

## WERKGEVERS OVER FLEXIBILITEIT: “IK HOEF GEEN FLEXIBELE CONTRACTEN, LIEVER WIL IK DAT VASTE CONTRACTEN FLEXIBELER ZIJN”

*Djurre Das*

Is het zo dat werkgevers hun vaste krachten het liefst inruilen voor goedkopere flexwerkers? Werken werkgevers graag met zzp'ers? Of is het vaste contract nog steeds de norm? Er gaan steeds meer geluiden op dat de flexibilisering is doorgeschoten. Daarnaast zouden werkgevers hun flexibele krachten vaak niet als volwaardig behandelen en achterstellen op basis van hun contractvorm, een houding die je zou kunnen bestempelen als 'flexisme'. Maar is dat wel zo? En hoe denken werkgevers daar zelf over? Welke overwegingen maken zij bij het aannemen van, en in het omgaan met flexibel personeel? Om hierin meer inzicht te verkrijgen organiseerde de WRR in samenwerking met het Centraal Planbureau (CPB) en het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (AIAS) enkele focusgroepen met werkgevers uit de sectoren thuiszorg en ICT.

### ***Meebewegen zonder risico***

“Flexibele krachten zijn essentieel!” zegt de directrice van een thuiszorgorganisatie. “Als je niet iedere dag dezelfde productie draait, en dat is bij iedere zorginstelling zo, dan moet je flexibele krachten hebben. Het kan niet anders!” Ze legt uit dat de zorgvraag enorm grillig kan zijn en zelfs per dag kan verschillen. Zo kan iemand de ene dag 24-uurszorg nodig hebben en de volgende dag komen te overlijden. “Zorg is niet te plannen.” Een thuiszorgorganisatie moet daarin mee kunnen bewegen. Flexwerkers zijn nodig om de pieken in de zorgvraag op te kunnen vangen. Dit beeld wordt bevestigd door andere werkgevers in de thuiszorg. Zo zegt een andere directeur: “De flexibele schil is noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen.” Toch hanteert iedere werkgever een eigen norm als het gaat om de gewenste grootte van de flexibele schil. De ene organisatie werkt met een flexibele schil van 40 procent terwijl de andere 20 procent aanhoudt.

Maar waarom zien zoveel organisaties zich genoodzaakt om flexibele contracten in te zetten om hun continuïteit te waarborgen, terwijl zij voor dat doel ook hun interne flexibiliteit zouden kunnen aanspreken? Zo zouden zij medewerkers in vaste dienst flexibel kunnen inzetten. Het antwoord op die vraag luidt volgens werkgevers: kunnen meebewegen *zonder risico*. Van Echtelt et al. (2014) laten zien dat de reden om flexwerkers aan te nemen per sector kan verschillen. In marktsectoren zijn dalen en pieken in de werkvoorraad de voornaamste reden om flexwerkers aan te nemen. In (semi)publieke sectoren worden flexibele krachten vooral ingezet om afwezige krachten te vervangen en om te anticiperen op bezuinigingen en mogelijke krimp. Thuiszorgorganisaties combineren eigenlijk kenmerken van beide sectoren. Want behalve de fluctuerende zorgvraag speelt ook de externe wereld een belangrijke rol. “Zorgverzekeraars en gemeenten

sturen op het laag houden van kosten”, legt een zorgmanager uit. Zorgverzekeraars sluiten jaarlijks nieuwe contracten af met de zorgaanbieders en dwingen hen zo om op prijs te concurreren. Thuiszorgorganisaties kunnen het zich dus niet permitteren om medewerkers ‘op voorraad’ te houden. Daarbij wordt de voorspelbaarheid van budgetten ondermijnd door de dreiging van constant veranderend overheidsbeleid. Zo heeft gemeentelijke onvoorspelbaarheid in de zorg- en welzijnssector onzekere organisatorische perspectieven. Flexibele contracten stellen thuiszorgorganisaties in staat om toch mee te bewegen zonder het risico te lopen dat de kosten later te hoog oplopen. Onzekerheden en risico’s worden zo van de werkgever naar de flexibele arbeidskracht verschoven.

Ook in de ICT-sector speelt ‘meebewegen zonder risico’ een rol, maar niet in dezelfde mate als in de thuiszorg. ICT-werkgevers geven aan dat zij vast personeel inderdaad risicovol vinden wanneer zich een dip in de markt voordoet, en dat zij graag flexwerkers aannemen om de pieken op te vangen. Er wordt in de sector steeds meer kort-cyclisch gewerkt. Men werkt vaak op projectbasis, en de tijdelijkheid van het werk zorgt voor een behoefte aan flexibele bedrijfsvoering. Ook de bedrijfsgrootte speelt een belangrijke rol. Zo vertelt de manager van een kleine start-up: “Iemand vast in dienst nemen is een financieel risico, daar zijn we in deze fase niet zo happig op.” Het moeten doorbetalen van vast personeel wanneer er tijdelijk geen werk is ervaren met name start-ups als een risico dat hen ervan weerhoudt om vast personeel aan te nemen. De grootste pijn van het vaste contract zit volgens ICT-werkgevers echter bij de risico’s op lange termijn: veel vaste medewerkers zouden zich niet genoeg hebben doorontwikkeld, waardoor hun kennis is verouderd (bijvoorbeeld op het gebied van software) en hun vaardigheden niet meer aansluiten bij het projectmatig en consultancy-based werken. Die medewerkers kunnen ICT-bedrijven dus nog nauwelijks inzetten bij hun klanten, terwijl ze te duur zijn om te ontslaan.

#### ***Van min-max contract tot zzp***

Werkgevers kunnen op verschillende manieren invulling geven aan flexibiliteit. In de thuiszorg zijn met name tijdelijke krachten en oproepkrachten populair. Daarna komen de uitzendkrachten die vaak voor korte perioden of diensten worden ingehuurd. De zzp’er is het minst populair en ziet men echt als een ‘last resort’. Ze zijn volgens werkgevers niet alleen duur maar brengen ook grote risico’s en onzekerheden met zich mee sinds de invoering van de nieuwe wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). Toch werken er ook in de thuiszorg nog zzp’ers. Deze zijn vaak hoogopgeleid en hebben schaarse vaardigheden. Daardoor zijn ze alsnog behoorlijk gewild. Maar er speelt ook nog wat anders. Een zorgmanager legt uit: “Bij een vast contract in de thuiszorg is 28 uur vaak het maximum. Dat heeft te maken met de pieken in de zorgvraag die vooral in de ochtend en in de avond liggen.” Omdat een 28-uurscontract voor veel werknemers niet voldoende is, gaan velen daarnaast nog aan de slag als zzp’er. Het beperkte aantal uren dat werkgevers kunnen bieden stimuleert in zekere zin dus het zzp-schap.

Het aandeel flexwerkers in de ICT en zorg is nagenoeg gelijk. Maar in de ICT werken aanzienlijk meer zzp'ers. Het aandeel zzp'ers in de sector lag in 2015 op 22 procent, terwijl dit in de zorg slechts 8 procent was (Scheer et al. 2016: 12). Ook in de ICT speelt de schaarse van hoogopgeleid personeel een belangrijke rol. Werkgevers vertellen dat ze jonge, hoogopgeleide medewerkers graag een vaste baan bieden, maar ze willen niet eens in dienst, ook al wordt ze vast werk aangeboden. Het zzp-schap wordt hier vooral vanuit de werkende geïnitieerd. Waar schaarse heerst, kunnen werknemers makkelijker voor het zzp-schap kiezen. De vrijheid en de fiscale voordelen die bij het zzp-schap horen gaan voor hen niet gepaard met veel risico. Dit is volgens ICT-werkgevers een belangrijke verklaring voor het grote aantal zzp'ers in die sector. Daarnaast zijn er ook nog oudere werknemers die na ontslag niet meer in loondienst komen en daarom tegen wil en dank zzp'er zijn geworden.

***Het vaste contract is niet uit de mode maar zou 'flexibeler' moeten zijn***

Hoewel werkgevers in beide sectoren de flexibele schil noodzakelijk achten, willen zij ook meer mensen vast in dienst nemen. Het vaste contract blijkt helemaal niet uit de mode te zijn. Dat komt doordat organisaties gekwalificeerd personeel aan zich willen binden. In de thuiszorg komt daar nog bij dat de bedrijfsleiding het wenselijk vindt dat een zorgvrager door een 'vast gezicht' geholpen wordt. Maar in beide sectoren lopen werkgevers aan tegen de huidige invulling van het vaste contract: die zou wel wat flexibeler mogen zijn. Zo zegt de directeur van een grote ICT-organisatie: “Als vaste contracten niet zo beschermd zouden worden door de wet, zou ik meer risico's durven nemen en meer mensen in vaste dienst nemen dan ik al doe.” Een andere ICT-werkgever zegt: “Het liefst zou ik alleen maar vaste contracten hebben, onmiddellijk, voor iedereen.” Hij legt uit dat het vaste contract vele voordelen heeft, ook voor de werkgever. “Het is goedkoper, geeft meer commitment en vertrouwen, geeft werknemers het gevoel dat ze bij de club horen... en de maatschappij is erop ingericht: ouders tevreden, banken tevreden.” Toch zijn voor hem de huidige invulling van het ontslagrecht en de loondoorbetalingsverplichting redenen om niet voor volledig vast te kiezen.

Ook in de thuiszorg worden regelgeving en bescherming vaak als 'verstikkend' ervaren. Een thuiszorgdirecteur stelt dat de cao het vaak bemoeilijkt om de wensen van medewerkers en die van de bedrijfsvoering op elkaar te laten aansluiten. Zo zijn er medewerkers die best een nul-urencontract zouden willen. Een directrice zegt: “Ik vind de cao daarin soms storend. Je kan met de medewerker een goede afspraak maken over te verrichten arbeid, maar dat mag dan weer niet van de cao.” Ze legt uit dat strenge eisen uit de cao's rondom bijvoorbeeld pauzes, reistijden en atypische uren het dunder maken om een vaste kracht onverwacht in het weekend in te zetten, “waardoor men liever een zzp'er voor 3 uur inhuurt”. In de thuiszorg zouden werkgevers daarom graag meer ruimte voor flexibiliteit willen zien in de cao's. Zodoende zouden zij ook minder zzp'ers of uitzendkrachten moeten inhuren.

### **'Flexisme' moeten we niet willen**

Een zekere mate van flexibele schil is volgens de werkgevers in beide sectoren onvermijdelijk. En omdat werkgevers in hun omgang met flexibel personeel vaak tekortschieten, lijkt een vorm van compensatie voor flexwerkers noodzakelijk. Een zorgmanager stelt dat het tijd is voor verandering: "In vast personeel investeer je meer dan in tijdelijke krachten. Dat is een probleem aan het worden." Veel werkgevers vertellen dat ze eerder geneigd zijn te investeren in scholing van vaste medewerkers dan van flexwerkers, want die zijn toch zo weer weg. En waarom zou je opleiden voor de concurrent? Toch vindt niet iedere werkgever die ongelijke behandeling op basis van 'flexisme' eerlijk. Daarnaast is het ook nog eens onverstandig: "Want juist goede flexwerkers hebben we heel hard nodig." Werkgevers zien in dat ze, ook gezien het belang van de flexwerkers voor hun bedrijfsvoering, er goed aan zouden doen om meer in hen te investeren. In de ICT is de noodzaak van investeren in flexibele werknemers wellicht nog groter dan in de thuiszorg: gezien de dynamiek van de sector is kennis op peil houden immers nog belangrijker om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers. Werkgevers in de ICT willen daarom ook structureel gaan investeren in scholing van flexibel personeel, zo blijkt uit onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut (Stavenuiter et al. 2016).

### **Functionele flexibiliteit mogelijk maken**

De houding ten aanzien van flexibele contractvormen kan per sector verschillen. Toch komt in beide sectoren het beeld naar voren dat werkgevers niet per se behoefte hebben aan een zo groot mogelijke flexibele schil. Om fluctuaties en onzekerheden het hoofd te kunnen bieden is de inzet van flexibel personeel volgens hen noodzakelijk. Maar vaak hebben werkgevers juist een voorkeur voor het bieden van vaste contracten. Hierbij moeten wel twee kanttekeningen worden gemaakt. Ten eerste geldt dit met name voor hoger opgeleid personeel en medewerkers die schaarse vaardigheden bezitten. Ten tweede vinden werkgevers dat het vaste contract dan wel flexibeler zou moeten zijn. Om daartoe te komen is volgens hen een nieuwe kijk op contracten nodig: een kijk die meer flexibiliteit mogelijk maakt in de cao's en regelgeving, en die werkgevers de ruimte geeft om te experimenteren met verschillende contractsoorten. Zodoende zouden zij meer kunnen inzetten op interne en functionele flexibiliteit. Daar ligt volgens hen een uitdaging voor overheid en sociale partners.

### **LITERATUUR**

- Echtelt, P. van, J.D. Vlasblom en M. Voogd-Hamelink (2014) *De vraag naar arbeid 2013*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Scheer, B., M. de Graaf-Zijl en K. Hoekstra (2016) *De ontwikkeling van flexibele arbeid: een sectoraal perspectief*, CPB. Achtergronddocument, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Stavenuiter, M., M. van der Klein en C. Aussems (2016) *Vast en flex in vele vormen: werkgevers, bedrijven en sectoren aan het woord over flexibele arbeidscontracten*, Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.