



# ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

VOORBEELDEN UIT DE  
PRAKTIJK

# INLEIDING

De flexibilisering van de arbeidsmarkt neemt ieder jaar toe (flexbarometer.nl). Het aandeel vaste contracten neemt af en de flexibele schil van organisaties groeit. In het eerste kwartaal van 2017 was het aandeel flexwerkers 36,3% (inclusief zzp'ers). Nu een steeds groter aandeel van de werkenden flexwerkers betreft, neemt het belang om hen te betrekken toe. Hoe kunnen diverse werkenden in de flexibele schil invloed uitoefenen op hun arbeidssituatie in de organisaties waardoor zij worden 'ingehuurd'? Onze visie is dat flexwerkers daar vanuit goed werkgeverschap – net als vaste medewerkers – recht op hebben. Bovendien draagt (mede)-zeggenschap van werkenden sterk bij aan het succes van de organisatie. In deze uitgave leest u hoe zeggenschap voor flexwerkers kan worden vormgegeven in theorie en in de praktijk, ter informatie en inspiratie.

Onder flexwerkers verstaan we werknemers met een tijdelijk contract, uitzendkrachten, oproepkrachten, gedetacheerden, zzp'ers, freelancers en payrollers. Het grootste deel van de werkgevers ziet de toegevoegde waarde van zowel formele als informele medezeggenschap voor flexwerkers (Van der Hoeven & De Bruin, 2016). Overleg tussen werkgever en werknemers levert **draagvlak** op voor **veranderingen** in de organisatie. Als flexwerkers medezeggenschap hebben, neemt hun **betrokkenheid** bij de organisatie sterk toe. Het betrekken van alle werkenden bij de besluitvormingsprocessen draagt tevens bij aan het **innovatievermogen**.

Zeggenschap voor flexwerkers kan worden vormgegeven via een ondernemingsraad (OR), zodat ze (formele) invloed hebben op de besluitvorming in de organisatie waar zij werk voor verrichten. De invloed kan lopen via de OR die hen vertegenwoordigt, maar flexwerkers zouden ook zelf in de OR plaats kunnen nemen. Ook minder formele vormen van zeggenschap behoren tot de mogelijkheden, zoals meedenken over manieren waarop het werk wordt uitgevoerd. Werkenden in de flexibele schil zijn divers en vragen dus ook om diverse opties. Voor uitzendkrachten en zzp'ers zijn bijvoorbeeld verschillende vormen van zeggenschap passend, over verschillende thema's en op verschillende plekken. We hanteren in deze uitgave de volgende (brede) definitie van zeggenschap voor flexwerkers.

## DEFINITIE: ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

Werkenden in de flexibele schil hebben de mogelijkheid om – formeel of informeel – invloed uit te oefenen op hun eigen arbeidssituatie.

In deze uitgave vindt u allereerst informatie over eerder onderzoek naar het thema. Vervolgens krijgt u een beschrijving van vier verschillende vormen van zeggenschap voor diverse flexwerkers. Met voorbeelden uit de praktijk ziet u, ter inspiratie, hoe organisaties hun flexibele werknemers kunnen betrekken bij het reilen en zeilen van de organisatie en tegen welke vraagstukken ze daarbij aanlopen. Tot slot kunt u lezen welke lessen wij halen uit het eerdere onderzoek en de praktijkvoorbeelden, waarmee zeggenschap voor flexwerkers in de toekomst meer en beter kan worden vormgegeven.

# › EERDER ONDERZOEK NAAR ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

Goede kwaliteit van medezeggenschap draagt sterk bij aan het succes van organisaties en aan het goed functioneren van werkenden binnen organisaties. Een goede dialoog tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging en tussen management en werknemers op de werkvloer is een van de belangrijkste voorwaarden voor het bereiken van een goede balans tussen productiviteitsverhoging en duurzame inzetbaarheid (zie onder meer: Goudswaard, Verbiest, Preenen & Dhondt, 2013; Goudswaard, Oeij, Brugman & de Jong, 2009). Ondernemingsraden hebben traditioneel al vaak te maken met de uitdaging om een goede aansluiting te vinden bij de achterban. De toename van het aantal flexibele arbeidsrelaties maakt het alleen maar lastiger om alle werkenden te vertegenwoordigen (van het Kaar & Smit, 2006; van der Heijden et al., 2012).

Medewerkers met een flexibele arbeidsrelatie zijn over het algemeen ondervertegenwoordigd in de medezeggenschapsorganen (van der Heijden et al., 2012). In april 2016 heeft SBI Formaat een enquête afgenomen onder 372 OR-leden over het

thema zeggenschap voor flexwerkers (Van der Valk, 2016). 42% gaf daarbij aan dat zij in contact staan met (de) flexwerkers en hen ook vertegenwoordigen. Ruim een kwart van de onder-vraagden gaf echter aan dat zij de aansluiting met flexibele arbeidskrachten missen en dit ook als een probleem ervaren. De grote meerderheid (89%) gaf tevens aan dat er momenteel geen flexibele arbeidskracht zitting heeft in de OR. 43% is daarbij van mening dat flexibele krachten zich niet vertegenwoordigd zullen voelen door de OR. Dit onderzoek laat zien dat er wat betreft formele medezeggenschap verbeterpunten bestaan in het leggen van verbinding met de flexwerkers. De flexibele schil is niet nieuw en het vraagstuk wordt al langer besproken. Dit roept de vraag op waarom de verbinding nog onvoldoende tot stand is gekomen.

In 2001 heeft het Ministerie van SZW reeds onderzoek laten verrichten naar de medezeggenschap van uitzendkrachten en gedetacheerden in inlenende- en uitlenende bedrijven (Van den Tillaart et. al., 2001). Daaruit kwamen verschillende knelpunten

naar voren die OR-en en de wetenschappers zelf benoemen met betrekking tot het opnemen van flexwerkers in de OR. Allereerst wordt de continuïteit in de OR benoemd. Kwaliteit van de OR vraagt om ervaren en betrokken leden die een band met de onderneming en met elkaar opbouwen. Mede daarom is een bepaling in de Wet op de Ondernemingsraden opgenomen over de minimale tijd dat een persoon werkzaam moet zijn bij de onderneming om in de OR plaats te mogen nemen (zie kader op pagina 6). Flexwerkers zijn per definitie kortere tijd werkzaam bij de onderneming. Dit betekent dat zij over minder kennis beschikken van de onderneming. Soms hebben zij ook niet de beschikking over alle relevante informatiesystemen. Een knelpunt dat daarmee samenhangt, is dat flexwerkers minder oog zouden hebben voor het langere termijn belang van de onderneming. Ook zouden zij daarom andere belangen kunnen hebben dan de vaste staf. Dat wordt door OR-en zelf als knelpunt ervaren. Uiteraard hoeft dat geen knelpunt te zijn, aangezien het juist de bedoeling is dat de OR een afspiegeling vormt van het personeelsbestand, hoe divers hun belangen ook kunnen zijn. Zoals de AAVN het verwoordt: “Als het aantal nieuwe werkenden in bedrijven blijft toenemen zonder dat er voldoende aandacht is voor hun positie op het gebied van medezeggenschap, leidt dit tot afname van de kwaliteit van medezeggenschap. Immers: wie vertegenwoordigt de OR dan eigenlijk nog?” (Van der Hoeven & De Bruin, 2016).

Een ander punt dat wordt genoemd in het onderzoek uit 2001 (Van den Tillaart et. al., 2001) is wat nu precies de definitie van flexwerkers is. Flexwerkers zijn er in vele soorten en maten.

Zij zullen ook verschillende behoeften hebben aan verschillende vormen van zeggenschap. Zo hebben laagopgeleide uitzendkrachten hoogstwaarschijnlijk andere behoeften dan de groep gedetacheerden met een specialistische achtergrond. Laagopgeleide uitzendkrachten willen wellicht meer invloed hebben op zoiets als hun werkrooster en hoogopgeleide gedetacheerden bijvoorbeeld meer op strategisch niveau. In het geval van flexwerkers die worden bemiddeld door een intermediair, is het de vraag of zij formele zeggenschap zouden moeten hebben bij de inlener of bij de uitlener of bij beiden. Daarbij komt ook de vraag naar voren hoe de flexwerkers betaald moeten worden voor de tijd die zij besteden aan de OR en door wie.

Bovendien is het van belang in hoeverre flexwerkers zelf interesse hebben om deel te nemen in de OR. Uit onderzoek van Smulders en Pot (2016) blijkt dat contractvorm (vast of flex) niet uitmaakt voor de mate van tevredenheid over de medezeggenschap. Wellicht dat er bij flexibele werknemers niet per se veel behoefte is aan deze vorm van formele zeggenschap en meer aan informele invloed. Dat laatste behoeft onderzoek.

Tot slot, wordt in het onderzoek van Van den Tillaart en collega's (2001) aangegeven dat de regels omtrent flexwerkers in de OR vaak niet bekend zijn bij de OR. Op de volgende pagina zetten wij uiteen wat er over is opgenomen in de WOR.

## ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS VOLGENS DE WOR

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) bevat verschillende artikelen die betrekking hebben op de rechten van werkenden zonder vaste arbeidsovereenkomst om invloed uit te kunnen oefenen op de activiteiten van de onderneming. Artikel 1.2 stelt dat iedereen met een arbeidsovereenkomst medezeggenschapsrechten heeft. Echter, er is in artikel 6 een minimale tijd opgenomen die het individu in de onderneming werkzaam moet zijn. Het individu krijgt actief kiesrecht na zes maanden en passief kiesrecht (om gekozen te kunnen worden) na twaalf maanden (artikel 4 en 6.3). De OR mag hiervan in haar reglement afwijken (artikel 6.5). Voor uitzendkrachten bestaat een uitzondering. In artikel 1.3 is aangegeven dat uitzendkrachten die tenminste 24 maanden werkzaam zijn in het kader van de werkzaamheden van de onderneming waar zij zijn uitgezonden, vanaf dat moment ook medezeggenschapsrechten hebben. Artikel 6.4 schrijft tot slot voor dat de OR in overeenstemming met de ondernemer ook andere groepen die regelmatig arbeid verrichten voor de onderneming kan aanmerken als in de onderneming werkzame personen. Hierbij kunnen dus andere soorten flexwerkers worden betrokken, zoals freelancers of zzp'ers.

De WOR verplicht ondernemingen en ondernemingsraden dus slechts in beperkte mate om formele zeggenschap voor flexwerkers te organiseren, maar de wet biedt wel voldoende ruimte om alle flexwerkers bij medezeggenschap te betrekken. Afwijking van de wet ten voordele van de werkenden is altijd toegestaan. Werkgevers en OR-en zijn vrij om alle werknemers (vast en flex) te betrekken bij de formele medezeggenschap. De werkgeversvereniging AWWN constateert dat dit in de praktijk weinig gebeurt (Van der Hoeven & De Bruin, 2016). Gezien de wettelijke mogelijkheden hoeven ook overige knelpunten, zoals de continuïteit in de OR en de diversiteit aan flexwerkers, niet doorslaggevend te zijn of zijn deze op te lossen indien alle partijen (werkgever, OR, flexwerkers en eventueel intermediair) zich daar hard voor maken. De FNV heeft voor OR-en handvatten beschreven om flexwerkers in al hun diverse vormen te betrekken bij

de medezeggenschap, in de publicatie *Flexwerkers en Ondernemingsraad* (Hubregtse, 2016). Daarnaast is op een congres van de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER in 2013 een voorbeeld van een bedrijf aan de orde gekomen waarin flexibele werknemers worden betrokken bij de formele medezeggenschap. Er bestaan dus wel degelijk (formele) mogelijkheden.

Naast de wettelijke mogelijkheden om flexwerkers te betrekken bij formele zeggenschap, hebben organisaties ruimte om flexwerkers op informele wijze te betrekken. Informele zeggenschap, meedenken over verbetering van processen en werkorganisatie, in onderzoek meestal innovatief werkgedrag genoemd, komt echter vooral voor bij mensen met vaste banen en veel minder bij flexwerkers (Smulders et al., 2013).

## BELASTINGTELEFOON

*Sinds 2006 heeft de BelastingTelefoon een eigen OR en wil, gezien de samenstelling van haar personeel, daar ook graag uitzendkrachten in hebben. Zij is op zoek gegaan naar een werkwijze waarbij uitzendkrachten ook in staat werden gesteld deel te nemen aan de medezeggenschap. Daartoe zijn de perioden voor het verkrijgen van actief en passief kiesrecht verlaagd naar 6 maanden. Er werden twee kiesgroepen ingesteld, één voor vaste medewerkers en één voor uitzendkrachten. In 2006 bestond de ondernemingsraad uit 11 leden: zeven vaste medewerkers en vier uitzendkrachten. De praktijk wees echter uit dat binnen anderhalf jaar de uitzendkrachten de ondernemingsraad uitstroonden zonder dat er vervangende uitzendkrachten waren. De lege plekken werden opgevuld door kandidaten met een vast dienstverband die elders nog op een kieslijst stonden. Gevolg was dat aan de tweede helft van de zittingsperiode van de OR geen uitzendkrachten meer in de OR zaten. Na de verkiezingen in 2009 speelde hetzelfde probleem. De continuïteit en kwaliteit kwamen hierdoor onder druk te staan.*

*Voorafgaande aan de verkiezingen in 2012 is het OR-reglement gewijzigd. Vooruitlopend op wijzigingen in de organisatie is het aantal zetels in de ondernemingsraad bepaald op 13, waarbij 10 zetels gereserveerd werden voor de vaste medewerkers en 3 zetels voor de uitzendkrachten. Daarnaast is er ruimte gecreëerd om twee medewerkers, niet OR-leden, op projectbasis in te zetten voor OR-werkzaamheden, waarbij is afgesproken dat hier bij voorkeur uitzendkrachten ingezet worden. Zodoende wordt getracht uitzendkrachten meer te betrekken in de medezeggenschap.*

SER, 2013

# › VIER VORMEN VAN ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

Zoals eerder besproken, bestaan er formele gronden om flexwerkers zeggenschap te geven in de onderneming. Los van de formele gronden hebben alle personen die werk verrichten voor een organisatie, vast of flexibel, in het kader van 'goed werkgeverschap' recht om op enige wijze invloed uit te oefenen op zaken die effect hebben op de situatie waarin zij werkzaamheden verrichten. We bespreken hier verschillende vormen van zeggenschap voor flexwerkers waarmee zij de situatie waarin zij werkzaamheden verrichten kunnen beïnvloeden.

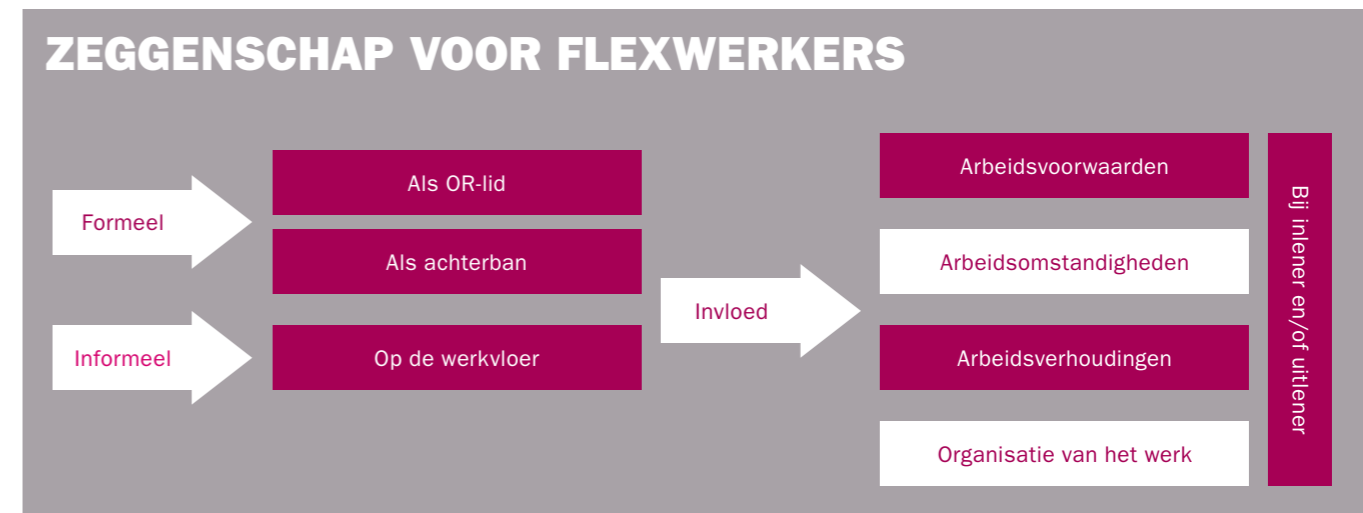
De 'situatie waarin de personen werkzaamheden verrichten' kan gaan over arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en de organisatie van het werk. Het kan betrekking hebben op de situatie bij de partij die hen inleent om het werk uit te voeren en -in het geval van uitzendkrachten, gedetacheerden en soms zzp'ers- op de situatie bij de partij die hen intermedieert naar het werk (de uitlener).

**Formele zeggenschap**

1. Flexwerkers zijn lid van de OR  
Flexwerkers worden betrokken als achterban:
2. via themagroepen en werkgroepen
3. via enquêtes en vergaderingen

**Informele zeggenschap**

4. Flexwerkers worden op de werkvloer door de werkgever betrokken via werkoverleg



In deze uitgave hanteren we een brede definitie van de term zeggenschap. Zeggenschap voor flexwerkers kan gaan over formele medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. Zeggenschap voor flexwerkers kan ook een informele vorm van zeggenschap betreffen. In dat geval gaat het bijvoorbeeld om het betrekken van flexwerkers bij het werkoverleg en bijvoorbeeld in werkgroepen, verbeterteams of de mening vragen in het medewerkerstevredenheid-onderzoek. Hierbij hoeft de OR niet per definitie een rol te spelen.

**FORMELE ZEGGENSCHAP**  
Flexwerkers kunnen zoals eerder gesteld, meer worden betrokken bij de formele medezeggenschap in organisaties (Van der Hoeven & De Bruin, 2016; Hubregtse, 2016). Eind 2015 heeft de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de Sociaal Economische Raad (SER) een symposium gehouden over het thema zeggenschap voor flexwerkers. Mede daaruit heeft de commissie een visie naar buiten gebracht op het thema.

## VISIE VAN DE SER OP MEDEZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

*Voor alle werkenden – ook voor die zonder vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling – is medezeggenschap van belang. Hoe groot de betrokkenheid van de werkenden, en of dit actief of passief is, hangt onder de huidige wetgeving af van de wijze waarop de organisatie werkenden bij de medezeggenschap wil betrekken. Waarbij onder werkenden worden begrepen: Alle personen die voor een bepaalde periode min of meer structureel voor de organisatie werkzaamheden tegen betaling verrichten en die een productieve en direct meetbare bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat en/of ondersteunend zijn aan het productieproces. De beslissingen van de bestuurder raken de bedoelde werkenden. De bestuurder heeft iets te zeggen over de wijze van uitvoering van de arbeid door de desbetreffende werkenden.*

*Verschillende niveaus van betrekken bij medezeggenschap zijn daarbij denkbaar:*

- 1. De OR is zich bewust van belangen van de groep werkenden zonder vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling;*
- 2. Werkenden zonder vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling zelf betrekken: actief mee laten praten;*
- 3. Deelname van werkenden zonder vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling in de OR/COR/GOR en/of onderdeelcommissie, via bijvoorbeeld: a. geormerkte zetel; b. het hebben van stemrecht; c. zelf zitting in de OR nemen.*

SER, december 2015

We hebben gezien uit het eerdere onderzoek dat het betrekken van flexwerkers door de OR gemakkelijker gezegd is dan gedaan. In onze zoektocht naar goede voorbeelden uit de praktijk werd dat nog eens onderstreept. Er zijn weinig voorbeelden te vinden. In deze uitgave splitsen we de formele zeggenschap op in twee niveaus. Flexwerkers zijn lid van de OR of flexwerkers worden betrokken als achterban, via themagroepen en werkgroepen of via enquêtes en vergaderingen. We bespreken één voorbeeld waarin flexwerkers lid zijn van de OR bij een uitzender. Randstad Groep Nederland heeft een OR-structuur waarin flexwerkers OR-lid zijn.

In een tweede voorbeeld heeft Heijmans een nieuwe OR-werkwijze ontworpen waarin iedereen die werk uitvoert voor Heijmans mee moet kunnen gaan doen. Daarbij gaat het om het betrekken van flexwerkers als achterban via werkgroepen. Dit voorbeeld betreft een plan dat zich nog moet gaan bewijzen in de praktijk. Het laat zien dat voor het betrekken van flexwerkers een omvorming van de OR vereist is en dat dat een complex proces betreft.

De OR van PostNL betreft flexwerkers tevens als achterban, via een app waarmee hun werknemers (vast en tijdelijk) mee kunnen denken over verbeteringen in het werk. ICT en sociale media kunnen zeggenschap voor flexwerkers makkelijker maken dan het was.

## INFORMELE ZEGGENSCHAP

Zoals het eerdere onderzoek laat zien, kent het formeel vormgeven van zeggenschap voor flexwerkers een aantal knelpunten die wellicht een verklaring vormen dat deze vorm van zeggenschap niet goed van de grond komt. Zeggenschap kan ook informeel vorm krijgen in de dagelijkse interactie tussen flexwerkers, hun direct leidinggevende en collega's op de werkvloer bij de opdrachtgever. Zeggenschap gaat dan over zaken als het kunnen geven van je mening, mee mogen denken over verbeteringen in de werkorganisatie (werkoverleg) en mee kunnen praten in teamoverleggen. De volgende voorbeelden laten zien hoe dat kan.

## PHILIPS: ZEGGENSCHAP VOOR UITZENDKRACHTEN IN WERKTIJDEN

Bij Philips Consumer Lifestyle in Drachten werken medewerkers in ploegendiensten. In het kader van duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie is een werkgroep actief rondom het thema 'meeroosteren'. Medewerkers krijgen daarin meer zeggenschap over hun werktijden. Philips wil hierin ook de uitzendkrachten betrekken. De ploegen werken namelijk standaard met een percentage uitzendkrachten om pieken, ziekte en vakantie op te vangen. Philips heeft het voornemen om het meeroosteren niet alleen voor de eigen vaste medewerkers mogelijk maken, maar voor iedereen die in de fabriek werkt, dus ook voor de flexibele krachten. Het komt nog wel eens voor dat uitzendkrachten een 'sluitpost' vormen die de gaten in de planning opvullen. Of dit uiteindelijk inhoudt dat zij te maken hebben met een ongezond onregelmatig rooster, wordt niet altijd door de inlenende partij als probleem beschouwd. In Drachten denkt de inlener hier anders over, want daar zullen uitzendkrachten in een proef ook mee mogen roosteren, net als de vaste medewerkers.



#### AANNEMERSBEDRIJF KESSELAAR & ZN B.V.: ZEGGENSCHAP VOOR ZZP'ERS

Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn in Alkmaar renoveert woningen. Fluctuaties in de personeelsbehoefte worden vooral opgevangen met zzp'ers. Die zzp'ers worden bij het overleg betrokken, zelfs al in de voorbereiding van projecten. Zzp'ers krijgen dezelfde beloning als vaste medewerkers. Ze moeten vca gecertificeerd zijn en dezelfde gedragscodes onderschrijven als de vaste medewerkers. Vieze of gevaarlijke klussen worden niet alleen aan zzp'ers overgelaten. De baas betaalt soms mee aan cursussen voor zzp'ers. Kesselaar wil niet alleen fatsoenlijk omgaan met mensen, maar er ook van op aan kunnen dat die zzp'ers weer graag bij hem komen werken als hij ze later opnieuw nodig heeft. Bij projecten buiten de eigen regio zoekt het bedrijf bij voorkeur zzp'ers in de regio van het project en laat die samenwerken met enkele mensen van het eigen bedrijf. Het eigen bedrijf heeft nog maar zo'n 35 vaste mensen in dienst. Zij werken in projecten samen met zzp'ers en met mensen van zo'n 60 andere bedrijven, de 'ketenpartners' met wie spelregels zijn afgesproken.

Bron: Pot, 2017

In deze uitgave bespreken we uitgebreider een voorbeeld uit de praktijk waarin er sprake is van informele zeggenschap voor zzp'ers. Vivens een netwerkorganisatie van zzp'ers waarin alle werkenden gelijkwaardig lid zijn van de organisatie. Uit onderzoek onder zzp'ers (ZEA, 2015) komt naar voren dat 32% van 'nieuwe' zzp'ers, die hun eigen arbeid inzetten en geen producten verkopen, zzp'er zijn geworden omdat ze zelf wilden bepalen hoeveel en wanneer te werken. 22% wilde niet meer voor een baas werken. Dit geeft aan dat deze groep juist flexwerker is geworden om meer zeggenschap te krijgen over de eigen arbeidssituatie. Interessant is om met het voorbeeld van Vivens te zien hoe dit in een netwerk van zzp'ers is vormgegeven.

De informele, directe vormen van zeggenschap zijn op zichzelf belangrijk, naast de formele, indirecte zeggenschap via de OR, maar komen daarvoor niet in de plaats. Het gaat om twee verschillende vormen van zeggenschap met elk hun eigen onderwerpen en machtsverhoudingen. Informele zeggenschap gaat bijvoorbeeld over efficiënter, slimmer werken. De OR houdt zich formeel bezig met de effecten voor functies, beloning en werkgelegenheid, gebruikmakend van de WOR. In de volgende hoofdstukken vindt u vier uitgebreidere praktijkvoorbeelden.

## › RANDSTAD GROEP NL, FORMELE ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

Randstad Groep Nederland vindt medezeggenschap van werknemers met een flexibel contract erg belangrijk. Sinds 1999 werkt men al met een OR Flex, naast de OR Vast. Sinds maart 2016 is er een nieuwe OR structuur in werking gegaan, waarbij de OR-en van de 3 merken Tempo-Team, Yacht en Randstad samengevoegd zijn tot één OR Vast, één OR Flex, en één Centrale OR (COR).

#### DRIE VERSCHILLENDE ONDERNEMINGSRADEN

De OR Flex (21 leden) wordt gevormd door uitzendkrachten en gedetacheerden bij Randstad Groep Nederland, afkomstig uit alle hoeken van het land en werkzaam binnen verschillende beroepsgroepen, van heftruckchauffeurs tot ICT-specialisten. De OR Vast (19 leden) wordt gevormd door mensen die intern werken bij Randstad Groep Nederland (zoals intercedenten),

inclusief medewerkers met een tijdelijk contract. Overkoepelend is er een COR, bestaande uit 7 afgevaardigden van de OR Vast en 8 van de OR Flex. Zowel de OR Flex als de OR Vast vergadert maandelijks en de COR eens per kwartaal. Om de maand zitten de leden om de tafel met de directie.

#### OVERAL GAAT HET OVER FLEX

De OR Flex behartigt de belangen van alle flexwerkers van Randstad Groep Nederland. In de OR Flex worden allerlei onderwerpen besproken. Zo zijn er onderwerpen die alleen flexwerkers aangaan, die met name liggen op arbeidsvoorwaardelijk vlak, bijvoorbeeld in het opbouwen van pensioen, loononderhandelingen of privacywetgeving voor flexwerkers. Ook zijn er onderwerpen die zowel flexibele als vaste medewerkers aangaan, die zowel in de OR Flex als de OR Vast besproken worden, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu op het werk. Daarnaast komen bij de COR onderwerpen aan bod die zowel vast als flex aangaan.



Randstad OR Flex

### VOORDELEN OR FLEX

De leden van de OR Flex en OR Vast zien een aantal voordelen van een aparte OR Flex. Ten eerste zijn flexwerkers een belangrijk onderdeel van je organisatie, die op deze manier betrokken worden bij de organisatie. Daarnaast kan de OR Flex zorgen voor betere arbeidsvoorwaarden voor flexwerkers, wat een aantal maal met succes is gebeurd. Wel merkt men dat het vaak kleine stapjes vooruit zijn. Soms duurt het 3-4 jaar voordat iets echt gaat lopen. Maar het leidt uiteindelijk wel tot wezenlijke veranderingen. Het is bijvoorbeeld gelukt om de jaarbonus om te vormen tot een maandbonus, zodat meer flexwerkers hiervan kunnen profiteren. Daarnaast is de OR Flex bezig om de pensioenopbouw voor flexwerkers te verbeteren.

“Wij zetten best vaak een rem op dingen die niet netjes geregeld zijn. Een voorbeeld is het pensioen. Niemand begint daaraan als wij daar niet over beginnen. Wij hebben op een gegeven moment grip gekregen op de arbeidsvoorwaarden voor flexwerkers. Je lost niet alleen problemen op voor de medewerker, maar ook voor de organisatie. Wij doen best heel veel, maar het is moeilijk concreet te maken.” Lid OR Flex

### ANIMO EN VERLOOP FLEXWERKERS

Bij Randstad Groep Nederland ervaart men ook een aantal uitdagingen in het opzetten en behouden van de OR Flex. De eerste uitdaging is animo te krijgen vanuit de flexwerkers om deel te nemen aan de OR Flex. Omdat de flexwerkers ingehuurd worden door bedrijven, en dus op allerlei locaties werkzaam zijn, is het lastig om de flexwerkers te bereiken. Zo zijn bijvoorbeeld

“ALS JE EEN GROTE SCHIL VAN EXTERNE INHUUR HEBT IS HET GOED OM ZE WEL TE BETREKKEN. DE FLEXIBELE SCHIL MOET JE NIET ZIEN ALS MENSEN DIE JE EVEN UIT DE BRAND HELPEN, MAAR DIE HELE WAARDEVOLLE INZICHTEN KUNNEN BIJEN.”

### LID OR VAST

niet van alle flexwerkers e-mailadressen bekend. Daarnaast zien flexwerkers misschien niet direct de voordelen van deelnemen in de OR Flex bij hun uitlener. Het aantal aanmeldingen om lid te worden van de OR Flex was in maart 2016 dan ook relatief klein in vergelijking met het aantal flexwerkers dat via Randstad werkt (50 aanmeldingen op totaal 120.000 flexwerkers). Daarnaast is er een groot verloop in de OR Flex, omdat flexwerkers uit de OR gaan als hun contract afloopt of een volgende fase ingaan (op basis van het aantal weken dat ze voor dezelfde uitzendorganisatie gewerkt hebben). Zo heeft één derde van de leden tussen maart 2016 en eind 2016 de OR Flex alweer moeten verlaten. Met name uitzendkrachten met een fase A contract raakt de OR Flex snel kwijt. Dit probleem wordt gedeeltelijk opgelost door elke 2 jaar opnieuw verkiezingen te houden voor de OR Flex (in plaats van vroeger elke 3 jaar).



## VERBINDING TUSSEN VAST EN FLEX

Wat belangrijk is, is dat er een goede verbinding is tussen de OR Vast en de OR Flex. Zo heeft Randstad Groep Nederland na de verkiezingen in maart 2016 een 4-daagse training gehouden voor alle OR leden Vast en Flex gezamenlijk. In deze training leert men de structuur van het bedrijf kennen, de wetgeving, en elkaar. Dit heeft geholpen in de verbinding, maar ook tussentijds moeten de verschillende OR-leden blijven werken aan de verbinding, bijvoorbeeld door elkaar regelmatig te zien of spreken en informatie uit te wisselen.

“WE HEBBEN BESLOTEN OM ALLE INFORMATIE VAN ELKAAR TE DELEN, ZOALS NOTULEN E.D. ECHTER, ALS EEN VRAAG ALLEEN VOOR OR VAST IS, BESLIST OR VAST. ALS EEN VRAAG ALLEEN VOOR OR FLEX IS, BESLIST OR FLEX. VERBINDING IS HEEL BELANGRIJK. UITEINDELIJK ZIJN WE ÉÉN MEDEZEGGENSCHAP.”

LID COR

## STEUN VANUIT HET MANAGEMENT EN INLENERS

Tot slot is een belangrijk punt voor het hebben van een OR Flex dat er steun is vanuit het bestuur en management. Bij de bestuurlijke laag is dit vaak in orde, maar bij het directe management kunnen er nog wel eens tegenstrijdige belangen zijn. Daarnaast speelt bij Randstad Groep Nederland nog een extra laag, namelijk die van de inlener waar de flexwerker werkt. Ook deze moet deelname van een flexwerker aan de OR Flex steunen. Ondanks dat flexwerkers de uren die zij aan OR-werkzaamheden besteden vergoed krijgen van Randstad, kan het lastig zijn dat flexwerkers die uren niet beschikbaar zijn voor werk bij de inlener.

“ALS JE OP DE PRODUCTIEVLOER WERKT IS HET HEEL LASTIG OM TE ZEGGEN DAT JE NIET KUNT KOMEN WERKEN OMDAT JE EEN OR-AFSPRAAK HEBT. ONZE BESTUURDER HEEFT AANGEGEVEN DAT HIJ DAAR IN WIL BEMIDDELEN, MAAR IN DE PRAKTIJK IS HET TOCH HEEL LASTIG. DAAROM HAKEN VEEL MENSEN OOK AF.”

LID OR FLEX

# HEIJMANS, EEN OR VOOR IEDEREEN

Heijmans heeft steeds grotere projecten met veel dynamiek waarin wordt samengewerkt met externen, waardoor de flexibele schil ook steeds groter wordt. Dat maakt dat de OR van Heijmans toe wilde naar een nieuwe structuur. Voorheen vertegenwoordigde iedere OR haar ‘eigen bloedgroep’ (bedrijfstak), maar bij veel wisselingen in het personeelsbestand, was de vraag wat nu eigenlijk je ‘eigen bloedgroep’ nog is. De OR wilde veel meer themagericht gaan werken en meer betekenen voor individuele ontwikkeling.

## IEDEREEN DIE WIL LEREN MAG MEE DOEN

Heijmans had ooit 17 OR-en met daaronder OC's (onderdeel-commissies). Dat aantal is in de loop der jaren teruggebracht naar 5 (1 OR per bedrijfstak). Heijmans wil dit in 2017 verder terugbrengen naar 1 OR (19 leden) en 5 vaste commissies (± 40 leden), waarbij in elke commissie in ieder geval 2 leden uit de COR zitten. In aanvulling hierop kan een commissie een

werkgroep consulteren. Deze schil van werkgroepen bestaat uit circa 100 medewerkers. Werkgroepen kunnen wisselend van samenstelling zijn (de commissie bepaalt de samenstelling afhankelijk van het thema) en bestaan uit mensen met een vast contract en straks ook mensen met een flexibel contract. Iedereen die interesse heeft en een lerende houding heeft, mag meedoen, maar: “Het is wel van belang om voldoende ervaring in je medezeggenschap te hebben. Niet: ik heb niets anders te doen dus ik ga maar in de medezeggenschap”, aldus de voorzitter van de COR.

## DE FLEXIBELE SCHIL BETREKKEN IN DE TOEKOMST

In totaal werken bij Heijmans bijna 5.000 mensen, waarvan een aanzienlijk deel met een flexibel contract. De flexibele schil groeit en varieert tussen de 20-40%, afhankelijk van de bedrijfstak. Zo is de flexibele schil 40% bij de bedrijfstak Woningbouw en 20% bij de bedrijfstak Infra. Bij Infra zitten 200 mensen in een vaste flexpool bij een gespecialiseerde uitzendorganisatie. Men maakt gebruik van flexwerkers omdat er veel pieken en dalen in het werk zijn, met name door pieken en dalen in het toegekend krijgen van grote projecten. Voor

specialismes worden vaak externen van ingenieursbureaus ingehuurd. Daarnaast wordt er veel gebruik gemaakt van uitzendkrachten. Deze flexwerkers ziet men als onderdeel van Heijmans. Daarom is de OR voornemens ook flexwerkers gaan betrekken bij de OR via werkgroepen, om ze de kans te geven mee te denken over de organisatie. Het is de bedoeling dat de faciliteitenregeling dan ook geldt voor de flexwerkers waarin is geborgd dat de uren die flexwerkers maken voor de OR betaalt worden door Heijmans.

Flex inpassen in de bestaande structuur, dat gaat niet, aldus de voorzitter van de COR. Je moet eerst aansluiting zoeken bij flexwerkers, voordat je iets kan zeggen over de behoefte van de flexwerkers. Tijdens werkbezoeken wil de nieuwe COR bijvoorbeeld specifiek flexwerkers gaan bevragen naar ervaringen uit andere organisaties: 'zijn wij anders dan andere organisaties, wat is beter, wat is slechter'? Daarnaast wil de nieuwe OR met onderaannemers spreken en met hun medezeggenschap in contact treden. Voorzitter COR: "Ik zou wel willen samenwerken met Randstad in het vormgeven van MZ voor de flexwerkers".

#### MEDEZEGGENSCHAP ALS VERBINDENDE FACTOR

In de nieuwe structuur worden mensen van buiten de organisatie betrokken en ontstaan er veel meer mogelijkheden om samen te werken. Medezeggenschap moet een verbindende factor, een centraal punt in de organisatie worden. Dat vraagt ook om nieuwe vaardigheden van de OR-leden. De belangrijkste vaardigheid is een lerende houding: willen leren, feedback geven en feedback ontvangen. OR-leden oefenen daarmee in workshops

en krijgen tevens een training in leiderschap. De OR betekent daarmee ook iets in de individuele ontwikkeling van medewerkers.

#### WEERSTAND EN STEUN

Het vergt een grote verandering in de hoofden van mensen om van 17 OR-en naar 1 OR te gaan. Om weerstand te overwinnen heeft de trekker van de OR-verandering steeds gevraagd op welke punten er kritiek was, en is hierover in gesprek gegaan. Ambtelijk secretaris COR: "Het ging om gehoord worden, gezien worden. Er zijn wel conflictjes geweest, maar dat hoort er bij".

Steun van de Raad van Bestuur was tevens belangrijk. Er zijn verschillende bijeenkomsten belegd waarin de bestuurder een richtinggevende rol heeft gespeeld. Vier leden van de Raad van Bestuur gaven zelf workshops om de OR-leden nieuwe vaardigheden bij te brengen. Daaruit bleek de betrokkenheid van de Raad van Bestuur.

**"CENTRAAL STAAT DAT MEDEWERKERS EEN BIJDRAGE KUNNEN LEVEREN AAN HET PRODUCT VAN DE ORGANISATIE VOOR EEN KLANT. OOK AL HEB JE EEN FLEXIBEL CONTRACT, JE HANDELT VOOR HEIJMANS. PARTICIPATIE IS DAARIN VAN BELANG. DE MEDEZEGGENSCHAP IS VOORAL PROJECTMATIG AAN HET WERK. DAN MAAKT HET MINDER UIT WAAR IEMAND VANDAAN KOMT".**

VOORZITTER COR

#### TIJD EN COMMUNICATIE

De COR heeft jaren de tijd genomen om stap voor stap te veranderen. De eerste start was in 2013 en na de zomer van 2015 is gestart met de ontwikkeling naar 1 OR. In 2017 zal deze overgang echt plaats gaan vinden. Communicatie in de verandering naar de nieuwe OR-structuur was van essentieel belang. De COR heeft de oude OR- en commissievoorzitters en secretarissen constant geïnformeerd. Dat was een redelijk compacte groep die 1 keer per maand in een overleg van 2-3 uur gesproken kon worden. De COR heeft steeds de planning laten zien, deadlines gesteld en daar achter aan gejaagd. Met een nieuwsbrief, filmpje en een campagne werd de rest van Heijmans geïnformeerd. Ambtelijk secretaris COR: "Je moet niet te snel willen gaan en alle vragen beantwoorden".

Zie ook deze animatie voor een uitleg van de nieuwe OR van Heijmans: [www.youtube.com/watch?v=wUkcnvGx4pl](http://www.youtube.com/watch?v=wUkcnvGx4pl)



# POSTNL, BETREKKEN VAN DE ACHTERBAN BIJ FORMELE ZEGGENSCHAP

PostNL opereert in een razendsnel veranderende markt door teruglopende aantallen in postbezorging, maar toenemende aantallen in de pakketbezorging. Deze veranderingen zorgen ervoor dat de organisatie continu in beweging is. Zo is bijvoorbeeld de medezeggenschap gecentraliseerd. Maar hoe toch de binding te houden met de werknemers als de medezeggenschap ver van de werknemers af staat? PostNL zocht de oplossing door middel van een app waarmee de werknemers van de postverzorging snel bereikt kunnen worden.

## EEN ORGANISATIE DIE CONTINU IN BEWEGING IS

Bij PostNL werken ongeveer 45.000 mensen, waarvan 30.000 bij de productieafdeling als postbode, postbezorger, voorbereider of sorteerder. Hoewel het pakketenvolume toeneemt, is het postvolume in de afgelopen jaren sterk afgenomen met gemid-

deld 8% per jaar. De verwachting is dat deze daling in de komende jaren doorzet. Vanwege de daling van het postvolume is de vraag naar personeel bij de posttak van PostNL afgenomen en is men terughoudend met het aanbieden van vaste en fulltime contracten. Ongeveer een kwart van de postbezorgers heeft een tijdelijk contract. Tijdens piekmomenten (bijvoorbeeld rond Kerst) worden er ook uitzendkrachten ingezet. Al met al zorgen deze ontwikkelingen voor een hoog verloop van personeel in de brievenzak.

## ONDANKS CENTRALISERING CONTACT BLIJVEN HOUDEN MET WERKNEMERS

Een van de veranderingen is dat de medezeggenschap een aantal jaren geleden is gecentraliseerd. Waar eerst elk brievenonderdeel haar eigen medezeggenschap had, is er nu één centrale medezeggenschap op het hoofdkantoor in Den Haag. Job Lameris, medewerker staffbureau van de medezeggenschap en nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitrol van de 'chat' functie, vertelt dat de medezeggenschap door de centralisatie contact met medewerkers ging missen. Daarmee misten zij het





gevoel welke thema's er speelden en feedback op zaken die de medezeggenschap besloot. In eerste instantie werd het gebrek aan contact met werknemers opgelost door elke maand via een landelijk contactpersonen-netwerk een digitale vragenlijst bij de medewerkers uit te zetten. Een lokaal contactpersoon ging dan langs bij werknemers om ze te motiveren om de vragenlijst in te vullen, verzamelde de input en stuurde deze terug naar het stafbureau van de OR. De medezeggenschap maakte een korte rapportage van de resultaten en besprak deze met het management. In de praktijk bleek dit qua snelheid niet goed te werken.

#### **'CHAT' FUNCTIE OM SNEL, EFFICIËNT EN TRANSPARANT WERKNEMERS TE BEVRAGEN**

Er was dus behoefte om snel en direct met medewerkers in contact te kunnen komen en de interactie met hen te vergroten, ondanks dat zij verspreid over Nederland werken. Daartoe is 'chat' ontwikkeld, een functionaliteit binnen een al bestaande applicatie (app). PostNL heeft namelijk een app ontwikkeld waarin een deel van de werknemers onder anderen hun rooster en salaris kunnen inzien. In deze app zit ook de 'chat' functie, waarin werknemers kunnen worden uitgenodigd voor een groep. Deze 'chat' functie gebruikt de medezeggenschap om te polsen wat er binnen de organisatie leeft. Dat doen zij op drie manieren.

1. Zij plaatsen polls waarop werknemers anoniem kunnen stemmen.
2. Werknemers kunnen een vraag of opmerking plaatsen.
3. Het plaatsen van een open vraag waarop werknemers kunnen reageren. Het plaatsen van een vraag of opmerking gaat wel op naam.

**“ HET KON MAKKELIJK DRIE MAANDEN DUREN VOORDAT ALLE GEGEVENS VERZAMELD WAREN EN DE RAPPORTAGE KLAAR WAS. DE RESULTATEN WAREN DAAROM NIET MEER UP-TO-DATE EN RELEVANT. BOVENDIEN VERSLAPTE DOOR DE LANGE DOORLOOPTIJD DE AANDACHT VOOR BEPAALDE THEMA'S.”**

#### **JOB LAMERIS**

Per vraag worden de resultaten teruggekoppeld en wordt er aangegeven wat er met de informatie gedaan wordt. Zo voorkom je dat het alleen maar eenzijdige 'polls' worden en het idee ontstaat dat men niet gehoord wordt.

De voordelen van 'chat' volgens de voorzitter van de medezeggenschap van PostNL, dhr Bernard de Vries, zijn:

- Over de verschillende bedrijfsonderdelen heen informatie verzamelen;
- Vergroten van de zichtbaarheid van de medezeggenschap;
- Snellere en efficiënter uitvragen (in vergelijking met het lokale contactpersonen netwerk);
- Uitzetten van de vragen geeft direct een transparant beeld.

#### **UITDAGINGEN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN E-APPLICATIE**

De 'chat' functie is in principe open voor al het productie personeel van PostNL (vast en tijdelijk), de uitzendkrachten uitgezonderd. De app draait op de servers van PostNL en daar hebben de uitzendkrachten geen toegang toe. De gefaseerde uitrol van de 'chat' functie is nog in volle gang. Eerst is een kleine pilot studie gedaan bij 40 werknemers. Vervolgens zijn steeds meer groepen werknemers voor de 'chat' functie uitgenodigd. Uitdagingen bij de implementatie hadden vooral te maken met technische belemmeringen en het onder de aandacht brengen van de 'chat' functie bij medewerkers. De OR is bij verschillende afdelingen langs gegaan, maar het bleek lastig om commitment te krijgen omdat werknemers de chat niet direct voor hun werk nodig hebben. Ook de gefaseerde uitrol leverde dilemma's op. Wat doet de medezeggenschap bijvoorbeeld met stemmen van nieuwe gebruikers op stellingen die al een langere tijd geleden gesteld zijn? Het gebruik van een deadline tot wanneer te kunnen reageren blijkt niet te werken. Mensen blijven toch reageren op al gesloten stellingen.

Een andere uitdaging was de strenge (ICT-) beveiliging die hoort bij een grote organisatie als PostNL. Nieuwe ontwikkelingen zoals applicaties en dergelijke vergen daarom veel tijd.

**“ HET HIELP WEL DAT HET MANAGEMENT OOK OPRECHT GEÏNTERESSEERD IS IN WAT ER OP DE WERKVLOER SPEELT.”**

#### **BERNARD DE VRIES**

#### **LESSONS LEARNED**

Hoewel de uitrol van de 'chat' functie nog niet voltooid is, kunnen Bernard en Job al wel enkele lessons learned formuleren. Cruciale voorwaarden om het initiatief te laten slagen zijn steun van het management en draagvlak op de werkvloer. De medezeggenschap heeft het management van PostNL daarom telkens in het proces meegenomen.

Daarnaast maakte de kostenbesparing het verhaal ook makkelijker. Draagvlak op de werkvloer is gecreëerd door het lokale contactpersonen-netwerk nog intact te houden totdat blijkt dat de 'chat' functie naar behoren werkt. Een andere geleerde les is dat het belangrijk is om een 'sense of urgency' te creëren bij de IT-afdeling. De 'chat' functie is namelijk intern door de eigen IT-afdeling, in samenspraak met de medezeggenschap, ontwikkeld en geïmplementeerd. Daardoor was er niet altijd een sense-of-urgency bij het IT-personeel waardoor het proces vertraagde. De tip is om een samenspan te organiseren tussen management en IT-directeur, zodat de sense of urgency ook bij IT-helder is.

# VIVENS BEGELEIDING, MEER ZEGGENSCHAP ALS ZZP'ER

Vivens Begeleiding is een samenwerkingsverband van en voor zelfstandige ambulante begeleiders die begeleiding bieden aan mensen die met de juiste ondersteuning thuis kunnen wonen. Bijvoorbeeld mensen met autisme. Er zijn nu sinds de start eind 2016 vijf zzp'ers aangesloten. Het plan is om dit uit te breiden naar clusters van 10-15 zzp'ers om laagdrempelig en kleinschalig te kunnen blijven, aldus medeoprichter Berno van der Wal.

## HOE HET WERKT

Vivens Nederland heeft twee directeuren: een zorg directeur en een algemeen directeur. Er zijn geen vaste medewerkers in dienst. Vivens Nederland heeft met iedere zzp'er een samenwerkingsovereenkomst afgesloten en de zzp'ers factureren het werk dat zij verrichten per uur. Vivens Nederland ontvangt een vast uurtarief van de gemeenten. Een vast percentage daarvan, is het uurtarief voor iedere zzp'er. Iedere zzp'er factureert daarmee hetzelfde uurtarief. Uiteraard mogen de zzp'ers ook werk los van Vivens aannemen.

## MEER MAATWERK KUNNEN BIEDEN

Berno van der Wal zag dat veel mensen die begeleiding nodig hebben "tussen wal en schip vallen". Bijvoorbeeld een jongere die autisme heeft én licht verstandelijk beperkt is. Door de ene instelling wordt deze jongere niet geholpen, omdat zij geen kennis hebben over autisme en bij de andere instelling die wel verstand heeft van autisme wordt hij weggestuurd, omdat zij geen mensen met een verstandelijke beperking kunnen begeleiden. Vivens Begeleiding is er voor mensen met verminderde zelfredzaamheid, maar heeft daar binnen geen specifieke doelgroep. Binnen Vivens Begeleiding werken professionals zelfstandig (met hun zorgvragers) aan de doelen beschreven in een begeleidingsplan. Maatwerk bieden is het uitgangspunt waarbij niet de diagnose (bijvoorbeeld autisme), maar de hulpvraag van de individuele cliënt centraal staat.

## MEER ZEGGENSCHAP ALS ZZP'ER

Berno van der Wal is zelf werknemer geweest bij een zorgorganisatie. Als hulpverlener was hij "het zat om te werken met standaard protocollen die voor iedere cliënt van toepassing waren".





Hij ervoer geen invloed op het beleid en kon, toen hij een staffunctie kreeg, het beleid niet met droge ogen verkopen aan de gedragsdeskundigen en teamleiders. Berno is niet de enige die dit zo ervaart. De zzp'ers die zich bij Vivens Nederland aansluiten, willen graag meer invloed hebben op hun eigen werk. In tegenstelling tot grote zorgaanbieders die vaak met protocollen en standaarden werken, hebben de zzp'ers de ruimte om inhoudelijk zelf te bepalen hoe zij hun werk uitvoeren. Ze organiseren hun eigen werk, zelfstandig en in nauw overleg met de zorgvragers die zij begeleiden. Daarnaast is het interessant om te zien in hoeverre zij invloed hebben op het samenwerkingsverband dat Vivens Nederland heet. De zzp'ers kunnen plaatsnemen in beleidsgroepen en werkgroepen waarin ze met elkaar het beleid van Vivens Nederland maken of aanpassen. Dit gebeurt in eerste instantie informeel. Berno van der Wal beraadt zich er nog over of dit een formeel karakter moet krijgen, met beslissingsbevoegdheid. Hij zou dat niet gek vinden.

Ellis Koopman, één van de aangesloten zzp'ers, heeft besloten om voor zichzelf te beginnen vanwege de hoge caseload. Vooral de administratieve afhandeling en de verantwoording zorgde voor veel werkdruk, wat ook ten koste ging van de beschikbare tijd voor de cliënt: "Ik zat alleen maar in de papieren, zoveel uur voor dit en dat, waardoor ik niet meer het werk kon doen waar ik van ga stromen. Ik kon niet meer naast de cliënt staan. Als zzp'er kan ik zelf de cliënten vinden en het ambulante werk doen dat ik graag wil doen".

**"JE KAN SAMEN HET BELEID MAKEN IN PLAATS VAN DAT HET OPGELEGD WORDT."**

**DANIËLLE BRINK**

Daniëlle Brink, een andere bij Vivens Nederland aangesloten zzp'er, wilde meer haar eigen ideeën ontwikkelen. "Ik krijg vanuit de school waar ik (naast Vivens Begeleiding) werk als vaste medewerker te weinig ruimte voor overleg met de cliënt, qua tijd. Als zzp'er kan ik de rust nemen om mijn cliënten de aandacht te geven die ik ze wil geven. Op school is het 20 minuten per kind". Als zzp'er ben je minder kwijt aan overhead en administratie.

**VERBINDING: SAMEN IS MEER DAN ALLEEN**

De motivatie om zzp'er te worden lijkt dus helder, maar waarom zou een zzp'er zich aansluiten bij een dergelijk samenwerkingsverband als Vivens Nederland? Ellis Koopman, geeft aan: "...zo'n verband met andere zzp'ers is fijn om te sparren. Het was raar om te denken dat ik dat alleen had gekund. Ik wil samenwerken, een team om mee te sparren. Dat is noodzakelijk om professioneel te kunnen werken." Vivens is daarnaast van toegevoegde waarde voor de individuele zzp'ers doordat ze samen onder één naam beter zichtbaar zijn, samen makkelijker kunnen voldoen aan de eisen die een opdrachtgever zoals de gemeente stelt en samen methoden kunnen ontwikkelen.

**"IK MOET NOG WEL WENNEN AAN: OH JA, IK KAN MEEDENKEN, HOE ZIE JIJ DIT, WAT VIND JIJ HIER VAN?"**

**ELLIS KOOPMAN**

Vivens Nederland sluit centraal contracten met gemeenten af die de zzp'ers vaak niet in hun eentje kunnen afsluiten. Daniëlle Brink: "Aan zorg in natura stelt de gemeente hoge eisen. Vivens heeft dat allemaal geregeld. Het is moeilijk om aan de eisen te voldoen. Dus het is nu makkelijker". De zzp'ers richten in een gemeente vervolgens zelf een netwerk op en breiden dat uit. Nieuwe zzp'ers kunnen daarbij aansluiten. Vivens maakt het voor individuele zzp'ers dus makkelijker om aan opdrachten te komen en zorgt zo voor meer werkzekerheid. Daarnaast kan het netwerk ook als achtervang optreden als een zzp'er ziek wordt of met vakantie is. Ook heeft Vivens een kwaliteitshandboek. Dat is voor een zzp'er individueel te prijzig om te organiseren.

**ONTWIKKELING VAN DE PROFESSIONALS EN HET SAMENWERKINGSVERBAND**

Centrale kosten (zoals marketing, communicatie, it, juridische en beleidsmatige zaken) en de ontwikkeling van de professionals en het samenwerkingsverband als geheel, worden gedeeld. Zo is er twee maal per jaar een feedback moment met een collega zzp'er en eens per jaar een feedback moment met elk van de twee directeuren. Daarnaast maken de zzp'ers een persoonlijk

ontwikkelplan en komen er een aantal keren per jaar gezamenlijke bijeenkomsten, 'Vivents'. De inhoud voor die 'Vivents' gaan ze samen bepalen. Ook zijn er Skype-momenten om expertise met elkaar te delen en er zijn concrete ideeën om in de toekomst workshops te organiseren om specifieke expertise te delen. Ellis Koopman: "Dat is noodzakelijk om professioneel te kunnen werken, je werk goed te kunnen doen. Dat kan niet in je eentje".

# › ZEGGENSCHAP IN VERBONDENHEID

We hebben ervaren dat het moeilijk is om goede voorbeelden van zeggenschap voor flexwerkers te vinden. Blijkbaar leeft het vraagstuk slechts in beperkte mate, terwijl het aandeel flexwerkers, en daarmee het belang van zeggenschap van deze groep, toeneemt. Uit de voorbeelden die we hebben onderzocht, blijkt dat er mogelijkheden bestaan om flexwerkers (meer) zeggenschap te geven.

## FORMEEL EN INFORMEEL

In de voorbeelden uit de praktijk hebben de organisaties ieder op een geheel eigen wijze zeggenschap voor werkenden in de flexibele schil georganiseerd. Soms zeer formeel en bewust gericht op flexwerkers, zoals Randstad Groep Nederland. Zij besteden aandacht aan de flexwerkers op het eerste niveau: *flexwerkers zijn lid van de OR*.

Heijmans heeft de zeggenschap tevens formeel georganiseerd, maar onderscheidt de groep flexwerkers daarin niet als aparte doelgroep. Hen gaat het om het mogelijk maken van deelname in de nieuwe OR-structuur voor iedereen die werk verricht voor de organisatie, of dit nu mensen zijn met een vast contract of

mensen waarmee tijdelijk wordt samengewerkt. De COR wil daarnaast flexwerkers actief gaan bevragen tijdens werkbezoeken. Het gaat hier om het tweede niveau van zeggenschap voor flexwerkers: als *achterban via werkgroepen*. Uit het onderzoek van Van den Tillaart e.a. (2001) kwam naar voren dat kwaliteit van de OR vraagt om ervaren en betrokken leden die een band met de onderneming en met elkaar opbouwen. Heijmans zoekt de kwaliteit vooral in een lerende houding van de OR-leden. Flexwerkers beschikken misschien over minder kennis van de onderneming, maar hebben daarentegen juist weer meer kennis over andere organisaties waar zij hebben gewerkt of werken en waar de OR van kan leren.

Het voorbeeld van de app bij PostNL laat zien dat werkenden ook op laagdrempelige wijze invloed kunnen uitoefenen op hun werksituatie door te reageren op stellingen van de OR en vragen en opmerkingen te plaatsen, waarover zij vervolgens ook te horen krijgen wat ermee is gedaan. Het gaat hier om zeggenschap voor flexwerkers als *achterban via enquêtes*. Via IT-toepassingen zoals de ‘chat’ bij PostNL is het mogelijk om ook flexwerkers die slechts kort werkzaam zijn voor een

organisatie te betrekken. Daarbij is wel toegang tot de bedrijfssystemen nodig, wat voor de uitzendkrachten bij PostNL (nog) niet is geregeld. Een knelpunt dat ook al in het onderzoek van Van den Tillaart e.a. (2001) werd genoemd: soms hebben flexwerkers niet de beschikking over alle relevante informatiesystemen.

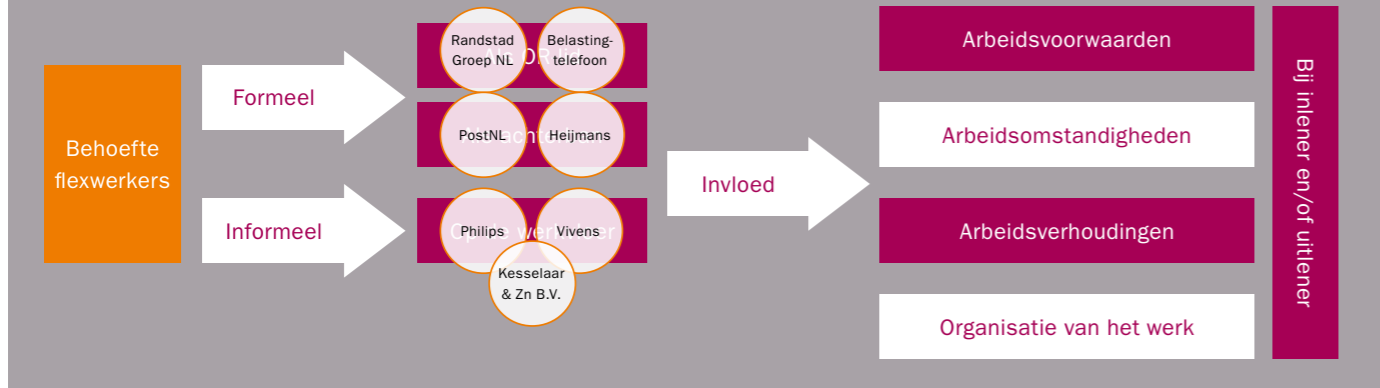
Het voorbeeld van de netwerkorganisatie die Vivens vormt, laat zien dat het loslaten van de traditionele organisatie met werknemers met een vast contract juist de zeggenschap van de werkenden kan vergroten (en dat ze tegelijkertijd ook meer verantwoordelijkheid krijgen). Met het zelfstandige ondernemerschap kwam ook meer zeggenschap over de organisatie en uitvoering van het werk. Hier is geen sprake van zeggenschap via een ondernemingsraad aangezien zpp'ers ieder hun eigen onderneming hebben. Het gaat hier om zeggenschap voor flexwerkers *op de werkvloer via werkoverleg*. Voorbeelden van dergelijke netwerkorganisaties van zpp'ers, waar zeggenschap en autonomie een vanzelfsprekend onderwerp zijn, zijn overigens makkelijker te vinden dan voorbeelden waar flexwerkers actief betrokken worden in de medezeggenschap. Dit benadrukt het belang om te definiëren wat precies wordt verstaan onder flexwerkers, dat Van den Tillaart en collega's ook noemden in hun onderzoek (2001). Er bestaat grote diversiteit onder flexwerkers.

## INTENTIE VAN ORGANISATIES EN OR-EN EN BEHOEFTE BIJ FLEXWERKERS

Het is van belang om als organisatie de verbinding met de werkenden in de flexibele schil te maken als je hun zeggenschap wilt vergroten en er zijn verschillende mogelijkheden om die zeggenschap te organiseren. Het onderzoek van SBI Formaat (2016) liet zien dat OR-en daar moeite mee hebben. Gezien de moeilijkheden die wij in het onderzoek ondervonden om goede voorbeelden te vinden, lijken weinig organisaties en OR-en het een belangrijk vraagstuk te vinden. De vraag is hoe men bewuster kan worden van het belang. Ook moet antwoord gegeven worden op de vraag waar de werkenden in de flexibele schil behoefte aan hebben; op welke wijze zouden zij meer invloed willen hebben, op welke zaken en onder welke voorwaarden? We gaan er hierbij vanuit dat iedere werkende mens de behoefte heeft om iets te zeggen te hebben over zijn of haar eigen werksituatie. Om er achter te komen wat de behoeften zijn, moet eerst verbinding worden gezocht.

Bij Randstad Groep Nederland kwam naar voren dat er soms weinig animo lijkt te bestaan om deel te nemen in de OR. Het gebrek aan animo lijkt onder andere te maken te hebben met het feit dat het moeilijk is om er tijd voor vrij te krijgen bij de inlener. Dit knelpunt werd ook al benoemd in het onderzoek van Van den Tillaart e.a. (2001). Heijmans heeft het knelpunt met betrekking tot de vergoeding opgelost door in de faciliteitenregeling op te gaan nemen dat de uren worden vergoed door Heijmans. Hier gaat het echter om de tijd die flexwerkers besteden aan zeggenschap bij de inlener en niet bij de uitlener.

## ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS



Voor flexwerkers die via intermediairs werken, is het van belang dat zij zowel bij de intermediair als bij de organisatie waar zij werkzaamheden voor verrichten zeggenschap hebben. Bij Randstad wordt de eerste vorm belicht, bij Heijmans de tweede vorm. Het is interessant om te onderzoeken of flexwerkers, indien van toepassing, meer zeggenschap zouden willen hebben bij een inlenende partij of juist bij de partij die hen uitleent of wellicht beiden (zoals ook genoemd in het onderzoek van Van den Tillaart e.a. uit 2001). Dat is ongetwijfeld ook afhankelijk van hoe lang de flexwerker bij de inlenende partij werkzaam is en of de flexwerker vaker door de uitzender wordt uitgezonden. Mocht de arbeidsrelatie van zeer

korte duur zijn dan is de behoefte om deel te nemen in een OR waarschijnlijk lager en hebben flexwerkers meer aan de mogelijkheid van informele zeggenschap. Dit zijn aannames die met onderzoek getoetst zouden moeten worden.

Bij Randstad Groep kwam ook naar voren dat flexwerkers lastig te bereiken zijn. De app van PostNL is in het leven geroepen om vanuit één centrale OR toch direct contact te hebben met de mensen die het werk verspreid over heel het land (en op straat) uitvoeren. Met de app houdt de OR daar letterlijk verbinding. Dat zou ook een optie kunnen zijn voor het probleem dat Randstad

Groep Nederland ervaart om haar flexwerkers te bereiken. Een IT-toepassing zoals een app is bij uitstek geschikt voor de meer vluchtige arbeidsrelaties. Bij PostNL is de app echter niet beschikbaar voor haar uitzendkrachten. Daar ligt nog een kans.

### ZEGGENSCHAP EN VERBINDING

Bij een netwerkorganisatie als die van Vivens is een uitdaging voor de zzp'ers om in verbinding te blijven met elkaar. Te veel aan autonomie en vrijheid kan ook doorslaan in een gebrek aan verbondenheid. Zoals één van de aangesloten zzp'ers het mooi verwoordt: "Het was raar om te denken dat ik dat alleen had gekund. Ik wil samenwerken, een team om mee te sparren. Dat is noodzakelijk om professioneel te kunnen werken." Daarom organiseert Vivens ook intervisie en bijeenkomsten met de zzp'ers om met elkaar mee te denken en kennis te delen. De zeggenschap over het reilen en zeilen van het samenwerkingsverband wordt bewerkstelligd doordat de zzp'ers mede het beleid bepalen. Zo hebben de zzp'ers optimaal zeggenschap én staan zij met elkaar in verbinding.

### ZEGGENSCHAP NIET VANZELFSPREKEND

Het was niet gemakkelijk goede praktijkvoorbeelden van formele zeggenschap voor flexwerkers te vinden. Terwijl met een groeiende flexibele schil en de toenemende afhankelijkheid van ondernemingen van externe krachten, het belang van formele zeggenschap van deze groep ook toeneemt, is het niet vanzelfsprekend hen te betrekken. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat er voldoende mogelijkheden zijn om de formele zeggenschap

van flexwerkers te vergroten. De WOR verplicht organisaties slechts in beperkte mate, maar als organisaties, OR-en en flexwerkers het van belang vinden, is er veel mogelijk.

Naast mogelijkheden tot formele zeggenschap voor flexwerkers, kunnen flexwerkers ook informeel betrokken worden bij de organisatie waarvoor zij werkzaamheden verrichten. Het voornemen van Philips om uitzendkrachten mee te laten roosteren, is een mooi voorbeeld dat laat zien hoe flexwerkers relatief simpel te betrekken, maar mogelijk met grote positieve impact op hun betrokkenheid, gezondheid en werkzekerheid.

### AAN DE SLAG MET ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

Wij hopen met de informatie en de voorbeelden in deze uitgave inleners, uitleeners, ondernemingsraden en ondernemers (al dan niet zelfstandig) te inspireren om (meer) over het thema zeggenschap na te denken, met elkaar in dialoog te gaan en de mogelijkheden die er zijn ten volle te benutten.

# BRONNEN

Hoeven, K. van der, & Bruin, G. de, (2016). Flex en medezeggenschap. AAVN Beleidsdocument, mei 2016, nummer 3.

Flexbarometer.nl

Goudswaard A., Oeij, P., Brugman, T. & Jong, T. de (2009). Good practice guide to internal flexibility policies in companies. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Goudswaard, A., Verbiest, S., Preenen, P. & Dhondt, S. (2013). Creating Successful Flexible Working-Time Arrangements: Three European Case Studies. *Employment Relations Today*, 40(3), 19-33.

Heijden, P.F. van der, Grapperhaus, F.B.J., Heerma van Voss, G.J.J., Timmerman, L. & Verhulp, E. (2012). Medezeggenschap: ontwikkelingen in de 21ste eeuw. Den Haag: SER.

Hubregtse, H. (2016). Flexwerkers en Ondernemingsraad, juli 2016, FNV.

Kaar, R. van het & Smit, E. (redactie) (2006), Buitelaar, W. Colard, R. Meer, M. van der, Popma, J. & Tros, F. 'Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap', Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW. Den Haag: Ministerie SZW.

Pot, F. (2017). Flexibilisering als keuzeprocess: sociale innovatie in praktijk. In: Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (red.). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid (pp. 131 – 144). Den Haag: WRR.

SBI Formaat, (2016). Flexibele schil Blinde vlek voor de OR? Presentatie van E. van der Valk, april 2016.

SER, (2013). Enkele good practices medezeggenschap, achtergronddocument Congres Vernieuwing in inspraak/Inspraak in vernieuwing, oktober 2013.

SER, Commissie Bevordering Medezeggenschap, (2015). Visie op het thema flexwerkers en medezeggenschap, december 2015.

Smulders, P., Pot, F. & Dhondt, S. (2013) 'Flexkenmerken van innovatieve werknemers', *Economisch Statistische Berichten* 98, 4653: 88-89.

Smulders, P. & Pot, F. (2016). Aanwezigheid en effecten van medezeggenschap in Nederland, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(2), 115-132.

Tillaart, H. van den, J. Warmerdam en S. Van den Berg (2001) Medezeggenschap van uitzendkrachten en gedetacheerden in inlenende en uitlenende bedrijven, In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

ZEA (Zelfstandigen Enquête Arbeid) 2015, B.J.M. Janssen, W. van der Torre, E.M.M. de Vroome, M. Mol, B. Janssen & S.N.J. van den Bossche. CBS, TNO en Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

# COLOFON

Zeggenschap voor flexwerkers is een uitgave van TNO.

Auteurs: Sarike Verbiest, Wouter van der Torre, Linda Koopmans, Hardy van de Ven en Anneke Goudswaard.

Vormgeving en drukwerk: Grafisch ontwerp PI&Q, Zeist.

© 2017. Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.

**TNO** innovation  
for life

Kennisorganisatie TNO heeft als doel het duurzaam versterken van concurrentiekracht van bedrijven en het versterken van de samenleving. Binnen het thema arbeid zet TNO zich onder andere in voor kennis- en interventieontwikkeling en in arbeidsflexibiliteit. De kennis in deze uitgave is daar een uiting van.

## CONTACT

TNO Gezond Leven  
Schipholweg 77 - 89  
Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
www.tno.nl  
sarike.verbiest@tno.nl

"Als je een grote schil van externe inhuur hebt is het goed om ze wel te betrekken. De flexibele schil moet je niet zien als mensen die je even uit de brand helpen, maar die hele waardevolle inzichten kunnen bieden."

Lid OR Vast Randstad Groep Nederland

"Het kon makkelijk drie maanden duren voordat alle gegevens verzameld waren en de rapportage klaar was. De resultaten waren daarom niet meer up-to-date en relevant. Bovendien verslaptte door de lange doorlooptijd de aandacht voor bepaalde thema's."

Job Lameris, medewerker stafbureau medezeggenschap Post NL

"Je kan samen het beleid maken in plaats van dat het opgelegd wordt."

Daniëlle Brink,  
zzp'er Vivens Nederland

"Centraal staat dat medewerkers een bijdrage kunnen leveren aan het product van de organisatie voor een klant. Ook al heb je een flexibel contract, je handelt voor Heijmans. Participatie is daarin van belang. De medezeggenschap is vooral projectmatig aan het werk. Dan maakt het minder uit waar iemand vandaan komt".

Voorzitter COR Heijmans

"Ik moet nog wel wennen aan: oh ja, ik kan meedenken, hoe zie jij dit, wat vind jij hier van?"

Ellis Koopman,  
zzp'er Vivens Nederland

"Als je op de productievloer werkt is het heel lastig om te zeggen dat je niet kunt komen werken omdat je een OR-afspraken hebt. Onze bestuurder heeft aangegeven dat hij daar in wil bemiddelen, maar in de praktijk is het toch heel lastig. Daarom haken veel mensen ook af."

Lid OR Flex Randstad Groep Nederland

"We hebben besloten om alle informatie van elkaar te delen, zoals notulen e.d. Echter, als een vraag alleen voor OR Vast is, beslist OR Vast. Als een vraag alleen voor OR Flex is, beslist OR Flex. Verbinding is heel belangrijk. Uiteindelijk zijn we één medezeggenschap."

Lid COR Randstad Groep Nederland

"Het hielp wel dat het management ook oprecht geïnteresseerd is in wat er op de werkvloer speelt."

Bernard de Vries, voorzitter medezeggenschap PostNL



### ZEGGENSCHAP VOOR FLEXWERKERS

De flexibilisering van de arbeidsmarkt neemt ieder jaar toe (flexbarometer.nl). Het aandeel vaste contracten neemt af en de flexibele schil van organisaties groeit. In het eerste kwartaal van 2017 was het aandeel flexwerkers 36,3% (inclusief zzp'ers). Nu een steeds groter aandeel van die werkenden flexwerkers betreft, neemt het belang om hen te betrekken toe. Hoe kunnen diverse werkenden in de flexibele schil invloed uitoefenen op hun arbeids-situatie in de organisaties waardoor zij worden 'ingehuurd'? Onze visie is dat flexwerkers daar vanuit goed werkgever-schap - net als vaste medewerkers - recht op hebben. Bovendien draagt (mede)zeggenschap van werkenden sterk bij aan het succes van de organisatie. In deze uitgave leest u hoe zeggenschap voor flexwerkers kan worden vormgegeven in theorie en in de praktijk, ter informatie en inspiratie.