de arbeidssatisfactie en de bedrijfsprestaties. Om verschillende redenen was het voor ons niet mogelijk om deze subjectieve inschattingen te confronteren met meer objectieve indicatoren van bedrijfssucces. Het ontbreken van specifieke aandacht voor opleiding en training van flexibel werkenden werd in twee van de vier cases toegeschreven aan het productieconcept (complexiteit van taakuitvoering) en de preferenties van werkenden zelf (geen behoefte aan leermogelijkheden in het werk). Om een beter zicht te krijgen op de consequenties van de keuzes van werkgevers hebben we in dit hoofdstuk gekeken naar de relatie tussen een specifiek type personeelsbeleid en de uitkomsten voor werknemers. Zoals eerder opgemerkt gaat het om vergelijkend casestudie-onderzoek en

zijn de resultaten niet te generaliseren naar de betreffende sectoren als geheel. Wél kunnen een aantal theoretische mechanismen worden onderzocht.

Als indicatoren op werknemerniveau is gekozen voor de ervaren baan- en werkonzekerheid en de arbeidssatisfactie van flexwerkers. Daarnaast bevat het interviewmateriaal aanvullende informatie over de betrokkenheid van flexibel werkenden bij het werk en de organisatie en het innovatievermogen van de ondernemingen.

Ten aanzien van de centrale vraag of het personeelsbeleid ertoe doet kunnen we kort zijn: *it matters!* Er zijn aanwijzingen dat flexibel werkenden die beschikken over ontwikkelmogelijkheden in het werk niet alleen meer betrokken zijn bij hun werk maar ook bij de organisatie. Bovendien rapporteren deze respondenten een grotere mate van ervaren werkzekerheid. Dit speelt bij onderneming AV – B en in mindere mate bij Transport – B. Aanvullend hierop is er een positieve relatie tussen een ‘high commitment’ personeelsbeleid en het onderling delen van ideeën en kennis. Dit werd goed zichtbaar in het geval van casus AV – B. Dit kan het innovatie- en leervermogen van de organisatie vergroten (zie ook Storm & Naastepad, 2004). Dat dit niet zichtbaar is in het geval van de tegenhanger in de sector transport en logistiek, Transport – B, komt naar alle waarschijnlijkheid door de geringere kennisintensiteit van de sector, hoewel de HR-manager aangaf dat werkenden zich met een frisse blik opstellen als het gaat om het (op het laatste) moment opstellen van roosters. Dit is een belangrijke constatering, want het betekent dat arbeidscontractflexibiliteit niet op gespannen voet hoeft te staan met innovatie, zoals we gezien hebben bij onderneming AV – A (Kleinknecht et al, 2013; Zhou et al, 2011). Niet het type dienstverband als zodanig, maar de omgang met flexwerkers op bedrijfsniveau levert bepaalde uitkomsten op, zo luidt de conclusie.

Een andere vaststelling is dat onze resultaten ingaan tegen klassieke segmenteringstheorieën (zie bijvoorbeeld Hudson, 2007). In deze theorieën is er een primair segment van goede banen (waaronder de vaste arbeidscontracten met een hoge kwaliteit van de arbeid) en een secundair segment van slechte banen (kortdurende arbeidsrelaties met een lagere kwaliteit van de arbeid). Ons interviewmateriaal laat zien dat een dergelijke scherpe tweedeling, vanuit werknemersperspectief, niet bestaat. Het flexibele segment omvat niet alleen werkenden die tegen wil en dank op flexbanen zijn aangewezen, maar ook (hoogopgeleide) werknemers die bewust voor een flexibel dienstverband kiezen. Dit heeft consequenties voor de gewenste institutionele omgang met nieuwe arbeidsrelaties. We komen hier in het laatste hoofdstuk op terug.

### 3.7 Een half jaar later...

Ongeveer een half jaar na afname van de gesprekken met de veertig flexibel werkenden in de vier bedrijven, keerden we naar hen terug.<sup>13</sup> Via de mail zijn alle respondenten benaderd met de vraag om in hoofdlijnen hun huidige arbeidsmarktpositie te schetsen. Tevens stelden we de respondenten nogmaals de vraag of en zo ja, waarom zij zich zorgen maken over het behouden

<sup>13</sup> De vijf respondenten van organisatie Transport – A zijn vier maanden na afname van het eerste gesprek opnieuw benaderd.

en/of vinden van werk in de toekomst. Doordat we de respondenten op twee momenten in de tijd benaderen is het mogelijk om duidelijkere uitspraken te doen over de vraag wat het gevoerde personeelsbeleid betekent voor flexibele werknemers. In totaal hebben we twintig reacties op onze oproep(en) gekregen. Van AV – A hebben vijf respondenten een reactie gegeven, van AV – B negen, van Transport – A helaas geen van de vijf personen en van Transport – B zes personen.

Wat allereerst opvalt is dat alle vijf personen afkomstig van AV – A zes maanden na het eerdere gesprek niet meer actief zijn bij deze organisatie. Het lijkt inderdaad op een ‘wereld van vrije zielen’, zoals we eerder al constateerden. We weten niet hoe het de andere tien respondenten in de tussentijd is vergaan, maar aangezien veel personen als zzp'er actief zijn, ligt het voor de hand om te veronderstellen dat ze momenteel eveneens niet meer bij AV – A actief zijn. De personen mailen ons dat ze bij verschillende opdrachtgevers vertoeven van commerciële tv-zenders tot productiebedrijven. In een enkel geval gaat het om een tijdelijk dienstverband, in de andere gevallen om freelance opdrachten. Meerdere personen mailden ons vergelijkbare teksten, in de sfeer van ‘er is werk genoeg’. Zorgen lijken ze zich niet te maken. Uitgangspunt voor deze groep flexibel werkenden is de omgang met structurele onzekerheid waarbij op basis van eerdere opdrachten, het opgebouwde netwerk en ervaring, veelal als zzp'er, voldoende opdrachten voorhanden zijn: ‘Ik maak mij geen zorgen omdat ik steeds meer ervaring krijg, waardoor ik steeds makkelijker aan het werk kom.’

Hoe is het de flexibel werkenden van AV – B vergaan? Hier kwamen we met name personen tegen die werkzaam zijn op een oproepcontract. Het merendeel van de bevroegde personen is zes maanden na ons eerste contact nog altijd bij deze organisatie actief. Slechts één van de negen respondenten heeft geen contact meer met AV – B. Deze bevinding past bij het verwachte beeld van wederzijdse commitment, voortkomend uit een meer inclusieve personeelsbenadering. Toch tonen de ondervraagde personen enige signalen van bezorgdheid, zoals een persoon die ons mailt: ‘(...) maar het lijkt er toch op dat binnenkort een einde komt aan mijn AV – B tijd (...) en het vinden van een vaste baan is wel lastig.’ Iemand anders vertrouwt ons toe: ‘Ik weet niet of verlenging financieel mogelijk is (...) Ik besef me echter al te goed dat een vast contract in deze tijd bijna nergens te krijgen is en dat blijft wellicht in de toekomst wel zo.’ Met betrekking tot de kansen om aan het werk te blijven lijkt het trainingsaanbod relevant. Het volgende citaat is wat dat betreft illustratief: ‘De cursus vergroot de kans op werk bij de omroep.’

De mail-antwoorden op onze vragen onderstrepen nogmaals de accentverschillen tussen beide organisaties in de audiovisuele sector. Beide groepen flexibel werkenden opereren in een dynamische wereld waarbij flexibele arbeidsrelaties voor de nodige onzekerheid zorgen. Maar daar waar de personen binnen AV – A vooral gebruik maken van de mogelijkheden van deze flexibele arbeidsmarkt, richten de flexibel werkenden bij AV – B zich meer op een duurzame arbeidsverbintenis zonder al te veel transities tussen inactiviteit en werk. Dit wordt in de beleving van flexibel werkenden inderdaad bevorderd door de inzet van trainingsarrangementen.

Helaas was het niet mogelijk om wederom in contact te komen met de vijf respondenten van Transport – A. De confrontatie met de op handen zijnde herstructurering heeft hier, gezien de redenen voor niet-deelname (‘er zijn nu belangrijkere dingen’), waarschijnlijk aan bijgedragen.

Baanonzekerheid zal in crisistijd altijd bestaan in conjunctuurgevoelige sectoren zoals de transport en logistiek. Ook de zes personen die allen nog bij Transport – B actief zijn, rapporteren de nodige onrust: ‘Ik ben 51 jaar. Wat gebeurt er als mijn contract is afgelopen of ik ben een keer

ziek geweest? (...) hopelijk wordt mijn contract verlengd.' Bij anderen lijkt er meer berusting te zijn met de economische situatie in vergelijking met zes maanden geleden: 'Ik maak me voorlopig geen zorgen (...) ervan uitgaande dat er genoeg werk is/blijft.' Voor de gedachte dat de weg naar de arbeidsmarkt na werkloosheid sneller wordt gevonden na *on the job* training vinden we soms indirecte signalen: 'Men moet gewoon het vermogen en de wil hebben om zich aan de omstandigheden aan te passen (...) en te groeien.' Na inspectie van de zes (digitale) reacties blijft de eerdere conclusie staan dat het risico op werkloosheid kan worden verminderd door de inzet van een meer inclusief personeelsbeleid. De nadruk in het hierboven gepresenteerde citaat op de competenties van personen én het feit dat alle zes respondenten nog altijd werkzaam zijn bij Transport – B zijn hier aanwijzingen voor.

## **Hoofdstuk 4.**

# **Conclusie en evaluatie: flexibiliteit en de rol van werkgevers**



Veel beschouwingen over de groei van de flexibele schil van de arbeidsmarkt lijken flexibilisering als een soort natuurverschijnsel te zien. Autonome trends als globalisering, verscherpte concurrentie, technologische ontwikkeling en snel wisselende consumentenvoorkeuren maken een trend naar meer flexibiliteit onontkoombaar. Bedrijven moeten hun inzet van personeel wel flexibiliseren om zich staande te houden in de concurrentiestrijd. Wie hierin niet meegaat, gaat ten onder. In dit perspectief is er weinig ruimte voor eigen afwegingen en eigen keuzes door bedrijven en instellingen. Toch is bekend dat er tussen bedrijven, zelfs in dezelfde sector, grote verschillen zijn in de inzet van flexibele arbeidskrachten en in de wijze waarop bedrijven met hun flexibele personeel omgaan. Deze diversiteit in de omvang van en de omgang met flexibele arbeidskrachten vormde het uitgangspunt voor deze studie. Blijkbaar valt er wel degelijk iets te kiezen en maken bedrijven daadwerkelijk verschillende keuzes. In de maatschappelijke en politieke discussie over flexibilisering is dit aspect tot nog toe weinig belicht. Om te bepalen hoe we met de flexibilisering van de arbeidsmarkt willen omgaan en welke wetten en regels op dit terrein gewenst zijn, is deze diversiteit echter van groot belang. Het is immers goed denkbaar dat inzet van flexibele arbeidskrachten in het ene geval als wenselijk en in het andere geval als onwenselijk dient te worden aangemerkt. Evenzeer is het aannemelijk dat bedrijven en instellingen, afhankelijk van hun motief voor en omgang met flexibele arbeid, op verschillende manieren zullen reageren op veranderingen in wet- en regelgeving, zoals hervorming van het ontslagrecht.

Omdat er nog erg weinig bekend is over de rol van individuele ondernemingsstrategieën ten aanzien van flexibele arbeid, heeft deze studie op exploratieve wijze gepoogd hierin meer inzicht te krijgen. We zijn nagegaan wat de invloed is van de gevoerde personeelsstrategie op de omvang en uitkomsten van flexibele arbeid voor bedrijf en individu. Dit type onderzoek, dat het mesoniveau van de organisatie verbindt met het microniveau van de individuele werkende, is relatief schaars. Voor dit onderzoek hebben we een viertal cases in twee sectoren geanalyseerd. Daarbij is informatie verkregen van hoofden van de HRM-afdeling of directieleden en daarnaast zijn gesprekken gevoerd met 40 flexibel werkenden bij deze vier bedrijven, variërend van personen met een tijdelijk arbeidscontract, oproepkrachten en uitzendwerkers tot zzp'ers. Met de helft van hen is bovendien een half jaar na het eerste gesprek nogmaals contact gelegd om te bepalen in hoeverre hun arbeidsmarktpositie in de tussentijd gewijzigd was. Om de validiteit van onze studie te toetsen zijn de bevindingen niet alleen voorgelegd aan de gesprekspartners in de vier organisaties die in het onderzoek centraal staan, maar ook aan twee arbeidsmarktonderzoekers van de kenniscentra in de twee sectoren die zijn onderzocht, te weten de creatieve industrie en transport en logistiek.

## 4.1 Belangrijkste uitkomsten

Wat betreft de motieven van bedrijven om flexibel personeel in te zetten blijkt uit de interviews, zoals verwacht, dat de ervaren volatiliteit en onvoorspelbaarheid van de marktomgeving hierbij een belangrijke rol spelen. Dit geldt zowel voor de audiovisuele bedrijven als voor de transportbedrijven. Bij het audiovisuele productiebedrijf AV – A hangt dit vooral samen met de onzekerheid over het aantal opdrachten dat het bedrijf binnenhaalt, bij de

regionale omroep AV – B is het primair de voorspelbaarheid van het overheidsbeleid dat het bedrijf noopt tot meer flexibiliteit. Bij beide transportbedrijven zijn vooral de fluctuaties op de afzetmarkt reden om met flexibele arbeidskrachten te werken. Zoals uit dit onderzoek blijkt, maken de bedrijven echter sterk uiteenlopende keuzes als het gaat om de inzet van flexibel werkenden. Het grootste contrast is dat tussen de twee audiovisuele bedrijven, waarvan het eerste in meerderheid met flexibele krachten, vooral freelancers, werkt, terwijl het tweede bedrijf slechts ongeveer een op de tien functies vervult met flexibele krachten, vooral oproepkrachten. Het verschil tussen de twee transportbedrijven is kleiner, maar toch ook aanzienlijk.

Even opmerkelijk zijn de verschillen in de mogelijkheden die de bedrijven aan het flexibele personeel bieden om zich verder te ontwikkelen. AV – A en Transport – A zien dit niet als een verantwoordelijkheid van het bedrijf en laten dit dus geheel over aan de flexibel werkenden zelf. AV – A heeft zo'n goede reputatie dat de freelancers en tijdelijke werknemers dit niet als een probleem ervaren. Werken bij AV – A wordt zelf al als een investering gezien en de meeste freelancers keren na het uitvoeren van een opdracht dan ook weer graag bij dit bedrijf terug. AV – A kan zich, met andere woorden, permitteren om niet in zijn flexibele medewerkers te investeren, omdat het een sterke positie op de arbeidsmarkt heeft en weinig problemen heeft om gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers te vinden.

Transport – A heeft geheel andere motieven om niet in flexibel personeel te investeren. Flexibilisering geldt voor dit bedrijf puur als een middel om op korte termijn op (personeels) kosten te kunnen besparen. Aangezien het werk in dit bedrijf weinig specifieke vaardigheden vergt – en geen bedrijfsspecifieke kennis – biedt het voor het bedrijf geen voordelen om te investeren in zijn oproepkrachten. Er zijn altijd voldoende gekwalificeerde (oproep)krachten beschikbaar als het bedrijf tijdelijk extra personeel nodig heeft.

Het audiovisuele bedrijf AV – B en het transportbedrijf B investeren wel in hun personeel. In beide gevallen hoopt men hiermee een reserve van niet alleen gekwalificeerde maar ook loyale flexibele medewerkers te creëren. Volgens de standaard economische redenering zou een bedrijf er geen baat bij hebben om in flexibel personeel te investeren, aangezien de investeringskosten verloren gaan als het dienstverband wordt beëindigd en de medewerker bij een ander bedrijf gaat werken. Deze redenering geldt echter niet als men met een min of meer vaste pool van flexibele krachten werkt, die regelmatig opnieuw door het bedrijf worden opgeroepen of in dienst worden genomen. Dit is zowel bij AV – B als bij Transport – B het geval. Beide bedrijven laten zich niet primair leiden door korte-termijn kostenbesparing, maar maken meer evenwichtige (middel) langetermijn kosten – baten afwegingen. Uit de interviews met de flexibel werkenden bij AV – B en Transport – B bleek, dat de investeringen in training een zeker commitment en loyaliteit bij hen kweken, waardoor zij vaak meerdere malen bij hetzelfde bedrijf terugkeren. Bij de kennisintensieve organisatie AV – B draagt het ook bij aan hun bereidheid om kennis en ideeën te delen, terwijl het bij Transport – B gemakkelijker maakt om interne flexibiliteit te realiseren, bijvoorbeeld via flexibele roosters. Bovendien ervaren de flexibel werkenden zelf een grotere mate van baan- en werkzekerheid.

Hieruit mag men evenwel niet concluderen dat flexibel werkenden het achterwege blijven van investeringen altijd als negatief ervaren. Voor AV – A geldt dit in het algemeen niet, aangezien de meeste flexibel werkenden bij dit bedrijf dit gemis vanzelfsprekend vinden en beschouwen als iets dat hoort bij de markt waarin zij werkzaam zijn. Het doet dan ook geen

afbreuk aan hun inzet voor het bedrijf. Bij Transport – A ligt dit anders. Daar leidt het feit dat het bedrijf niet in de flexibel werkenden investeert ertoe dat deze ook weinig commitment met het bedrijf hebben. Er wordt niet in de onderlinge relatie geïnvesteerd. Op korte termijn kan dat voor beide partijen, maar vooral voor de werkgever, goedkoper zijn en dus de concurrentiepositie van het bedrijf versterken. Over de mogelijke (negatieve) effecten op langere termijn kunnen we op grond van ons onderzoek – dat immers slechts een half jaar bestrijkt – helaas niets zeggen. Het feit dat Transport – A inmiddels is overgenomen door een andere onderneming, suggereert echter dat het in dit geval geen succesvolle strategie voor de langere termijn is geweest.

## 4.2 Algemene conclusies

Hoewel dit onderzoek zich beperkt tot vier bedrijven in twee sectoren en dus geen enkele pretentie heeft van generaliseerbaarheid, kunnen er niettemin enkele conclusies uit worden getrokken die een bredere strekking hebben dan alleen de onderzochte bedrijven.

De eerste conclusie is, dat hoewel de behoefte van bedrijven aan flexibiliteit in het algemeen samenhangt met volatiele en onvoorspelbare marktontwikkelingen, de achtergrond daarvan sterk kan verschillen. Hoewel in de literatuur vaak de nadruk wordt gelegd op globalisering, is die link bij drie van de vier onderzochte bedrijven niet zo duidelijk aanwezig. Bij beide transportbedrijven is er wel indirect invloed van internationale ontwikkelingen, doordat zij in toenemende mate ook concurreren met buitenlandse transportondernemingen. Bij deze bedrijven lijkt de ongunstige en onzekere economische conjunctuur echter zeker zo'n belangrijke rol te spelen bij de afweging om flexibel personeel in te zetten. Bij het regionale publieke omroepbedrijf AV – B lijkt de invloed van buitenlandse ontwikkelingen afwezig, en vloeit de behoefte aan flexibiliteit veeleer voort uit veranderingen in het overheidsbeleid, dat ook volatielier is geworden. Kortom, de flexibiliseringstendens kan niet worden herleid tot één dominante drijvende kracht, maar kan voortkomen uit heel verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. (Een vraag die de reikwijdte van dit onderzoek te buiten gaat is of de volatiliteit in het overheidsbeleid uiteindelijk ook wordt ingegeven door scherpere (beleids)concurrentie tussen nationale overheden om in een globaliserende wereld een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven te blijven.)

Een tweede conclusie is, dat bedrijven, als zij besluiten om een deel van hun personeel flexibel in te zetten, uiteenlopende keuzes kunnen maken ten aanzien van de omvang van de flexibele schil. Dat de omvang van de flexibele schil van de twee onderzochte bedrijven in de audiovisuele sector sterk uiteenloopt, hangt wel ten dele samen met de verschillende markten waarop zij opereren, maar lijkt niet volledig daardoor te worden verklaard. De volatiliteit op de afzetmarkt van AV – A is weliswaar groot, maar lijkt toch niet zo groot dat ze het bedrijf dwingt om meer dan de helft van het personeelsbestand op flexibele basis te werk te stellen. Het is veeleer de keuze van het bedrijf voor een bepaald organisatie-model, waarin het overgrote deel van de medewerkers alleen op projectbasis wordt ingehuurd. Zoals gezegd, kan het bedrijf zich dit permitteren doordat het een sterke positie in het relevante arbeidsmarktsegment heeft. AV – B hecht blijkaar meer aan een grote vaste kern waarop men voor uiteenlopende werkzaamheden een beroep kan doen. De flexibiliteitsbehoefte wordt hier ook deels opgevangen via interne

functionele flexibiliteit. Ook het verschil in het aandeel flexibele medewerkers tussen de twee transportbedrijven is het gevolg van de keuzes die de bedrijven zelf maken, aangezien beide in dezelfde markt actief zijn en dus min of meer dezelfde volatiliteit in de afzet ondervinden.

Een derde conclusie is, dat bedrijven ook keuzes hebben ten aanzien van de relatie die zij met hun flexibele personeel opbouwen, in het bijzonder of zij in hen investeren. Twee van de vier bedrijven laten zien dat bedrijven wel degelijk bereid kunnen zijn te investeren in de ontwikkeling van flexibel werkenden en het risico op de koop toe nemen dat (ook) hun concurrenten daarvan profiteren. Daardoor kunnen zij ook een duurzame relatie met hun flexibel werkenden opbouwen. Anders gezegd, investeren in flexibel personeel kan bijdragen aan meer commitment van dat flexibele personeel, waardoor beide partijen er baat bij hebben. We hebben bijvoorbeeld gezien dat het investeren in flexibel personeel kan bijdragen aan het innovatie- en leervermogen van organisaties. Ook vergroot het investeren in flexibel personeel de bereidheid van werkenden om andere vormen van flexibiliteit te realiseren. Het gemakkelijker inroosteren van flexibel personeel is hiervan een goed voorbeeld. Dit alles blijkt niet primair te worden bepaald door de markt waarin men opereert, maar maakt deel uit van de zelf te kiezen organisatiestrategie van het bedrijf. Als bedrijven niet in hun flexibele personeel investeren, hoeft dat niet per se te duiden op achterstelling van flexibel werkenden, maar kan dit ook betekenen dat het bedrijf überhaupt niet in zijn medewerkers investeert, ook niet in personeel in vaste dienst (zoals bij bedrijf Transport – A).

Een laatste conclusie is, dat flexibel werkenden zelf verschillen in hun voorkeuren ten aanzien van de arbeidsrelatie met hun werkgever c.q. opdrachtgever. Niet alle flexibel werkenden zouden het liefst een vast dienstverband hebben. In bepaalde sectoren en beroepen vinden de werkenden het geen probleem als zij voortdurend op zoek moeten naar nieuwe werkgevers of opdrachtgevers. Voor hen doet een flexibele arbeidsrelatie ook weinig afbreuk aan de ervaren werkzekerheid. Er lijken hier twee mechanismen werkzaam. Enerzijds is er sprake van zelfselectie: arbeidskrachten zoeken werk in de sector waar zij de meeste kans hebben op het soort contract dat hun voorkeur heeft. Anderzijds passen flexibel werkenden na verloop van tijd hun preferenties ten aanzien van de contractvorm ook aan aan de realiteit. Na verloop van tijd leert men leven met de onzekerheid van een flexibel dienstverband en accepteert men dit als een *fact of life*.

Op grond van ons onderzoek kunnen we helaas geen uitspraken doen over de effecten van verschillende ondernemingsstrategieën ten aanzien van flexibele arbeid op langere termijn. Dit geldt zowel voor de economische prestaties van de bedrijven als voor de loopbaanperspectieven voor de werkenden. Daarmee kunnen we onze eerste onderzoeksvraag niet beantwoorden. We kunnen dus niet concluderen dat de ene strategie beter is voor het bedrijf en/of voor de flexibel werkenden dan de andere. We weten zelfs niet of sommige strategieën voor zowel bedrijf als flexibel werkenden beter zijn dan andere of dat er sprake is van een onvermijdelijke uitruil tussen de belangen van de onderneming en van de flexibel werkenden. Hiervoor zou het nodig zijn om de onderzochte bedrijven en de flexibel werkenden over een langere periode (minimaal een aantal jaren) te volgen, hetgeen in het kader van dit onderzoek niet mogelijk was.

### 4.3 Beleidsimplicaties

Welke beleidsimplicaties heeft ons onderzoek?

Gezien de variëteit in vormen, motieven en uitkomsten van flexibel werk die in ons onderzoek naar voren kwam, is het moeilijk hieruit algemene aanbevelingen voor beleid te destilleren. Wellicht de belangrijkste aanbeveling is, dat men zeer terughoudend dient te zijn met *algemene* beleid dat op alle vormen en omstandigheden van flexibel werk van toepassing is. Een kleinere flexibele schil is niet per se beter of slechter dan een grotere. Het ene soort flexibel werk is niet per se wenselijker of onwenselijker dan het andere. Maatregelen die flexibel werk in algemene zin trachten terug te dringen lijken dus niet alleen niet wenselijk, maar zijn waarschijnlijk ook niet effectief, doordat zij in verschillende situaties geheel verschillend kunnen uitwerken (vgl. De Beer & Kraamwinkel, 2012).

Neem ter illustratie de nieuwe Wet Werk en Zekerheid die met ingang van 2015 de maximale duur van flexibele dienstverbanden beperkt tot een periode van twee jaar. Het is de vraag of dit bedrijven zal stimuleren om aan meer flexibel werkenden een vast dienstverband aan te bieden. In geval van bedrijf AV – A zou dit waarschijnlijk aanleiding zijn om nog meer te werken met freelancers, voor wie die termijn niet geldt. Voor medewerkers op een tijdelijk contract zou het kunnen betekenen dat AV – A hen, als de termijn van twee jaar nadert, gedurende langere tijd (minimaal zes maanden) niet meer inhuint om te voorkomen dat men hen een vaste aanstelling moet bieden. Voor AV – B zou een dergelijke maximering van een tijdelijke dienstverband ook weinig effect hebben omdat het bedrijf zijn flexibiliteit vooral ontleent aan oproepkrachten die al een vast dienstverband (kunnen) hebben. Weliswaar laat de wet ruimte aan de sociale partners om bij cao af te wijken van de maximale termijn van twee jaar (tot een maximum van vier jaar), maar dat kan alleen 'indien de intrinsieke aard van de bedrijfsvoering dit vereist' (WWZ 2014: 55).

Met dit voorbeeld wordt niet betoogd dat veranderingen in de wettelijke regulering van flexibel werk niet wenselijk zou zijn, maar wel dat men ermee rekening dient te houden dat wet- en regelgeving in verschillende omstandigheden verschillend en soms zelfs averechts kan uitwerken.

In plaats van te streven naar algemene wetten en regels lijkt het verstandiger als sociale partners op decentraal niveau, bijvoorbeeld bij het afsluiten van cao's, afspraken maken over de gewenste omvang en vorm van de flexibele schil en de mate waarin werkgevers in flexibel werkenden dienen te investeren. Op dat niveau kan bijvoorbeeld ook worden besloten om gelden uit sectorale O&O-fondsen beschikbaar te stellen voor training en scholing van flexibel werkenden, zodat bedrijven minder risico lopen dat hun investering vooral de concurrent ten goede komt. Een heel algemeen wettelijk kader volstaat dan. Nationale wetgeving zou vooral het tot stand komen van evenwichtige sectorale afspraken moeten ondersteunen.

# Literatuur

- ABN AMRO (2013). *De visie op transport en logistiek*. Amsterdam: ABN Amro.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage. Why high performance work systems pay off*. London: Cornell University Press.
- Barbieri, P. (2009). Flexible employment and inequality in Europe, *European Sociological Review*, 25(6): 621-628.
- Beer, P. de (2004). Flexibilisering maakt banengroei fragiel, *ESB*, 17 september.
- Beer, P. de (red.) (2011). *Flexibilisering – de balans opgemaakt*. Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging De Burcht.
- Beer, P. de & M. Kraamwinkel (2012). Wat vakbonden kunnen doen. Verschillende motieven voor flexwerk bij werkgevers. *Zeggenschap*, 23(3), 38-40.
- Bekker, S. & Wilthagen, T. (2008). Flexicurity: A European approach to labour market policy, *Intereconomics*: 43(2): 68-73.
- Bontekoning, A. (2012). *Generaties! Werk in uitvoering*. Amsterdam: Mediawerf.
- Booth, A., Francesconi, M. & Frank, J. (2002). Temporary jobs: stepping stones or dead ends?, *Economic Journal*, 112(480): 189-213.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Rotterdam: academisch proefschrift.
- Brodsky, M. (1994). Labor market flexibility: a changing international perspective, *Monthly Labour Review*, 117(11): 53-60.
- Combs, J., Liu, Y, Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- Cörvers, F. & Montizaan, R. (2006). Hoe voorzien bedrijven in hun flexibiliteitsbehoefte?, *ESB*, september 2006: 27-31.
- CPB (2009). *De grote recessie*. Amsterdam: Balans.
- Cuyper, N. de, Rigotti, T., De Witte, H. & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology, *International Journal of Human Resource Management*, 19: 543-561.
- Dekker, R. (2011a). De flexbalans. in: Beer, P. de, (red, 2011). *Flexibilisering – de balans opgemaakt*. Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging De Burcht.
- Dekker, F. (2011b). *Flexible Employment, Risk and the Welfare State*. Rotterdam: academisch proefschrift.
- Doogan, K. (2001). Insecurity and Long-term Employment, *Work, Employment and Society*, 15(3): 419-441.
- Dyne, L. van, & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore, *Academy of Management Journal*, 41: 692-703.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Fouarge, D., De Grip, A., Smits, W. & De Vries, R. (2012). Flexible Contracts and Human Capital Investments, *De Economist*, 160: 177-195.
- Freese, C., Paauwe, J. & Schalk, R. (2012). Perceptie van werkgevers en werknemers over de ideale arbeidsrelatie, *ESB*, 97(4647): 50-55.
- Giesecke, J. (2009). Socio-economic risks of atypical employment relationships: evidence from the German labour market, *European Sociological Review*, 25(5): 629-646.

- Gleason, S. (ed.) (2006). *The Shadow Workforce*. Michigan: Upjohn Insititute for Employment Research.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid duurzame arbeid?* Hoofddorp: TNO.
- Gryp, S. (2011). *Flexibiliteit in bedrijf*. Leuven: Acco.
- Guest, D. & Clinton, M. (2006). *Temporary employment contracts, workers' well-being and behaviour: evidence from the UK*. London: King's College.
- Hoof, J. van, (2006). Arbeidsethos in verandering, in: Van Ruysseveldt, J. van, & Van Hoof, J. (red., 2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer.
- Hudson, K. (2007). The new labor market segmentation: labor market dualism in the new economy, *Social Science Research*, 36: 286-312.
- Jong, J. de, (2008). *A Matter of Time*. Tilburg: academisch proefschrift.
- Jong, G. de, Vermeulen, H., Warmerdam, J. & De Wit, W. (2012). *Opleidingsmonitor Flexbranche 2012*. Nijmegen: ITS.
- Jong, M-J. de, (1997). *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam: Boom.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition, *American Sociological Review*, 74(1): 1-22.
- Kleinknecht, A., Naastepad, R., Storm, S. & Vergeer, R. (2013). Soepel ontslag en innovatie, *ESB*, 98(4655): 134-137.
- Knoop, F. & Schouteten, R. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(4): 310-327.
- Koster, F., De Grip, A. & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *International Journal of Human Resource Management*, 22(11): 2403-2418.
- Looise, J. K. & Paauwe, J. (2002). Veranderingen in organisatie en arbeid: vernieuwing van personeelbeleid? In: Batenburg, R. et al. (red.). *Met het oog op de toekomst van arbeid*. Den Haag: Elsevier.
- Muffels, R. & Luijckx, R. (2008). Labour market mobility and employment security of male employees in Europe: trade-off or flexicurity, *Work, Employment and Society*, 22(2): 221-242.
- Muffels, R. & Wilthagen, T. (2011). Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis, *ESB*, 4602: 54-57.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Peeters, C., Bouwman, T. & Hendrickx, F. (2009). *Wegvervoer en logistiek: visie 2015*. Den Haag: Sdu.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, 40: 96-124.
- Petrescu, A. & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 29(7): 651-667.
- Reich, M. (2008). *Segmented labor markets and labor mobility*. Cheltenham: Elgar.
- Sanders, K., Emans, B. & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: een terugblik, *Gedrag & Organisatie*, 17(2): 120-130.
- Schmid, G. (2010). *The future of employment relations*. Amsterdam: AIAS.
- Schmitt, J. & Wadsworth, J. (2002). *Is the OECD Jobs Strategy Behind US and British Employment and Unemployment Success in the 1990s?* CEPA Working Paper 2002-06.
- Schmitt, A., Borzillo, S. & Probst, G. (2011). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing, *Management Learning*, 43(1): 53-74.
- SER (2010). *ZZP'ers in beeld*. Den Haag: SER.



- Silla, I., Gracia, F. & Peiro, J. (2005). Job Insecurity and Health-Related Outcomes among Different Types of Temporary Workers, *Economic and Industrial Democracy*, 26(1): 89-177.
- Spangenberg, F. & Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector, *Bestuurswetenschappen*, 20(4): 289-307.
- Steijn, B. (2006). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak? Over ambtenaren en hun motivatie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Stelt, H. van der, & De Voogd-Hamelink, M. (2010). *Tendrapport Aanbod van Arbeid 2009*. Den Haag: SZW.
- Storm, S. & Naastepad, C. (2004). De schaduwzijde van arbeidsmarktflexibilisering, *ESB*, 19 maart 2004: 86-90.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Naswall, K. (2006). *Job Insecurity – A Literature Review*. SALTSA Report.
- Teunen, J. & Mijnen, H. (2012). *Grensverleggende avonturen*. Veenendaal: GOC.
- UWV (2010). Kennismemo 10 02. *Groei van de flexibele arbeid en de gevolgen voor het beroep op WW*. Amsterdam: UWV.
- VTL (2013). *Arbeidsmarktrapportage beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek*. Alphen aan den Rijn: VTL.
- WWZ (2014). *Memorie van toelichting Wet Werk en Zekerheid*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. London: Sage.
- Zijl, M. (2006). *Economic and social consequences of temporary employment* (dissertatie). Amsterdam: Tinbergen Institute.
- Zijl, M., Van den Berg, G. & Heyma, A. (2010). Stepping stones for the unemployed: The effect of temporary jobs on the duration until (regular) work, *Journal of Population Economics*, 24(1): 107-139.
- Zhou, H., Dekker, R., & Kleinknecht, A. (2011). Flexible labour and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data, *Industrial and Corporate Change*, 20: 941-968.

# Bijlage

## Overzicht van respondenten

**AV – A**

<b>Nummer</b>	<b>Sekse</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Opleidingsniveau</b>
1	vrouw	25	HBO
2	man	42	HBO
3	man	27	HBO
4	man	40	WO
5	vrouw	31	WO
6	man	23	WO
7	man	29	HBO
8	man	35	HBO
9	vrouw	27	HBO
10	vrouw	27	HBO
11	vrouw	27	HBO
12	vrouw	33	WO
13	vrouw	28	HAVO
14	man	41	HBO
15	vrouw	35	HBO

**AV – B**

1	man	46	HBO
2	man	47	HBO
3	vrouw	23	HBO
4	vrouw	25	HBO
5	man	25	HBO
6	vrouw	22	HBO
7	vrouw	25	WO
8	man	45	MBO
9	man	25	WO
10	vrouw	27	HBO

**Transport – A**

1	man	22	MBO
2	vrouw	35	MBO
3	man	22	MBO
4	man	65	Lagere school
5	man	49	MTS

**Transport – B**

<b>Nummer</b>	<b>Sekse</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Opleidingsniveau</b>
1	man	65	MULO
2	vrouw	57	MAVO
3	man	41	LTS
4	man	36	VMBO
5	man	58	LTS
6	man	46	LTS
7	man	28	MBO
8	man	24	MBO
9	man	21	MBO
10	man	31	MBO



