

> **TNO rapport voor**  
Sociale partners Afval- en  
Milieubedrijven

# Omvang en inzet van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu

**TNO** innovation  
for life

17 januari 2017 >

# › Omvang en inzet van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu

Rapport voor: Sociale partners Afval- en Milieubedrijven

Datum 17 januari 2017

Auteurs S.E. Verbiest  
L. Koopmans  
L.M.C. van Dam  
H.A. van de Ven  
A. Goudswaard

Projectnummer 060.24325  
Rapportnummer R16097

Contact TNO Sarike Verbiest  
Telefoon 06 5280 3553  
E-mail sarike.verbiest@tno.nl

**Gezond Leven**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

## Samenvatting

Bedrijven vallend onder de cao Afval & Milieu (verder aangeduid met sector Afval & Milieu) hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden in meer of mindere mate een flexibele schil, zoals uitzendkrachten, medewerkers met een contract voor bepaalde tijd en bijstandsgerechtigden. Hoe groot de flexibele schil is en waar de verschillende typen flexibele medewerkers op worden ingezet, was echter nog onvoldoende in kaart gebracht. Daarom is in de huidige cao door de sociale partners voorgesteld om gezamenlijk als cao-partijen onderzoek te laten doen naar de omvang en inzet van de flexibele schil in de sector. Voor u ligt de eindrapportage van dit onderzoek, uitgevoerd door TNO.

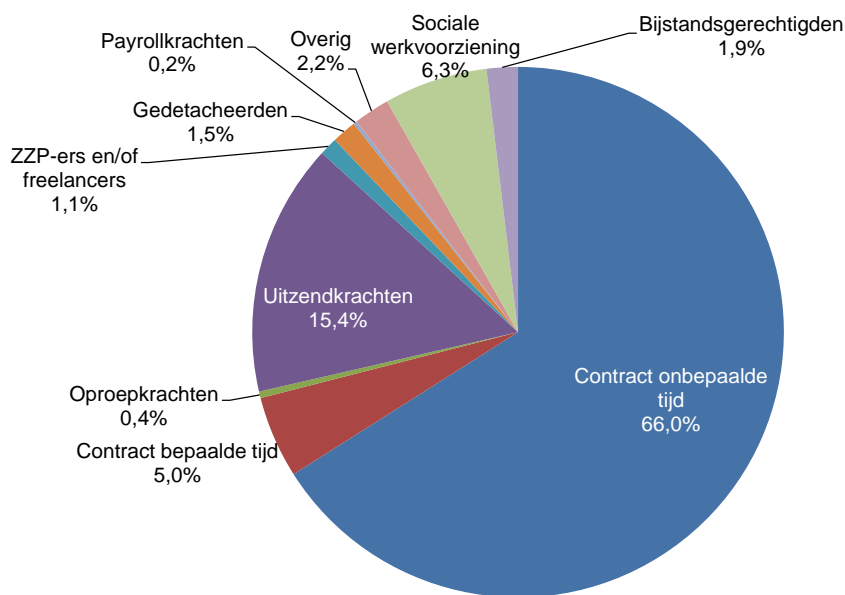
De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Wat is de omvang en inzet van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu?*

Hieronder geven we per deelvraag antwoord.

### Welke typen flexibele arbeidsrelaties<sup>1</sup> worden door bedrijven in de sector Afval & Milieu ingezet en hoe is dit procentueel verdeeld?

22 bedrijven in de sector (respons 88%) hebben een vragenlijst ingevuld om de omvang van de flexibele schil en verdeling van typen flexibele arbeidsrelaties in kaart te brengen. De totale flexibele schil is 34%. De grootste groep flexibele medewerkers zijn de uitzendkrachten (15,4%). In vergelijking met het gemiddelde in Nederland en andere sectoren is dit een hoog percentage.

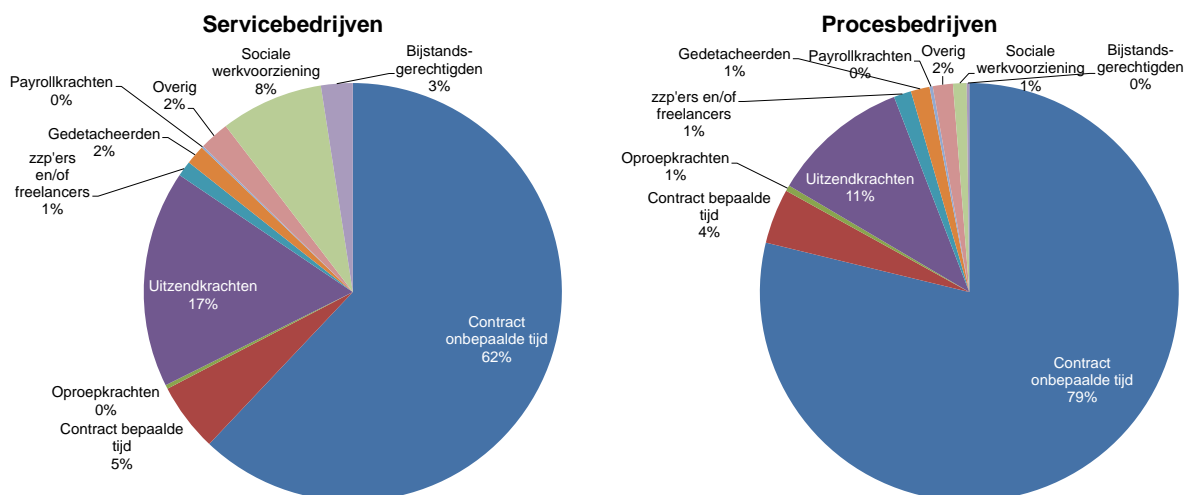


Figuur i De verdeling (in %) van de verschillende typen arbeidsrelaties in de sector Afval & Milieu op peildatum 1 september 2016 (n = 22)

<sup>1</sup> Voor dit onderzoek heeft de stuurgroep, bestaande uit sociale partners van Afval- en Milieubedrijven, besloten de volgende typen arbeidsrelaties als flexibel te beschouwen: werknemers met een contract voor bepaalde tijd, oproepkrachten, uitzendkrachten, zzp'ers, freelancers, gedetacheerden, payrollkrachten, werknemers uit de sociale werkvoorziening en bijstandsgerechtigden.

Alle bedrijven geven daarnaast aan dat zij werk uitbesteden. Zij besteden Schoonmaak, Catering en Bewaking het vaakst uit.

In figuur ii is een splitsing gemaakt tussen service (afvalinzameling)- en procesbedrijven (afvalverwerking). De flexibele schil is gemiddeld groter bij servicebedrijven (38%) dan bij procesbedrijven (21%).



Figuur ii De verdeling (in %) van de verschillende typen contracten bij service- en procesbedrijven

### Wat zijn motieven voor bedrijven om (verschillende) flexibele arbeidsrelaties in te zetten?

- › Bijna alle bedrijven in de sector maken gebruik van flexibele arbeidsrelaties om pieken in personeelsbehoefte op te vangen, gevolgd door de opvang van ziekte en verlof. Hiervoor maken zij met name gebruik van uitzendkrachten. Pieken en dalen bij servicebedrijven in de sector (afvalinzameling) komen met name door seizoenswisselingen.
- › Er lijkt ook sprake te zijn van een 4-jaar patroon als gevolg van aanbestedingen (4-jarige projecten). Door onvoorspelbare pieken en dalen willen bedrijven niet het risico lopen om te veel vast personeel in dienst te hebben. Dat is ook een belangrijke reden om gebruik te maken van flexibele contracten.
- › Veel bedrijven maken daarnaast gebruik van flexibele contracten voor de inhuur van specifieke expertise. Hiervoor maken zij met name gebruik van zelfstandigen zonder personeel en gedetacheerden.
- › Voor de werving van nieuw vast personeel maken bedrijven meestal gebruik van contracten voor onbepaalde tijd. In sommige gevallen wordt hiervoor ook wel de route uitzendkracht-jaarcontract-vast contract gevolgd.
- › Om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt een kans te geven, maar daarvoor niet alle risico's te dragen, zetten bedrijven ook flexibele contracten in. In de sector wordt veel gewerkt met medewerkers uit de Sociale Werkvoorziening en bijstandsgerechtigden. Dit blijkt veelal overheidsgestuurd.

### Welke ontwikkelingen verwachten bedrijven in de flexibele schil en waarom?

- › De meeste bedrijven verwachten dat de flexibele schil gelijk zal blijven of zal afnemen (dat is ongeveer 50-50 verdeeld). Slechts 9% verwacht dat de flexibele schil zal toenemen.

- › Bedrijven verwachten een afname, wanneer er grotere (meerjarige) contracten worden afgesloten, wanneer ze specifieke expertise in huis willen houden (bijvoorbeeld over nieuwe technische systemen) en wanneer de P-90 norm zal worden aangepast (zie hoofdstuk 4).
- › Bedrijven verwachten dat de flexibele schil gelijk zal blijven, wanneer de behoefte om pieken (als gevolg van ziekte, vakantie en seizoensinvloeden) op te kunnen vangen hetzelfde blijft en functies niet veranderen.
- › Bedrijven verwachten een toename in de flexibele schil, wanneer er veel onzekerheden zijn over de toekomst van de organisatie. Bij sommige bedrijven komt dit door een reorganisatie of een beoogde fusie met een ander bedrijf of door het overnemen van taken van de gemeente.
- › Ruim de helft van de bedrijven verwacht dat contracten voor onbepaalde tijd zullen toenemen. Een derde verwacht dat de contracten voor bepaalde tijd zullen toenemen.
- › Sommige bedrijven willen specifieke kennis per project inhuren, zodat zij een netwerk organisatie worden. Daarom verwachten deze bedrijven dat het aantal zzp'ers en gedetacheerden voorlopig gelijk zal blijven.
- › Wat betreft oproepkrachten, uitzendkrachten, payrollkrachten en uitbesteed werk wordt er vooral verwacht dat deze qua grootte gelijk zullen blijven.

#### Hoe worden verschillende typen flexibele medewerkers door de bedrijven ingezet en hoe wordt er met hen omgegaan?

- › Medewerkers met een contract voor bepaalde tijd worden met name ingezet op functies waarvoor een vacature is, met de intentie de medewerker vast aan te gaan nemen. Deze groep wordt op dezelfde wijze betrokken bij de organisatie als de vaste medewerkers (opleiding, teamoverleg, teamuitjes, kerstpakket, etc.). Dit betreft functies door de hele organisatie heen.
- › zzp'ers en gedetacheerden lijken vooral te worden ingezet op functies waarvoor specifieke expertise nodig is: projectmanagement, groot onderhoud, technische tijdelijke projecten en staffuncties. Het gaat veelal om hoger opgeleide mensen met een goede positie op de arbeidsmarkt.
- › Uitzendkrachten worden met name ingezet op 'lager opgeleide functies' zoals belader, industrieel schoonmaker of afvalsorteerder. Het is in eerste instantie niet de intentie om deze mensen vast aan te gaan nemen. Hoewel een deel van de uitzendkrachten (zeer) tevreden is over het werk als uitzendkracht, is er ook een aantal aandachtspunten bij de omgang met uitzendkrachten. Zo ervaart een gedeelte van de uitzendkrachten onvoldoende ontwikkelmogelijkheden, waardoor zij hun inzetbaarheid en positie op de arbeidsmarkt niet kunnen verbeteren. Daarnaast geven sommige uitzendkrachten aan zich 'buitenstaander' te voelen. Dit kan zitten in zaken als het niet krijgen van een kluisje, kerstpakket of het niet mee mogen met teamuitjes. De planning vormt voor uitzendkrachten ook een aandachtspunt. Zij ervaren hierin veel onzekerheid, qua inkomen, maar ook voor de planning van hun privéleven.
- › SW'ers en bijstandsgerechtigden worden met name ingezet op gecreëerde of bestaande 'lager opgeleide' functies om hen een kans te geven (te re-integreren) in het arbeidsproces. Dit wordt veelal gestuurd vanuit gemeenten. Het is van belang om deze doelgroep goede begeleiding te bieden. Hier is ook een rol weggelegd voor jobcoaches van de gemeente. Wat wordt er van werkgever, leidinggevenden en vaste medewerkers gevraagd wanneer iemand uit deze doelgroep bij hen komt werken? Wanneer een bijstandsgerechtigde in staat is om zelfstandig een functie uit te voeren die anders door een flexibele medewerker of vaste medewerker zou worden uitgevoerd, zou deze persoon ook een 'echte baan' kunnen worden aangeboden.

## Wat zijn de effecten van het werken met een flexibele schil voor het bedrijf en voor de medewerkers?

- › Effecten van het werken met een flexibele schil bestaan op het vlak van veiligheid, betrokkenheid en kennismanagement. Hoewel er veel aandacht is voor veiligheid op de werkvloer, zit een mogelijk effect op veiligheid in de continuïteit en de mogelijkheid om ervaring op te doen. Nieuwe flexibele medewerkers moeten goed gecoacht worden en voldoende uren maken om ervaring op te doen.
- › Bedrijven denken verschillend over het effect op betrokkenheid. De betrokkenheid van flexibele medewerkers kan groter zijn, omdat zij de kans willen vergroten dat ze langer mogen blijven. Aan de andere kant kan de betrokkenheid ook lager zijn, omdat ze zich minder bij de organisatie voelen horen. Dit kan een effect hebben op de kwaliteit en productiviteit.
- › Het effect op kennismanagement kan volgens bedrijven positief zijn, doordat er met flexibele medewerkers kennis van buiten naar binnen wordt gehaald. Flexibele medewerkers kunnen ideeën en inzichten van andere bedrijven meebrengen. Daar moet dan wel ruimte aan gegeven worden. Een negatief effect kan zijn dat de kennis bij wisselend personeel steeds weer opnieuw moet worden opgebouwd en steeds weer verdwijnt.

## Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten doen we aanbevelingen aan de cao-partners en bedrijven. Daar waar het aanbevelingen aan bedrijven betreft, adviseren wij de sociale partners om in de nieuwe cao afspraken op te nemen over hoe de onderzoeksresultaten aan de bedrijven te communiceren en hen te stimuleren aanbevelingen op te pakken.

Zie hoofdstuk 6 voor een uitgebreidere toelichting.

Aanbevelingen aan de sociale partners zijn om:

- › in de sector op zoek te gaan naar goede voorbeelden op het vlak van ontwikkelmogelijkheden voor flexibele medewerkers, maak deze bekend en stimuleer andere bedrijven die hiermee zouden willen experimenteren (bijvoorbeeld in een project of pilot);
- › voor de nieuwe cao opties te bespreken voor ontwikkelmogelijkheden en loopbaanpaden voor alle werkenden in de sector, ongeacht contracttype;
- › voor de nieuwe cao opties te bespreken voor gelijke arbo-maatregelen voor alle typen medewerkers (zoals beschermende kleding);
- › voor de nieuwe cao te bespreken hoe helderheid kan worden geboden over de positie van bijstandsgerechtigden in de sector;
- › in de sector op zoek te gaan naar goede voorbeelden die een alternatief vormen voor de flexibele schil (zoals flexibele werktijden, brede inzetbaarheid, collegiaal in- en uitlenen en gezamenlijke arbeidspools), deze voorbeelden binnen de sector te delen (bijvoorbeeld middels een campagne) en andere bedrijven te stimuleren om met alternatieven voor de flexibele schil te experimenteren, bijvoorbeeld door middelen vrij te maken voor pilots of projecten.

Aanbevelingen aan bedrijven zijn om:

- › de mogelijkheden te onderzoeken om bedrijfsbeleid in het betrekken van flexwerkers op punten te herzien;
- › met de hele keten het werk strategisch te plannen: de opdrachtgever (zoals de gemeente), het bedrijf en het uitzendbureau;
- › op basis van de strategische werkplanning een strategische personeelsplanning voor de totale capaciteitsbehoefte te maken (total workforce planning. Meer zicht op de planning biedt kansen om flexibele medewerkers meer zekerheid/duidelijkheid te bieden;

- › met de gemeenten in gesprek te gaan over wat er van het bedrijf gevraagd wordt voor goede begeleiding van bijstandsgerechtigden;
- › ten behoeve van de veiligheid zoveel als mogelijk te werken met 'bekende flexwerkers' (zie ook de paragraaf over een vaste arbeidspool) en/of een apart veiligheidsbeleid op te zetten voor de flexibele schil;
- › flexibele medewerkers actief te vragen wat hen opvalt wanneer zij nieuw binnenkomen bij het bedrijf en of zij wellicht punten zien die andere bedrijven waar zij hebben gewerkt beter of anders doen;
- › kritisch te bekijken welke functies tot de vaste kern van de organisatie zouden moeten behoren.

### Het belang van dialoog

Welke effecten maatregelen op basis van dit onderzoek in de sector zullen hebben, staat of valt met een dialoog tussen werkgevers en werknemers waarin zorgpunten op tafel komen en samen naar oplossingen wordt gezocht. TNO beschouwt het gezamenlijk initiatief voor dit onderzoek als een waardevol onderdeel van deze dialoog en gelooft dat het belangrijke input vormt voor verdere discussie en goed onderbouwde afspraken en besluiten.

# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i
1	Inleiding.....1
1.1	Aanleiding.....1
1.2	Vraagstelling.....1
1.3	Leeswijzer.....1
2	Onderzoeksaanpak en -proces.....3
2.1	Vragenlijst.....3
2.2	Interviews met bedrijven.....3
2.3	Focusgroepbijeenkomst en telefonische interviews met flexibele medewerkers.....3
3	Omvang van de flexibele schil.....5
3.1	Omvang van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu.....5
3.1.1	Typen flexibele arbeidsrelaties.....5
3.1.2	Verschillen tussen service- en procesbedrijven.....6
3.2	Vergelijking met het Nederlands gemiddelde en andere sectoren.....7
3.2.1	Vergelijking met Nederlandse gemiddelde.....8
3.2.2	Vergelijking met de sector Industrie.....8
3.2.3	Vergelijking met de sectoren Vervoer & Communicatie en Overheid.....9
3.3	Uitbesteed werk.....10
3.4	Aantal vaste contracten afgelopen 2 jaar.....11
4	Inzet van de flexibele schil.....12
4.1	Motieven voor de flexibele schil.....12
4.2	Verwachte ontwikkeling in de flexibele schil.....16
4.2.1	Afname van de flexibele schil.....16
4.2.2	Gelijkblijvende flexibele schil.....17
4.2.3	Toename van de flexibele schil.....18
4.2.4	Verwachte ontwikkelingen voor de verschillende soorten flexibele contracten.....18
4.3	De inzet van uitzendkrachten.....19
4.3.1	De inzet van uitzendkrachten bij servicebedrijven.....19
4.3.2	De inzet van uitzendkrachten bij procesbedrijven.....20
4.3.3	Punten van aandacht bij de omgang met uitzendkrachten.....20
4.4	De inzet van contracten voor bepaalde tijd.....22
4.5	De inzet van zzp'ers en gedetacheerden.....23
4.6	De inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.....23
4.6.1	Werknemers uit de Sociale Werkvoorziening (SW).....24
4.6.2	Bijstandsgerechtigden.....25
5	Effecten van de flexibele schil voor de organisatie en werknemers.....27
5.1	Veiligheid.....27
5.2	Betrokkenheid en tevredenheid.....28
5.3	Kennismanagement.....29



6	Aanbevelingen .....	31
6.1	Ontwikkelmogelijkheden voor uitzendkrachten .....	31
6.2	Betrekken van flexibele medewerkers .....	31
6.3	Planning: in gesprek met de keten en strategische personeelsplanning.....	32
6.4	De inzet van bijstandsgerechtigden .....	33
6.5	Veiligheid.....	33
6.6	Kennismanagement .....	33
6.7	Andere vormen van flexibele arbeid .....	34
6.7.1	Flexibele werktijden.....	34
6.7.2	Brede inzetbaarheid .....	35
6.7.3	Collegiaal in- en uitlenen en gezamenlijke arbeidspools .....	36
6.8	Het belang van dialoog .....	37
	Literatuur .....	38
	Bijlage 1 Vragenlijst.....	39
	Bijlage 2 Functies flexibele medewerkers.....	43
	Bijlage 3 Vergelijking met WEA 2014 cijfers .....	45
	Bijlage 4 Over de onderzoekers.....	47



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar de omvang en inzet van de flexibele schil bij bedrijven vallend onder de cao Afval & Milieu (verder aangeduid met sector Afval & Milieu), uitgevoerd door TNO. Onder de cao Afval & Milieu<sup>2</sup> in Nederland vallen 28 bedrijven die grofweg zijn op te delen in twee typen: bedrijven die als primaire taak afval inzamelen (verder aangeduid met servicebedrijven) en bedrijven die als primaire taak afval verwerken (verder aangeduid met procesbedrijven). Beide typen bedrijven hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden in meer of mindere mate een flexibele schil, zoals medewerkers met tijdelijke contracten, uitzendkrachten en bijstandsgerechtigden. Iets minder dan de helft van de bedrijven is eigen risicodrager. Hoe groot de flexibele schil is en waar de verschillende typen flexibele medewerkers op worden ingezet, was echter nog onvoldoende in kaart gebracht. Daarom is in de huidige cao door de sociale partners voorgesteld om gezamenlijk als cao-partijen onderzoek te laten doen naar de omvang en inzet van de flexibele schil in de sector, door een extern bureau.

De onderzoeksaanpak is vastgesteld in een stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van WENb, werkgevers, vakbonden en TNO. De stuurgroep is tevens betrokken bij de ontwikkeling van een vragenlijst en de werving van respondenten voor interviews en een focus-groepbijeenkomst. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zullen de cao-partijen passende maatregelen afspreken.

## 1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Wat is de omvang en inzet van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu?*

Deelvragen zijn:

- › welke typen flexibele arbeidsrelaties worden door bedrijven in de sector Afval & Milieu ingezet en hoe is dit procentueel verdeeld;
- › wat zijn motieven voor bedrijven om (verschillende) flexibele arbeidsrelaties in te zetten;
- › welke ontwikkelingen verwachten bedrijven in de flexibele schil en waarom;
- › hoe worden verschillende typen flexibele medewerkers door de bedrijven ingezet en hoe wordt er met hen omgegaan;
- › wat zijn de effecten van het werken met een flexibele schil voor het bedrijf en voor de medewerkers?

## 1.3 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd: in het eerste hoofdstuk worden de onderzoeksaanpak en het onderzoeksproces toegelicht. Het volgende hoofdstuk gaat over de omvang van de flexibele schil binnen de sector. Hoofdstuk 4 betreft de inzet van de flexibele schil. Het behandelt motieven die bedrijven hebben om gebruik te maken van verschillende typen flexi-

---

<sup>2</sup> Sommige bedrijven hebben ook te maken met andere cao's zoals de cao Personen- en goederenvervoer. Dit onderzoek betreft alleen dat deel van de bedrijven dat valt onder de cao Afval & Milieu.

bele arbeidsrelaties en de ontwikkelingen die zij hierin verwachten. Daarbij gaat het hoofdstuk in op de omgang met specifieke groepen flexibele medewerkers. Hoofdstuk 5 gaat over de effecten van het werken met een flexibele schil. In het laatste hoofdstuk doet TNO aanbevelingen aan de cao-partijen voor te treffen maatregelen op basis van de onderzoeksresultaten. In de bijlagen treft u een beschrijving van de methoden van dataverzameling en informatie over de onderzoekers die het onderzoek hebben uitgevoerd.

## 2 Onderzoeksaanpak en -proces

In overleg tussen TNO en de stuurgroep is een onderzoeksaanpak vastgesteld. In dit hoofdstuk lichten we de aanpak toe en beschrijven we het onderzoeksproces.

### 2.1 Vragenlijst

De omvang en inzet van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu is uitgevraagd door middel van een digitale vragenlijst. Contactpersonen van de WENb (veelal HR-managers) van de bedrijven in de sector ontvingen een uitnodiging van TNO per e-mail met daarin een link naar de vragenlijst. Van de 28 bedrijven in de sector heeft de stuurgroep bepaald dat 3 bedrijven te klein van omvang waren om deel te nemen in het onderzoek (<15 medewerkers). Van de overige 25 bedrijven hebben er 22 de vragenlijst ingevuld (respons 88%). In totaal zijn er 6.575 vaste medewerkers in dienst bij de bedrijven in de sector Afval & Milieu. De bedrijven die de vragenlijst hebben ingevuld beslaan 5.694 vaste medewerkers (87%).

De 22 geanalyseerde bedrijven varieerden in grootte van 101 tot 1.183 medewerkers, met een gemiddelde van 341 medewerkers. Het betreft 15 servicebedrijven, 5 procesbedrijven en 2 bedrijven die zowel een service- als procesbedrijf zijn.

### 2.2 Interviews met bedrijven

Om meer toelichting te krijgen op de redenen om gebruik te maken van flexibele contracten, de verwachte ontwikkelingen van de flexibele schil, de omgang met flexibele medewerkers en de effecten van de flexibele schil voor het bedrijf en medewerkers, is gekozen voor het houden van diepte-interviews met bedrijven. TNO heeft zes bedrijven geïnterviewd. Daarbij is gesproken met HR-management en OR-leden. TNO heeft de selectie voor de steekproef gemaakt op basis van bedrijfstype, bedrijfsgrootte en locatie. De steekproef betrof vier servicebedrijven en twee procesbedrijven, in Zuid, Midden en Noord Nederland. De steekproef bestond uit twee kleine, twee middelgrote en twee grote bedrijven. Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interviewprotocol.

### 2.3 Focusgroepbijeenkomst en telefonische interviews met flexibele medewerkers

Om de ervaringen van verschillende typen flexibele medewerkers in kaart te brengen is in eerste instantie gekozen voor de focusgroep-methode. De focusgroep-methode is een methode waarmee verschillende perspectieven op het werken als uitzendkracht in de sector kunnen worden verzameld. Met deze methode kan worden doorggevraagd op gegeven antwoorden. De groepscontext (reacties op elkaar) brengt breder informatie boven tafel dan mogelijk is in een 1-op-1 interview. Met de stuurgroep zijn drie groepen flexibele medewerkers geselecteerd om focusgroepbijeenkomsten mee te houden: uitzendkrachten, medewerkers met een contract voor bepaalde tijd en bijstandsgerechtigden.

De werving van deelnemers voor deze drie focusgroepbijeenkomsten verliep moeizaam. Deelnemers konden zichzelf voor de bijeenkomst opgeven bij TNO na een oproep met een flyer die was ontwikkeld door de stuurgroepleden en verspreid onder de bedrijven en kaderleden. Daar kwamen echter onvoldoende aanmeldingen uit. Uitzendkrachten gaven bij de vakbond aan dat zij het moeilijk vonden om voor de focusgroep vrij te vragen. Ondanks dat

de garantie werd gegeven dat zij de tijd die zij aan de focusgroepbijeenkomst zouden besteden, vergoed zouden krijgen, bestond de angst dat dit niet zou gebeuren. Geen medewerkers met een contract voor bepaalde tijd of bijstandsgerechtigden hebben zich voor een focusgroepbijeenkomst opgegeven.

Uiteindelijk is er één focusgroepbijeenkomst gehouden met zes uitzendkrachten: drie werkzaam bij twee verschillende servicebedrijven en drie bij twee verschillende procesbedrijven, vijf mannen en één vrouw. Gemiddeld waren zij 39 jaar oud (variërend tussen de 27 en 60 jaar). De vragen en interactieve methode die zijn gebruikt, zijn zorgvuldig op voorhand ontworpen. TNO heeft zorg gedragen voor een veilige omgeving waarin de deelnemers zich comfortabel voelen om hun visie en ervaringen te delen zonder de angst beoordeeld te worden of voor de reacties van de anderen.

Als aanvulling op de focusgroepbijeenkomst zijn er met vijf uitzendkrachten uit procesbedrijven en vijf uitzendkrachten uit servicebedrijven telefonische interviews gehouden. Deelnemers konden zich hier wederom voor opgeven bij TNO. Hiervoor waren wel (meer dan) voldoende aanmeldingen. Alle geïnterviewde uitzendkrachten zijn man, gemiddeld 41 jaar (variërend tussen de 23 en 68 jaar). De uitzendkrachten werken bij vier verschillende bedrijven (twee proces en twee service).

Er is één telefonisch interview gehouden met een medewerker met een contract voor bepaalde tijd, werkzaam bij een servicebedrijf.

Er zijn tot slot, drie bijstandsgerechtigden telefonisch geïnterviewd: twee werkzaam bij een servicebedrijf en één bij een procesbedrijf.

Voor de telefonische interviews is tevens gebruik gemaakt van een semigestructureerd interviewprotocol. De respondenten konden zichzelf opgeven bij TNO na een oproep met een flyer die was ontwikkeld door de vakbonden uit de stuurgroep en verspreid onder de kaderleden.

## 3 Omvang van de flexibele schil

### 3.1 Omvang van de flexibele schil in de sector Afval & Milieu

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende deelvragen:

- › welke typen flexibele arbeidsrelaties worden door bedrijven in de sector Afval & Milieu ingezet en hoe is dit procentueel verdeeld;
- › welke ontwikkelingen verwachten bedrijven in de flexibele schil en waarom?

#### 3.1.1 Typen flexibele arbeidsrelaties

De flexibele schil in de sector Afval & Milieu is opgebouwd uit de volgende typen flexibele arbeidsrelaties:

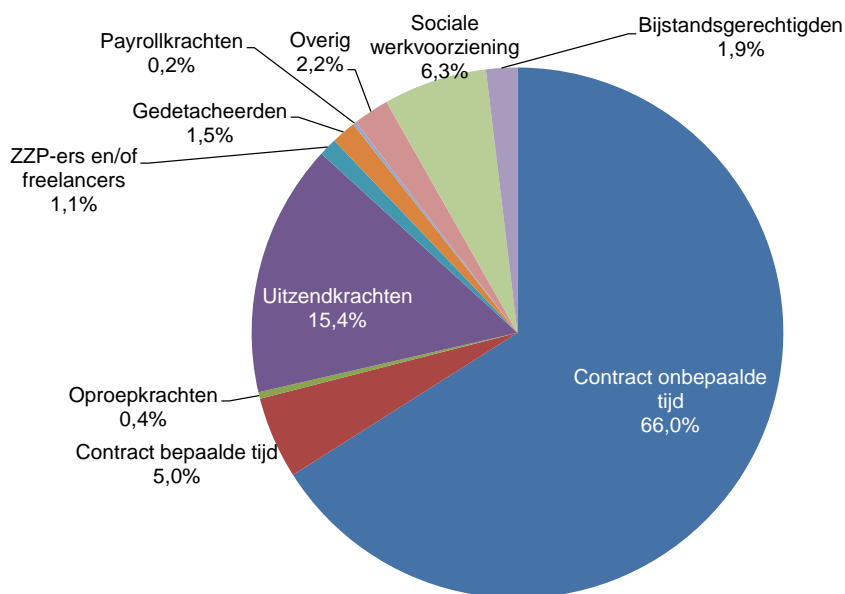
- › contract voor bepaalde tijd;
- › oproepkrachten (min-max contracten, nulurencontracten);
- › uitzendkrachten;
- › Zelfstandigen Zonder Personeel (zzp'ers) en/of freelancers;
- › gedetacheerden (inhuur vanuit detacheringsbureaus, ingenieursbureaus, etc.);
- › payrollkrachten;
- › medewerkers uit de Sociaal Werkvoorziening (SW'ers);
- › bijstandsgerechtigden.

In figuur 3.1 is de verdeling van de verschillende typen arbeidsrelaties in de sector Afval & Milieu te zien. Gemiddeld hebben bedrijven op peildatum 1 september 2016 66% medewerkers vast in dienst (een contract voor onbepaalde tijd). Dit betekent dat bedrijven een gemiddelde flexibele schil hebben van 34%.<sup>3</sup> Het gaat op de peildatum om 2.010 mensen die op dat moment werkzaam zijn in de flexibele schil. Deze gegevens zijn verzameld met behulp van een vragenlijst aan bedrijven (zie bijlage 1 voor een verdere toelichting).

De flexibele schil bestaat uit verschillende typen medewerkers. De grootste groep bestaat uit uitzendkrachten (gemiddeld 15,4%). Daarna zijn er gemiddeld 6,3% medewerkers vanuit de sociale werkvoorziening, en gemiddeld 5,0% medewerkers met een contract voor bepaalde tijd. Het gemiddelde aandeel bijstandsgerechtigden bedraagt 1,9%, gedetacheerden 1,5%, zzp'ers en/of freelancers 1,1%, oproepkrachten 0,4% en payrollkrachten 0,2%. Tot slot is er een groep overigen (2,2%), waarvan weinig bekend is welk type medewerkers dit precies is.

---

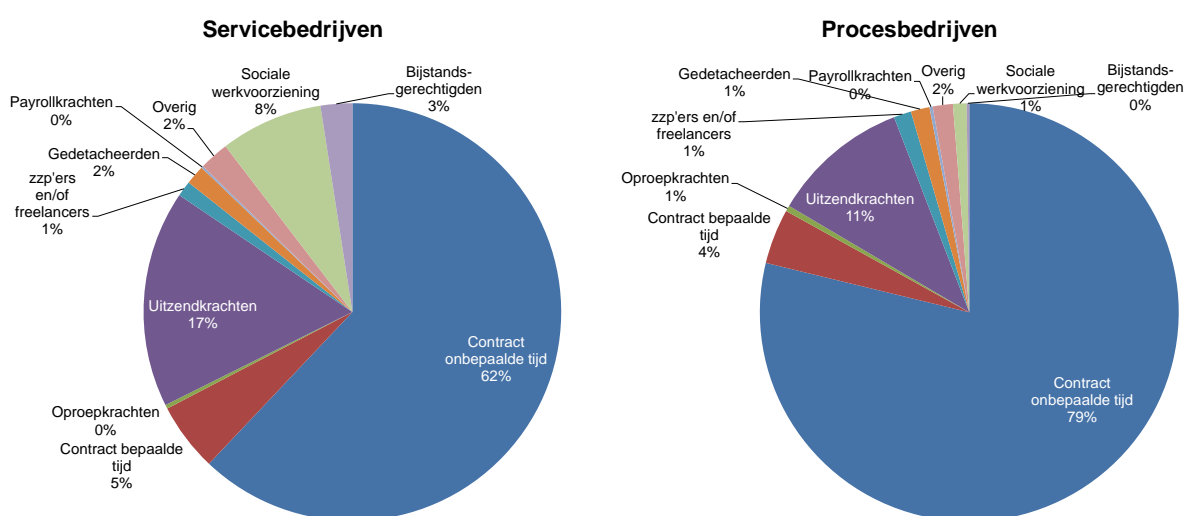
<sup>3</sup> Enkele geïnterviewde bedrijven gaven aan dat het overzicht van externe inhuur van personeel niet altijd compleet is, omdat externe inhuur soms wordt geboekt op een andere kostenpost dan de personeelspost. Daarom zou het percentage van de flexibele schil in werkelijkheid hoger kunnen liggen.



Figuur 3.1 De verdeling (in %) van de verschillende typen arbeidsrelaties in de sector Afval & Milieu op peildatum 1 september 2016 (n = 22)

### 3.1.2 Verschillen tussen service- en procesbedrijven

De omvang van de flexibele schil kunnen we uitsplitsen naar de service- en procesbedrijven. In figuur 3.2 is de verdeling van de verschillende typen contracten bij servicebedrijven (n=17) en procesbedrijven (n=7) te zien. We zien dat de flexibele schil gemiddeld groter is bij servicebedrijven (38%) dan bij procesbedrijven (21%). Tabel 3.1 toont hiervan een spreiding onder de bedrijven. Ruim driekwart van de bedrijven heeft een flexibele schil onder de 50%. Met name het aantal uitzendkrachten, medewerkers vanuit de sociale werkvoorziening en bijstandsgerechtigden ligt hoger bij de servicebedrijven. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op deze drie typen flexibele medewerkers.



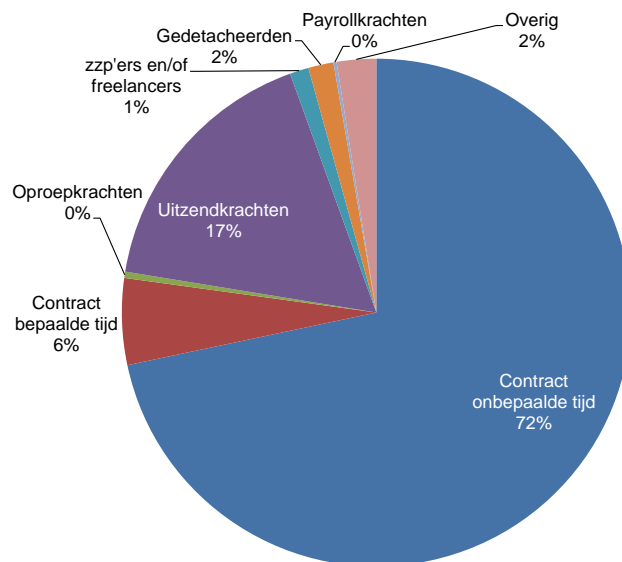
Figuur 3.2 De verdeling (in %) van de verschillende typen contracten bij service- en procesbedrijven

Tabel 3.1 Spreiding van de grootte van de flexibele schil onder de bedrijven

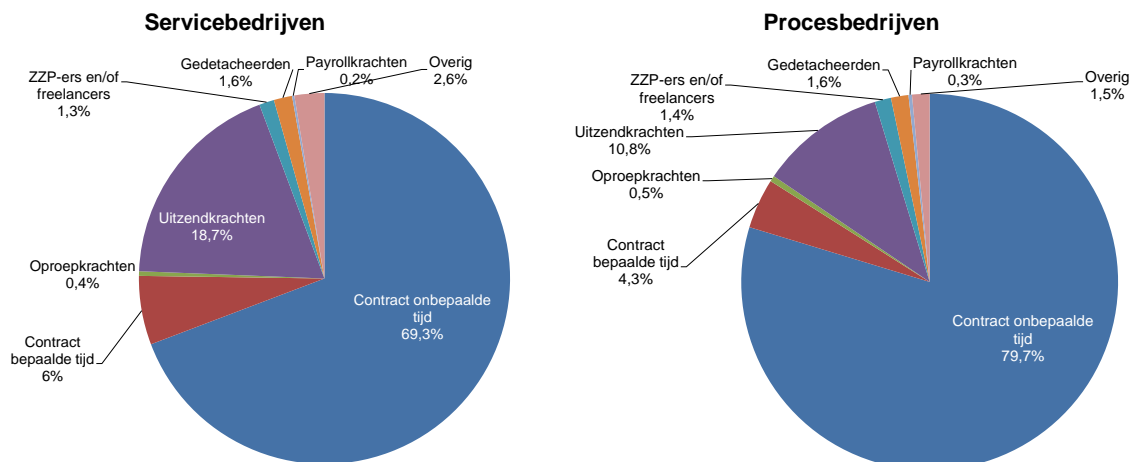
Grootte flexibele schil	Service	Proces	Service & proces	Totaal
0 tot en met 24%	2	4	1	7
25% tot en met 49%	8	1	1	10
50% tot en met 74%	5	0	0	5
75% en groter	0	0	0	0

### 3.2 Vergelijking met het Nederlands gemiddelde en andere sectoren

We kunnen een vergelijking maken met de gemiddelde flexibele schil in Nederland met behulp van de Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden (WEA) cijfers die TNO tweejaarlijks verzamelt (zie ook bijlage 3). Hierin zijn de sociale werkvoorziening en bijstandsgerechtigden niet meegenomen. Figuur 3.3 toont de verdeling zonder SW'ers en bijstandsgerechtigden gemiddeld in de sector en figuur 3.4 voor de service- en procesbedrijven.



Figuur 3.3 Verdeling typen arbeidsrelaties sector Afval & Milieu zonder SW en bijstand

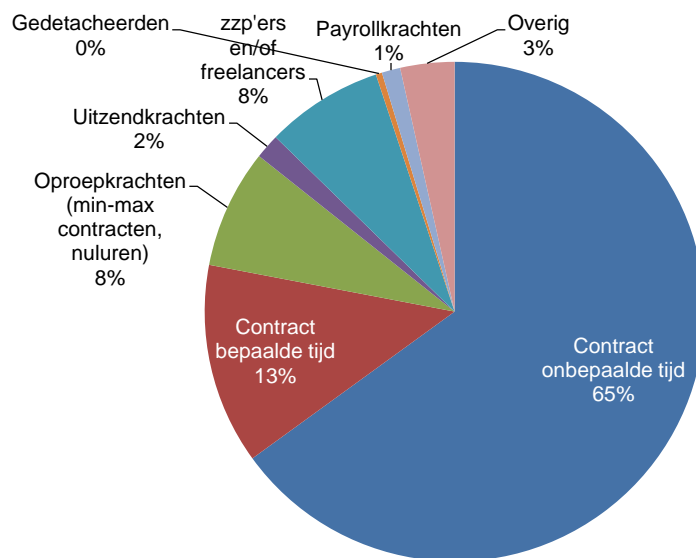


Figuur 3.4 De verdeling typen arbeidsrelaties service- en procesbedrijven zonder SW en bijstand



### 3.2.1 Vergelijking met Nederlandse gemiddelde

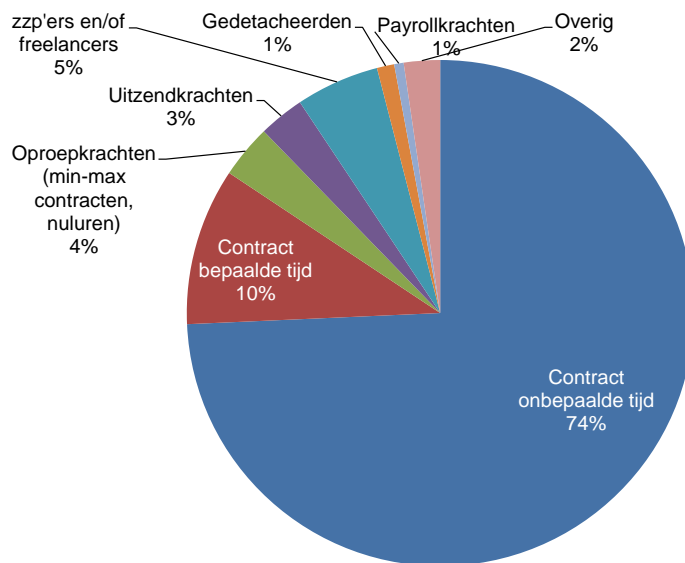
Wanneer we de vergelijking maken met de flexibele schil gemiddeld in Nederland op basis van de WEA 2014 (zie figuur 3.5), zien we dat de flexibele schil van de sector Afval & Milieu in het algemeen en voor zowel service- als procesbedrijven kleiner is. Interessant is naar de verdeling van de verschillende typen flexcontracten te kijken. Het aandeel uitzendkrachten is in de sector Afval & Milieu aanzienlijk groter dan gemiddeld in Nederland (17% versus 2%). Het aandeel contracten voor bepaalde tijd is juist veel kleiner (6% versus 13%), evenals het aandeel zzp'ers (1% versus 8%). Het aandeel gedetacheerden in de sector Afval & Milieu is juist weer groter dan gemiddeld. Gemiddeld zetten bedrijven in Nederland vaker oproepkrachten in dan de sector Afval & Milieu (8% versus 0,4%).



Figuur 3.5 Verdeling typen arbeidsrelaties in Nederland (WEA, 2014)

### 3.2.2 Vergelijking met de sector Industrie

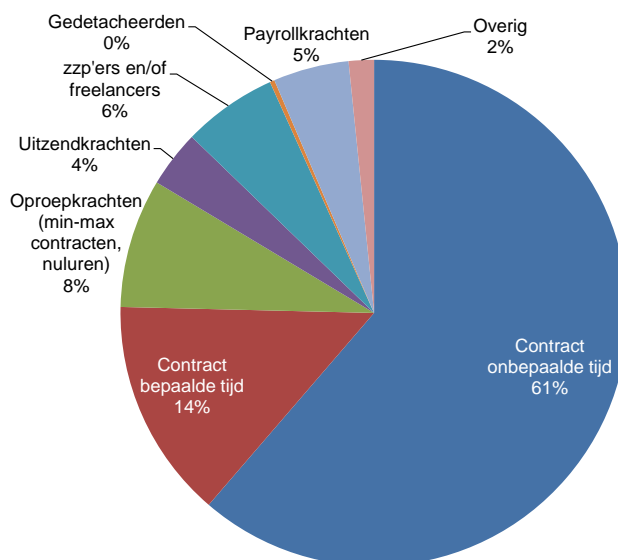
De sector Afval & Milieu valt onder de grote sector Industrie in de WEA. Daarmee hebben we ook een vergelijking gemaakt. Daar zien we dat in 2014 gemiddeld de flexibele schil iets kleiner was in de sector Industrie dan in de sector Afval & Milieu (26% versus 28%). Het aandeel tijdelijke contracten is groter en het aandeel uitzendkrachten is kleiner in de gehele sector Industrie. Het aandeel zzp'ers is in de sector Industrie groter, en het aandeel gedetacheerden is ongeveer gelijk. Gemiddeld zetten bedrijven in de sector Industrie vaker oproepkrachten in dan de sector Afval & Milieu.



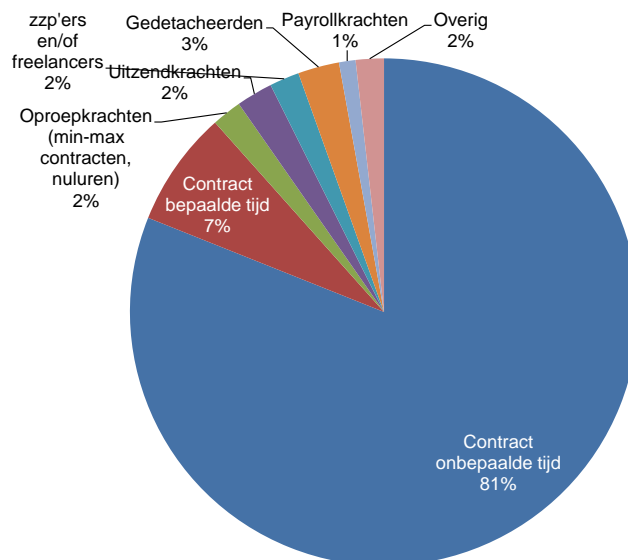
Figuur 3.6 Verdeling typen arbeidsrelaties in de sector Industrie (WEA, 2014)

### 3.2.3 Vergelijking met de sectoren Vervoer & Communicatie en Overheid

De stuurgroep heeft aangegeven dat de sector Afval & Milieu op sommige facetten vergelijkbaar is met de sector Vervoer en de sector Overheid. Daarom hebben we daar ook een vergelijking mee gemaakt. In de sector Vervoer & Communicatie (WEA indeling) zien we dat in 2014 gemiddeld de flexibele schil groter was, maar in de sector Overheid juist kleiner dan in de sector Afval & Milieu. Het aandeel tijdelijke contracten is in de sector Vervoer & Communicatie groter, en in de sector Overheid vergelijkbaar. Het aandeel uitzendkrachten is in beiden sectoren nog steeds kleiner dan in de sector Afval & Milieu. Het aandeel zzp'ers is in de sector Overheid vergelijkbaar, en het aandeel gedetacheerden is in beiden sectoren klein. Gemiddeld zetten bedrijven in de sector Vervoer & Communicatie aanzienlijk vaker oproepkrachten in dan de sector Afval & Milieu.



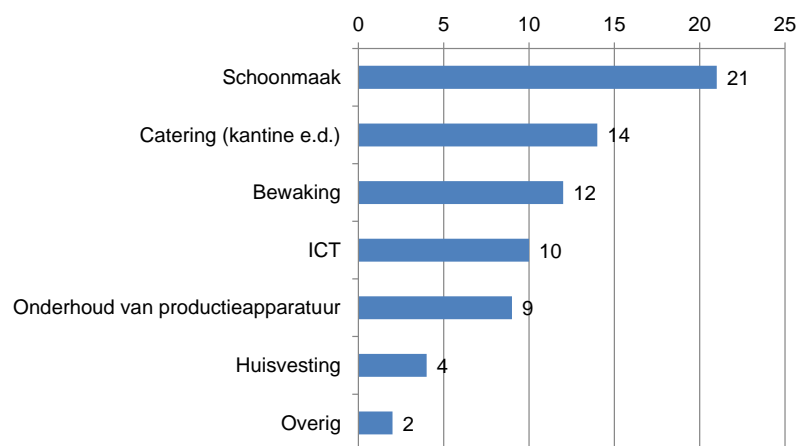
Figuur 3.7 Verdeling typen arbeidsrelaties in de sector Vervoer & Communicatie (WEA, 2014)



Figuur 3.8 Verdeling typen arbeidsrelaties in de sector Overheid (WEA, 2014)

Wat we uit deze vergelijking met name halen is, dat de inzet van uitzendkrachten in de sector Afval & Milieu opvallend groot is. In dit onderzoek hebben we naar deze groep uitgebreid onderzoek gedaan.

### 3.3 Uitbesteed werk



Figuur 3.9 Uitbesteed werk door de bedrijven (n = 22)

Bedrijven in de sector Afval & Milieu is tevens gevraagd of zij bepaalde werkzaamheden uitbesteden aan derden. Alle bedrijven geven aan dat zij werk uitbesteden. Dat wil zeggen dat de medewerkers die dat werk doen in dienst zijn bij een andere organisatie die de werkzaamheden als opdrachtnemer heeft aangenomen. Bijna alle bedrijven (95%) geven aan dat zij de Schoonmaak hebben uitbesteed. Catering (64%) en Bewaking (55%) worden door meer dan de helft van de bedrijven uitbesteed. De ICT (45%) en Onderhoud van productieapparatuur (41%) worden tevens regelmatig uitbesteed. Vier bedrijven besteden de Huisvesting uit. In de categorie Overig hebben bedrijven toegelicht dat het hier gaat om:

- > personeelswerving en -selectie;
- > diverse onderaannemers;
- > directiechauffeur.

### 3.4 Aantal vaste contracten afgelopen 2 jaar

In totaal hebben in 20 van de 22 bedrijven (91%) flexibele medewerkers de afgelopen 2 jaar een vast contract gekregen. In totaal ging het om 263 mensen. Gemiddeld lijkt het te gaan om 13% van het totaal aantal flexwerkers in de sector (het minimum was 0% en het maximum 38%). Dit percentage is berekend op basis van 'het totaal aantal flexwerkers dat de afgelopen 2 jaar een vast contract heeft gekregen' gedeeld door 'het totaal aantal flexwerkers op peildatum 1 september 2016'. Het daadwerkelijke percentage zal waarschijnlijk lager liggen, omdat het aantal flexwerkers op peildatum 1 september 2016 waarschijnlijk lager was dan het aantal flexwerkers in de gehele afgelopen 2 jaar.

Enkele bedrijven lichten nog toe dat zij geen of weinig vaste contracten hebben gegeven aan flexibele medewerkers, maar dat zij wel een aanzienlijke hoeveelheid flexkrachten een tijdelijk contract hebben aangeboden met de intentie dit bij "gelijkblijvende omstandigheden" om te zetten in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Geïnterviewde bedrijven laten weten dat medewerkers die een contract voor bepaalde tijd hebben en die goed functioneren in principe altijd worden omgezet naar een vast dienstverband. Een bedrijf geeft aan senior management functies altijd direct een vast contract worden. Bij uitzendkrachten is het in de meeste gevallen niet de intentie van de bedrijven om een vaste aanstelling aan te bieden in de toekomst, tenzij er toevallig een vacature vrijkomt. Dan kunnen ze daar op solliciteren. De bedrijven communiceren daar naar eigen zeggen helder over. Voor sommige uitzendkrachten bij servicebedrijven bestaan er wel mogelijkheden om door te stromen naar meer zekerheid. Dat wordt verder toegelicht in het volgende hoofdstuk.

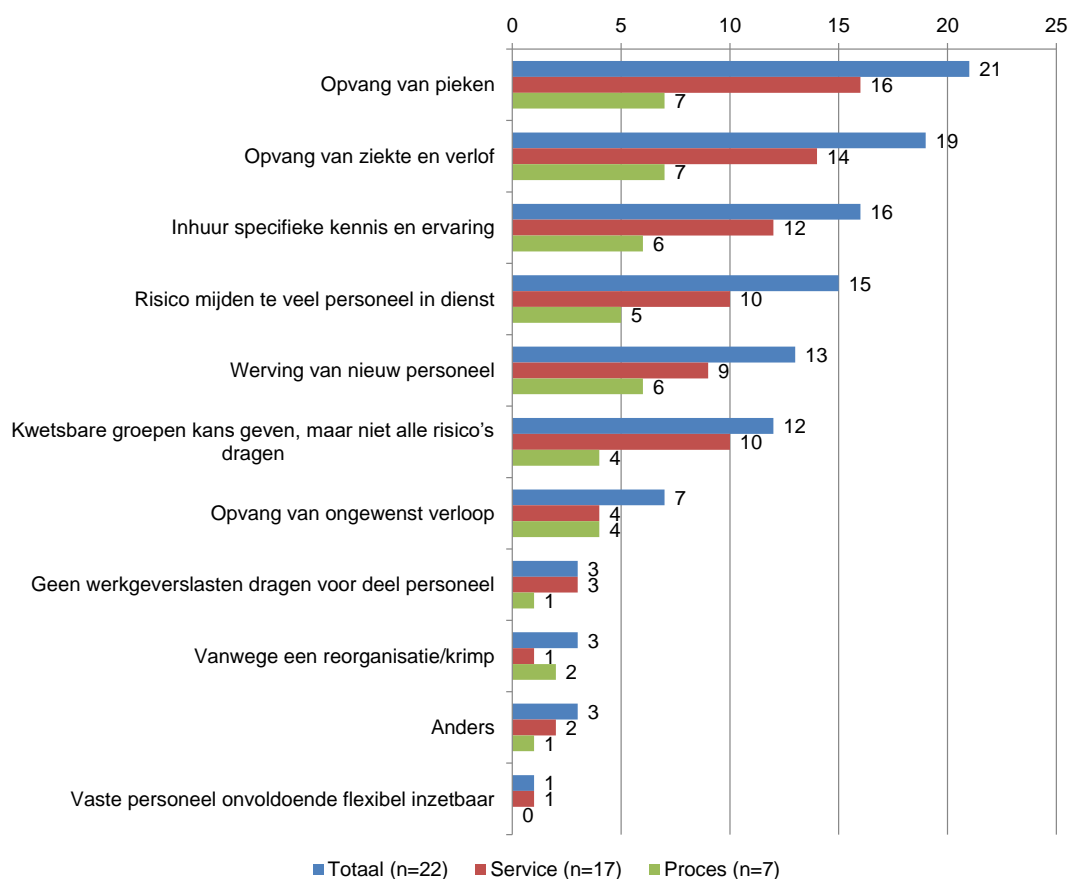
## 4 Inzet van de flexibele schil

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende deelvragen:

- › wat zijn motieven voor bedrijven om (verschillende) flexibele arbeidsrelaties in te zetten;
- › hoe worden verschillende typen flexibele medewerkers door de bedrijven ingezet en hoe wordt er met hen omgegaan?

### 4.1 Motieven voor de flexibele schil

Bedrijven in de sector Afval & Milieu is gevraagd welke redenen zij hebben om gebruik te maken van flexibele arbeidsrelaties. Figuur 4.1 toont de antwoorden die bedrijven hebben aangekruist in een vragenlijst. Er is naast het totaalresultaat een opsplitsing gemaakt van de motieven naar service- en procesbedrijven. Twee bedrijven zijn actief in service en proces en zijn derhalve bij beide categorieën meegeteld. In vergelijking met gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) valt op dat bedrijven in de sector Afval & Milieu meer en vaker motieven lijken te hebben om gebruik te maken van flexibele contracten dan andere bedrijven.



Figuur 4.1 Motieven voor de flexibele schil

#### Pieken en dalen

De meeste bedrijven (91% van het totaal) maken gebruik van flexibele arbeidsrelaties om pieken in personeelsbehoefte op te vangen. Dit geldt voor alle procesbedrijven en voor 94% van de servicebedrijven. Gemiddelde in Nederland (WEA, 2014) geeft 65% van de organisaties dit als reden aan. Het kan hier gaan om seizoensafhankelijke pieken. Uit interviews met

de bedrijven blijkt dat de meeste servicebedrijven in de zomer meer werk hebben vergeleken met de rest van het jaar. Een aantal bedrijven geeft aan dat men in de zomer de schuren weer in gaat, weer gaat klussen en dat er meer gft afval is. Op die momenten zijn er meer werknemers nodig, omdat er vaak ook vanuit de gemeente gevraagd wordt of men vaker het afval kan ophalen op bepaalde routes. Bij één van de bedrijven wordt bijvoorbeeld ook aan onkruidverdelging gedaan. Dit is vooral belangrijk in de zomermaanden, terwijl dit in de winter helemaal niet nodig is.

Sommige geïnterviewde servicebedrijven geven aan het zij op deze functies (waar seizoensinvloeden van invloed zijn) een vaste kern hebben van vaste werknemers die zij het hele jaar door een vast aantal uren kunnen bieden. De grootte van deze kern wordt gebaseerd op het aantal uren dat deze bedrijven in de winter kunnen aanbieden en deze kern wordt op de drukker momenten aangevuld door flexibele krachten (meestal uitzendkrachten).

Andere pieken komen voort vanuit bepaalde problemen in de planning. Eén van de bedrijven geeft hierbij aan dat zij afhankelijk zijn van de planningen van de gemeenten waar zij het afval ophalen. Dit bedrijf heeft geen inspraak (bij de gemeenten) over de dagen waarop het afval opgehaald moet worden. Dit heeft er bij dit bedrijf voor gezorgd dat zij op bepaalde dagen in de week beduidend meer werknemers nodig hebben, omdat twee gemeenten daar dezelfde inzamelingsdag hebben. Dit zorgt voor een onevenwichtige planning, waardoor de uitvraag voor werknemers ook erg kan variëren. Dit probleem lossen zij op door met meer flexibele krachten te werken.

### Ziekte en verlof

Opvang van ziekte en verlof van het vaste personeel wordt tevens door de grote meerderheid van de bedrijven genoemd als reden (gemiddeld 86% en door 100% van de procesbedrijven). In de interviews wordt hierbij ook de opvang van vakanties van vaste medewerkers genoemd. Gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) geeft 39% van de organisaties dit op als reden. Dat is aanzienlijk lager dan in de sector Afval & Milieu.

### Inhuur van expertise

Inhuur van specifieke kennis en ervaring staat op nummer drie (73% van de bedrijven geeft dit op als reden). De procesbedrijven geven vaker dan de servicebedrijven als reden de inhuur van specifieke kennis en ervaring (86% versus 71%). Gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) geeft slechts 22% dit op als reden. Deze bevindingen worden in interviews met de bedrijven bevestigd. Uit de interviews blijkt dat vooral zzp'ers en gedetacheerden worden ingehuurd voor hun specifieke kennis en ervaring. Deze werknemers worden op projectbasis ingehuurd voor vakinhoudelijke functies.

Het zou verwacht kunnen worden dat de inhuur van specifieke kennis en ervaring zou leiden tot een hoger percentage zzp'ers en gedetacheerden bij procesbedrijven, maar in het vorige hoofdstuk is te zien dat dit niet zoveel verschilt met de servicebedrijven. Uit interviews met de bedrijven blijkt dat bij procesbedrijven zzp'ers of gedetacheerden vaak als technicus of voor groot onderhoud worden aangenomen voor tijdelijke projecten. Hierbij gaat het inderdaad om het inhuren van specifieke kennis en ervaring die zij niet in huis hebben. Bij één van de servicebedrijven komt uit het interview naar voren dat zzp'ers en gedetacheerden op administratieve functies (staf) worden ingezet.

### Geen risico lopen

Zo'n twee derde van de bedrijven antwoordt dat zij werknemers met een flexibel contract inzetten "omdat we niet het risico willen lopen om te veel personeel in dienst te hebben (bij-

voorbeeld als de markt krimpt).” Gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) geeft 38% dit op als reden. Uit interviews met bedrijven in de sector Afval & Milieu komt naar voren dat dit voortkomt uit de onzekerheid qua werkhoeveelheid waar veel bedrijven mee te maken hebben. In interviews met de bedrijven geeft een aantal bedrijven aan dat dit te maken heeft met de contracten die met de gemeenten afgesloten worden. Deze contracten lopen meestal voor ongeveer vijf jaar. Wanneer de contracten afgesloten zijn, kunnen de bedrijven vaak een inschatting maken van het aantal mensen dat zij altijd genoeg uren kunnen bieden (ongeacht de pieken). Wanneer een opdracht echter gaat aflopen of wanneer er een afdeling weg zal vallen, ontstaat er onzekerheid en bedrijven geven aan dat het op die momenten lastig is te schatten is hoeveel vaste krachten ze nodig hebben. Aangezien het werk op dat moment toch uitgevoerd moet worden, moeten er vaak tijdelijke krachten aangenomen worden. Bij één van de bedrijven wordt er aangegeven dat deze flexkrachten een vast contract krijgen, wanneer er een nieuw contract met de gemeente wordt afgesloten voor langere tijd.

### Wervingskanaal

59% van de bedrijven zegt flexibele contracten in te zetten ten behoeve van werving van nieuw personeel. De procesbedrijven geven dit vaker op als reden dan de servicebedrijven (86% versus 53%). Uit interviews met de bedrijven blijkt dat dit met name met tijdelijke contracten gebeurt (bepaalde tijd). Gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) geeft 18% van de organisaties dit op als reden om gebruik te maken van flexibele contracten.

### Kwetsbare groepen

Ruim de helft van de bedrijven geeft aan dat zij kwetsbare groepen een kans willen geven, maar daarvoor niet alle risico's willen dragen en daarom gebruik maken van flexibele arbeidsrelaties. De mensen die bij de bedrijven werken via de sociale werkvoorziening of met behoud van de bijstandsuitkering kunnen daar ook onder vallen. In de volgende paragraaf wordt daar dieper op ingegaan. Opvallend is dat gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) slechts 5% van de organisaties dit aangeeft als flexmotief.

### Verloop opvangen

Ongeveer een derde van de bedrijven (gemiddeld in Nederland is dat 13%) laat weten dat zij met flexibele contracten ongewenst verloop van vast personeel opvangen. Dat wil zeggen dat er een vaste medewerker ontslag heeft genomen en dat het bedrijf daarvoor op zoek is gegaan naar vervanging. Die vervanging kan in eerste instantie tijdelijk worden ingezet bij wijze van kennismakingsperiode (gelijk aan reden werving nieuw personeel) of als noodoplossing totdat een geschiktere kandidaat is gevonden.

### Werkgeverslasten en reorganisatie/krimp

14% van de bedrijven geeft aan geen werkgeverslasten te willen dragen voor een deel van het personeel (gemiddeld in Nederland is dat 8%). Dat kan gaan om lasten zoals een werkgever die draagt als een vaste werknemer (langdurig) ziek wordt. Eén van de stuurgroepen gaf aan, dat dit ook te maken kan hebben met het feit dat bijna de helft van de bedrijven in de sector eigenrisicodrager is. Een zelfde percentage bedrijven antwoordt dat ze geen vaste contracten meer geven vanwege een reorganisatie/krimp (gemiddeld in Nederland is dat 9%). Uit interviews met bedrijven komt naar voren dat een onzekere toekomst van het bedrijf voor onzekerheid zorgt over de hoeveelheid vaste krachten die er nodig zijn. Werkgevers geven aan dat ze het moeilijk vinden om een inschatting te maken van het aantal uren dat zij hun medewerkers kunnen bieden gedurende het jaar. Bij één van de bedrijven was er, in verband met een reorganisatie, sprake van een vacaturestop voor vaste medewerkers. Om die reden zetten ze tijdelijke krachten in of maakten ze het vaste personeel dat al in dienst is breder inzetbaar (door ze op te leiden voor andere functies binnen andere afdelin-

gen) om toch het werk uit te kunnen voeren. Een aantal bedrijven gaf aan dat dit slechts als tijdelijke oplossing gezien moet worden. Wanneer de onrust en onzekerheid wegtrekken, willen deze bedrijven weer toewerken naar meer vaste krachten en een minder grote flexibele schil.

### Anders

Onder de categorie “Anders” hebben bedrijven het volgende toegelicht:

- › er wordt gebruik gemaakt van flexibele contracten voor werkzaamheden die afhankelijk zijn van subsidie/producentenbijdrage, zoals groengas en kunststofscheiding. De subsidie/bijdrage is tijdelijk van aard en daarmee is ook het aanbod van het werk op termijn onzeker;
- › één bedrijf laat weten dat ze gebruik maakt van flexibele contracten vanwege kostenefficiëntie. Wat hier exact mee bedoeld wordt, is niet duidelijk;
- › er wordt gebruik gemaakt van flexibele contracten vanwege de P90-norm.

Door het bevoegd gezag wordt bij de beoordeling van de maximale belasting van een medewerker die huishoudelijk afval inzamelt de P90-norm gehanteerd. De P90-norm wil zeggen dat bij een gemiddelde populatie 90% van de mensen de werkzaamheden zonder een verhoogd risico op schadelijke gevolgen kan uitvoeren. De norm stelt eisen ten aanzien van beladingmaxima in tonnen en colli per belader. Hierbij wordt gekeken naar maximale hoeveelheden in gewicht, naar leeftijd van de belader en naar het type inzameling. De P90-norm geldt voor afvalzakken, voor minicontainers van 240 liter en voor wijkcontainers van 1.100 liter. De wijkcontainers moeten met twee personen worden verplaatst. De richtlijn is niet van toepassing op inzamelsystemen waarbij een container niet naar de wagen toe wordt gereden.

Bron: <http://www.arbocatalogus-afvalbranche.nl/samenvatting-p90-norm>.

In interviews met de bedrijven wordt vaak genoemd dat als gevolg van de P90-norm binnen een aantal bedrijven de werknemers na hun 30<sup>e</sup> minder fysiek zwaar werk mogen uitvoeren. Dit zorgt er indirect voor dat deze werknemers vanaf deze leeftijd, op posities waar fysiek zwaar werk uitgevoerd moet worden, niet meer aantrekkelijk zijn voor de werkgever.

Uit de interviews blijkt dat dit over het algemeen op twee manieren opgelost wordt:

1. de werkgever zoekt nieuwe, jonge werknemers, of
2. de werknemer wordt opgeleid voor een andere (tijdelijke of vaste) functie binnen het bedrijf, hij wordt breder inzetbaar (bijvoorbeeld als chauffeur).

Deze bredere inzetbaarheid is alleen niet voor alle functies en medewerkers mogelijk, enerzijds vanwege de P90-norm die voor sommige functies geldt, anderzijds omdat er een bepaalde basiskennis of opleidingsniveau nodig is voor bepaalde functies. Vaak kiezen bedrijven daarom voor de eerste optie, mede omdat er veel aanbod is voor bepaalde functies en het qua proces makkelijker is om iemand op tijdelijke basis aan te nemen.

Bij één van de bedrijven werd er bijvoorbeeld in het interview aangegeven dat zij een andere keuze maken wanneer het gaat om chauffeurs (die ook wel als belader werken). De functie van belader is daar ongeschoold werk waar veel dynamiek in zit, de meeste werknemers doen dit werk maar voor een bepaalde tijd en de uitzendbureaus vinden vaak snel nieuwe (jongere) beladers. Meerdere bedrijven geven echter aan dat dit anders is bij beladers die ook wel als chauffeur werken. Deze bedrijven willen goede chauffeurs graag aan zich binden, omdat die “schaars en goud waard zijn”.

### Eigen personeel niet flexibel inzetbaar

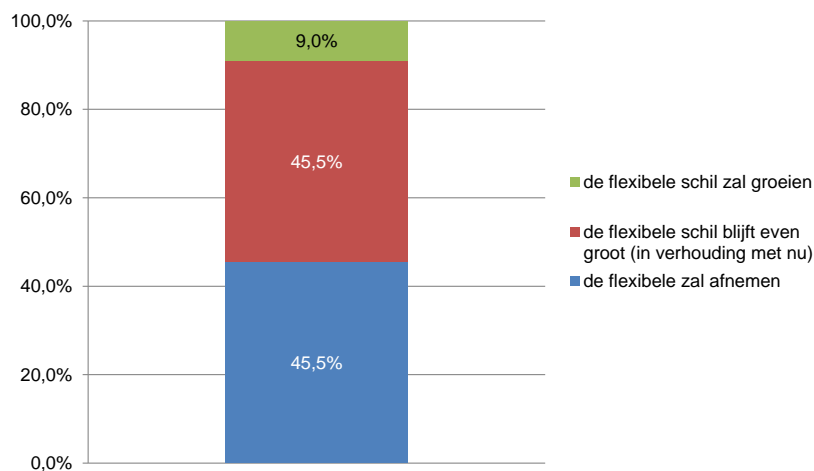
Tot slot, geeft één bedrijf aan dat zij flexibele contracten inzet, omdat het vaste personeel onvoldoende flexibel inzetbaar is. In het hoofdstuk aanbevelingen wordt ingegaan op de



mogelijke maatregelen die bedrijven kunnen nemen om bovengenoemde redenen voor de flexibele schil weg te nemen of te verminderen.

## 4.2 Verwachte ontwikkeling in de flexibele schil

Bedrijven is met een vragenlijst gevraagd hun verwachtingen te geven wat betreft de ontwikkelingen van de flexibele schil bij hun organisatie. De meeste bedrijven geven aan dat zij verwachten dat de flexibele schil in grootte zal afnemen (45,5%) of gelijk zal blijven (45,5%). Er is slechts een klein deel dat verwacht dat de grootte van de flexibele schil zal toenemen (9,0%). In vergelijking met gemiddeld in Nederland (WEA, 2014) is dit laatste weinig. Gemiddeld geeft namelijk 22% van de bedrijven aan een groei in van de flexibele schil te verwachten en 12% verwacht juist dat het zal afnemen. Let wel, het gaat hier om cijfers uit 2014.



Figuur 4.2 Verwachte ontwikkeling omvang flexibele schil

Uit interviews met bedrijven komt een redelijk vergelijkbaar beeld naar voren. Wat wel opvalt, is dat er vaker vanuit de kant van de OR een verwachting is dat de flexibele schil zal toenemen vergeleken met verwachtingen vanuit HR-management.

### 4.2.1 Afname van de flexibele schil

Wanneer er verwacht wordt dat de grootte van de flexibele schil zal afnemen, geven bedrijven aan dat ze minder flexibele krachten nodig zullen hebben wanneer de formatieplannen duidelijk zijn en er duidelijk is hoeveel uren werk zij hun werknemers kunnen bieden. Wanneer er grote contracten worden afgesloten voor meerdere jaren (vaak met een omvang van vijf tot tien jaar), dan kunnen werkgevers dit goed inplannen met meer vaste werknemers en hebben ze een minder grote flexibele schil nodig. De hoeveelheid pieken en dalen in de toekomst (bijvoorbeeld als gevolg van aanbestedingen) heeft ook invloed op de grootte van de flexibele schil. Wat bedrijven daarnaast wel aangeven is dat, hoewel het werk soms beter te plannen en in te schatten is in de toekomst, bepaalde pieken inherent zijn aan het werk in deze sector. Zij geven aan dat deze pieken nooit helemaal zullen verdwijnen en dat de flexibele schil hier vooral nog als oplossing voor wordt gezien.

Er komt uit interviews met de bedrijven ook naar voren dat het ontwikkelen van kennis, het behouden van kennis en het aantrekken van kennis voor steeds meer veranderingen in de flexibele schil zorgen. Wanneer bedrijven aangeven te weinig kennis in huis te hebben, zijn er twee opties:

1. kennis op tijdelijke basis binnenhalen door middel van het inhuren van zzp'ers (dit is een tijdelijke oplossing), of
  2. flexibele krachten binden en boeien door ze als vaste medewerker aan te nemen.
- Dit laatste is een langdurige oplossing en lijkt vooral belangrijk te zijn wanneer het moeilijk is om goede nieuwe (tijdelijke of vaste) werknemers te vinden door krapte op de markt.

De meningen van bedrijven zijn verdeeld over de invloed van nieuwe ontwikkelingen qua techniek en automatisering op ontwikkelingen in de flexibele schil. Bij het ene bedrijf willen ze graag kennis binnen het bedrijf houden door mensen uit de flexibele schil door te laten groeien naar een vaste positie, omdat deze werknemers al langere tijd met de nieuwe en geavanceerde apparatuur werken en daardoor veel (waardevolle) kennis hebben opgedaan. Het gaat hier bij servicebedrijven bijvoorbeeld vaak om chauffeurs. Zij hebben inmiddels veel routekennis en rijervaring met de verschillende vrachtwagens opgedaan en weten ook hoe de verschillende vrachtwagens werken. Aan de andere kant zijn er ook bedrijven waar ze ontwikkelingen in techniek juist als reden aandragen om méér met flexibele krachten te werken, omdat jongere flexibele krachten vaak sneller nieuwe technieken oppakken en omdat er door de nieuwe technieken en apparatuur in de toekomst minder werk kan zijn. Deze bedrijven weten niet of zij in de toekomst nog genoeg werk hebben voor hun vaste personeel. Uit voorzorg werken ze dan vooral met flexibele krachten. De automatisering zorgt er volgens deze bedrijven voor dat veel posities verdwijnen, waardoor er over het algemeen minder werknemers nodig zijn. Veel bedrijven geven aan dat zij op die posities meer met vaste werknemers gaan werken en minder met flexibele krachten. Eén van de servicebedrijven geeft aan dat bijvoorbeeld de functie van belader aan verandering onderhevig is door automatisering. Waar vroeger twee beladers nodig waren op een vrachtwagen, kan tegenwoordig de chauffeur van een bovenlader (waarmee de ondergrondse afvalcontainers geleegd worden) alle taken in zijn eentje uitvoeren en is er geen belader nodig.

Wat betreft de P90-norm noemt een aantal bedrijven dat zij een afname in de flexibele schil verwachten wanneer deze norm aangepast zou worden. Dan kunnen zij namelijk uitzendkrachten die 30 jaar worden meer zekerheid bieden.

#### 4.2.2 *Gelijkblijvende flexibele schil*

Wanneer bedrijven aangeven dat de grootte van de flexibele schil gelijk zal blijven, heeft dat vaak als reden dat er binnen de organisatie zekerheid is over hoeveel vaste en flexibele krachten nodig zijn. Deze verhouding zal dan naar verwachting gelijk blijven. Sommige bedrijven geven daarnaast aan dat er altijd wel behoefte is aan een flexibele schil om bepaalde pieken (als gevolg van ziekte, vakantie en seizoensinvloeden) op te kunnen vangen. Wanneer er op korte termijn veel extra werknemers nodig zijn, wordt de flexibele schil ingezet. Een aantal bedrijven geeft aan dat de verwachting is dat deze pieken hetzelfde zullen blijven en dat hierdoor ook de flexibele schil even groot zal blijven.

Bij veel bedrijven komt naar voren dat bepaalde functies voor een groot deel (soms zelfs volledig) ingevuld worden met medewerkers uit de flexibele schil. Hier gaat het vooral om functies waarbij de inleertijd kort is. Daarnaast zijn dit vaak functies waarbij er veel fysiek zwaar werk uitgevoerd wordt. In verband met de P90-norm kunnen bedrijven de werknemers

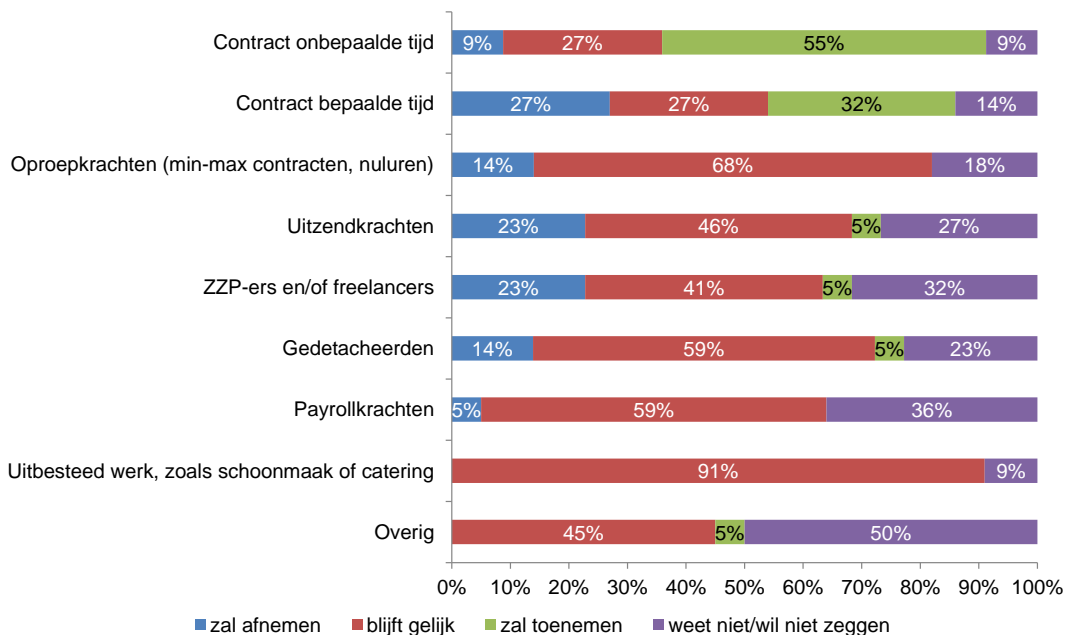
op deze functies na hun 30<sup>e</sup> niet meer goed inzetten. Al met al zorgt dit ervoor dat bedrijven deze functies grotendeels of volledig invullen met flexibele krachten. De verwachtingen vanuit deze bedrijven zijn ook dat dit niet snel zal veranderen wanneer dit werk hetzelfde blijft.

#### 4.2.3 Toename van de flexibele schil

Als bedrijven aangeven dat er verwacht wordt dat de flexibele schil zal toenemen in grootte, dan komt dat vaak doordat er veel onzekerheden zijn binnen de organisatie. Er is dan niet duidelijk hoeveel uren men in de toekomst kan bieden aan het personeel. Bij sommige bedrijven komt dit door een reorganisatie, waarbij er afdelingen wegvallen of op een andere manier worden ingevuld. Bij andere bedrijven komt dit juist door een beoogde fusie met een ander bedrijf of het overnemen van taken van de gemeente. Ook toenemende internationalisering wordt als onzekere toekomstfactor genoemd.

#### 4.2.4 Verwachte ontwikkelingen voor de verschillende soorten flexibele contracten

Er is aan bedrijven gevraagd wat de verwachtingen zijn met betrekking tot verschillende soorten flexibele contracten.



Figuur 4.3 Verwachte ontwikkelingen typen flexcontracten

Wat hier opvalt is, dat verwacht wordt dat contracten voor onbepaalde tijd zullen toenemen (55% verwacht dit). Wat betreft contracten voor bepaalde tijd zijn de meningen enigszins verdeeld: 27% van de bedrijven verwacht dat de hoeveelheid van deze contracten zal afnemen, nog eens 27% verwacht dat de hoeveelheid van deze contracten hetzelfde zal blijven, gevolgd door 32% die verwacht dat de grootte zal toenemen en de laatste 14% zegt hier geen inschatting over te kunnen maken.

Wat betreft de categorieën oproepkrachten, uitzendkrachten, zzp'ers, gedetacheerden, payroll krachten en uitbestede werk wordt er vooral verwacht dat deze qua grootte gelijk zullen blijven (respectievelijk 68%, 46%, 41%, 59%, 59% en 91%).

Sommige bedrijven hebben toekomstplannen om specifieke kennis per project op tijdelijke basis in te huren, zodat zij een netwerkorganisatie worden. Vaak zijn dit zzp'ers of gedetacheerden die voor deze projecten een tijdelijk contract krijgen. Door deze ontwikkelingen verwachten veel bedrijven dat het aantal zzp'ers en gedetacheerden voorlopig gelijk zal blijven en niet zal afnemen.

Tot slot is er gevraagd naar de verwachtingen van ontwikkelingen van "overige flexibele dienstverbanden": hierbij geeft 45% aan dat ze verwachten dat deze gelijk zullen blijven qua grootte, terwijl maar liefst 50% van de bedrijven aangeeft dat ze hier geen inschatting van kunnen maken. Dit kan ook betekenen dat deze bedrijven geen contracten heeft uit deze overige categorie.

### 4.3 De inzet van uitzendkrachten

In hoofdstuk 2 zien we dat gemiddeld 16% van de werkenden in de sector Afval & Milieu uitzendkracht is. Dit betreft de grootste groep flexibele medewerkers. In totaal gaat het om 1.175 mensen op peildatum 1 september 2016. Bij procesbedrijven is dit percentage lager dan bij de servicebedrijven (11% versus 17%). In beide typen bedrijven voeren uitzendkrachten 'lager opgeleide' functies uit (zie bijlage 2 voor concrete functies). De uitzendkrachten worden wel verschillend ingezet, blijkt uit interviews met de bedrijven.

#### 4.3.1 De inzet van uitzendkrachten bij servicebedrijven

Uit interviews met HR-management en de OR van bedrijven (zie bijlage 1 voor een toelichting van de interviews) blijkt dat uitzendkrachten bij servicebedrijven met name als beladers op de vuilniswagen, in de onkruidbestrijding, reiniging en het milieupark worden ingezet. Het is daarbij in eerste instantie, in de meeste gevallen, niet de intentie om deze mensen vast aan te gaan nemen. Dat wordt ook duidelijk gecommuniceerd aan de uitzendkrachten. Voor sommige uitzendkrachten ontstaan er wel kansen om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het halen van een grootrijbewijs of een rijbewijs voor de veegwagen, en daarmee door te kunnen stromen naar een vaste aanstelling. Soms financiert het bedrijf dit volledig en soms wordt dit 50-50 verdeeld tussen het bedrijf en het uitzendbureau.

De behoefte aan flexibiliteit bij de servicebedrijven in de lager geschoolde functies heeft te maken met seizoenspatronen. Er is niet het hele jaar rond evenveel werk. Zo is het in de zomer drukker dan in de winter. Veelal werken de uitzendkrachten tot 2 jaar bij het bedrijf en moeten dan op zoek naar ander werk of mogen na 6 maanden weer terugkomen. Dit is om de urengarantie die geldt bij fase B in de uitzendbranche<sup>4</sup> te voorkomen. Daarnaast gaf één van de servicebedrijven aan dat zij uitzendkrachten die 30 jaar zijn geworden, vervangen

---

<sup>4</sup> De rechtspositie als uitzendkracht wordt uitgedrukt via een fasensysteem in de ABU cao. De fase waarin het contract zit, is afhankelijk van het aantal weken dat de uitzendkracht voor het uitzendbureau gewerkt heeft. Naarmate de uitzendkracht langer voor het uitzendbureau werkt, bouwt deze meer rechten op. De fasen hebben een verschillende duur: Fase A: 78 weken, Fase B: maximaal 4 jaar en 6 contracten, Fase C: Onbepaalde tijd.

door nieuwe uitzendkrachten onder de 30 jaar, tenzij er voor de betreffende uitzendkracht een plek in het bedrijf vrij komt waar hij zich naartoe kan ontwikkelen, zoals chauffeur op de vuilniswagen. Dit heeft te maken met de P90-norm die voorschrijft dat medewerkers vanaf 30 jaar minder containers mogen tillen. Deze norm wordt naar verwachting aangepast, omdat deze nog stamt uit de jaren 90. Dit biedt mogelijk kansen om uitzendkrachten langer aan het bedrijf te binden en door te laten stromen naar een contract bij het bedrijf.

#### 4.3.2 *De inzet van uitzendkrachten bij procesbedrijven*

Uitzendkrachten in de procesbedrijven hebben dezelfde werkzaamheden als de vaste medewerkers: heftruck rijden, lossen van wagens, vrachtwagen besturen, op de kraan werken, aan de lopende band staan en administratieve werkzaamheden.

Geïnterviewde HR-managers en de OR bij procesbedrijven geven aan dat zij uitzendkrachten met name inzetten om ziekte en vakantie op te vangen. Zij hebben een vlakkere vraag naar arbeid dan de servicebedrijven die afhankelijker zijn van de seizoenen. Eén procesbedrijf laat weten dat uitzendkrachten zeer weinig in vaste dienst worden genomen, omdat het bedoeld is om vaste medewerkers tijdelijk te vervangen.

Geïnterviewde uitzendkrachten (zie bijlage 1 voor een toelichting van de interviews) uit een ander procesbedrijf geven echter aan dat er bij het betreffende bedrijf sprake is van een ploeg die standaard voor 2/3 bestaat uit uitzendkrachten. Een deel van de uitzendkrachten is invaller en een deel draait volledig mee in de ploeg. In dat geval gaat het dus niet om vervanging van ziekte en vakantie, maar om een structurele flexschil. Deze uitzendkrachten worden 1,5 jaar ingezet en moeten er daarna 6 maanden uit. Daarna mogen ze weer terug komen. Als er een vacature vrij komt voor een vaste aanstelling in de ploeg, mogen ze solliciteren.

#### 4.3.3 *Punten van aandacht bij de omgang met uitzendkrachten*

##### **Ontwikkelmogelijkheden**

Uitzendkrachten laten weten dat zij de cursussen en trainingen die nodig zijn voor de uitvoering van het werk, zoals VCA en een asbesttraining, sowieso moeten volgen. In een focusgroepbijeenkomst (zie bijlage 1 voor een toelichting) geven uitzendkrachten aan dat ze graag meer ontwikkelmogelijkheden zouden krijgen, zoals het halen van certificaten waarmee ze meer kans maken op een nieuwe baan (bijvoorbeeld een heftruckcertificaat). Eén geïnterviewde uitzendkracht laat weten dat hij zelf een vorkheftruck- en reachtruckcertificaat bekostigd heeft en nu een hoogwerkcertificaat of het bedienen van een kleine graafmachine via het bedrijf wil behalen, maar van het bedrijf te horen kreeg dat dit niet kan, omdat hij een buitenstaander is. Eén geïnterviewde uitzendkracht laat weten dat hij graag meer uitdagende klussen zou willen doen, maar dat die altijd naar de vaste medewerkers gaan.

Eén geïnterviewd servicebedrijf heeft net nieuw een zogenaamd 'toptraject' van 1 jaar opgezet voor jonge uitzendkrachten die in een BBL-traject (leer-werk plek) bij het bedrijf diploma's kunnen halen. In het toptraject worden deze uitzendkrachten begeleid in een aantal facetten en worden ze breed ingezet. Het bedrijf maakt met hen ook een persoonlijk ontwikkelplan. Na een jaar maakt het bedrijf de keuze of ze de uitzendkracht vast aan willen nemen. Het bedrijf heeft dit traject opgezet, omdat ze een tekort voorzien aan goede chauffeurs.

### Feedback over functioneren

Er worden volgens enkele geïnterviewde bedrijven functioneringsgesprekken met de uitzendkrachten gevoerd samen met de intercedent van het vaste uitzendbureau. Andere bedrijven geven aan dat communicatie over het functioneren via het uitzendbureau gebeurt. Uitzendkrachten geven zelf aan dat ze weinig feedback krijgen over hun functioneren. “Ik krijg geen gesprekken over de voortgang. Ik weet niet hoe ze over mij denken”, aldus een uitzendkracht. Een uitzendkracht in de focusgroepbijeenkomst zegt: “Als je niet functioneert, lig je er gewoon uit of krijg je minder uren”. Er wordt dan niet (tijdig) in gesprek gegaan hoe het functioneren kan worden verbeterd.

### Inwerken

Enkele geïnterviewde uitzendkrachten zijn van mening dat zij bij aanvang van de uitzendbaan redelijk in het diepe zijn gegooid. Ze zouden meer de ruimte willen hebben gehad om het werk eerst te leren in plaats van direct volop mee te draaien. Eén geïnterviewd bedrijf koppelt uitzendkrachten aan ervaren medewerkers, zodat zij goed worden ingewerkt.

Eén geïnterviewde uitzendkracht laat weten dat alle uitzendkrachten 1,5 jaar bij het bedrijf werken en dat er daarna weer nieuwe uitzendkrachten komen. “Die nieuwe mensen moet alles weer opnieuw uitgelegd worden, dat kost elke keer tijd”, aldus de uitzendkracht.

### Planning

Geïnterviewde bedrijven werken met vaste uitzendbureaus waarmee ze maand-/weekplanningen maken. Uitzendkrachten zelf geven in een focusgroepbijeenkomst en interviews aan dat de planning een punt van aandacht is. De uitzendkrachten in fase A of zogenaamde ‘invallers’ krijgen op donderdag de planning voor de komende week. Het komt regelmatig voor dat er in die planning reservediensten zijn opgenomen. De uitzendkrachten krijgen dan pas een dag van tevoren of op de dag zelf te horen of ze moeten komen werken. In die zin is het aandeel oproepkrachten in de sector klein in vergelijking met gemiddeld in Nederland en met andere sectoren, maar de uitzendkrachten worden in dit geval als oproepkracht behandeld. Als ze niet worden opgeroepen, krijgen ze ook niet betaald. Bovendien is het lastig te combineren wanneer een uitzendkracht meerdere uitzendbanen heeft en voor het plannen van privé-activiteiten. “Jullie gooien met me, spelen met mijn vrijheid. Op een dag kan het [de planning] vier keer veranderen. Ze verwachten dat je de hele tijd paraat staat”, aldus een uitzendkracht. Een andere uitzendkracht verwoordt het zo: “Als ze je nodig hebben om de gaten op te vullen, kun je op komen dagen, soms zelfs maar een paar uur van tevoren. Begin van de week krijg ik het rooster doorgestuurd. Dat geeft een indicatie, maar elke dag kan ik een mailtje krijgen dat het toch weer anders is. Dat heb ik allemaal te slikken. Wordt heel makkelijk mee omgesprongen. Je krijgt niet de waardering voor je flexibiliteit terug”. Aan de andere kant benoemen de uitzendkrachten zelf in een focusgroepbijeenkomst als één van de positiefste punten van het zijn van uitzendkracht dat ze gemakkelijk vrij kunnen nemen.

### Betrekken bij bedrijf

De geïnterviewde bedrijven laten weten dat zij proberen uitzendkrachten zoveel als mogelijk hetzelfde te behandelen als vaste medewerkers. Zo geven zij de uitzendkrachten een kerstpakket, mogen zij mee op teamuitjes, doen ze mee aan bedrijfsfeesten en participeren zij in werkoverleggen. Dit doen zij bewust om de betrokkenheid te vergroten.

Voor uitzendkrachten zelf zijn deze wellicht ogenschijnlijk kleine dingen een grote blijk van waardering. Met name wanneer zij met dit soort dingen anders behandeld worden dan de vaste medewerkers, leidt dit tot ontevredenheid en demotivatie. “Je hoort niet bij een team dus dan ga je ook niet mee wokken ofzo. Je hoort nergens bij dus word je nergens voor uitgenodigd”. En: “Je behoort wel tot de organisatie, maar je behoort niet tot de familie”. Uitzendkrachten geven over het algemeen aan dat het contact met de vaste medewerkers en

leidinggevend bij de bedrijven goed is. In een focusgroepbijeenkomst noemen de uitzendkrachten dit als positiefste punt.

### Werkkleding

De werkkleding van uitzendkrachten lijkt een punt van aandacht te zijn. Enkele geïnterviewde uitzendkrachten laten weten dat zij 3 maanden moeten wachten voordat ze werkkleding van het bedrijf krijgen en dan moeten ze er soms nog om vragen. Een punt van ontevredenheid is ook dat hun werkkleding niet gewassen wordt door het bedrijf en die van vaste medewerkers wel. Geïnterviewde uitzendkrachten bij een procesbedrijf laten weten dat zij via het uitzendbureau een stofmasker van lagere kwaliteit krijgen dan de vaste medewerkers, bovendien moeten zij er actief naar vragen anders krijgen ze het niet. Daarnaast laten uitzendkrachten weten dat zij geen kluisje krijgen om hun spullen in op te bergen. De vaste medewerkers hebben wel een kluisje. Dit leidt tot ontevredenheid en het gevoel er niet echt bij te horen.

### Ziekmelden en verlof

In een focusgroepbijeenkomst en in interviews met uitzendkrachten komt de druk naar voren die de uitzendkrachten voelen om vooral niet ziek te worden of door te blijven werken als ze ziek zijn. De eerste 2-3 dagen ziekte worden niet betaald (wachtdagen) en daarna worden ze misschien niet meer ingepland, is de angst. "Ik ga altijd door, ook als ik ziek ben", aldus een uitzendkracht. Een andere uitzendkracht verwoordt het zo: "Je moet altijd goed blijven". Daarnaast geven uitzendkrachten aan dat ze minder rechten hebben dan vaste medewerkers als het gaat om verlof. Zo krijgen sommigen feestdagen niet doorbetaald en twee uitzendkrachten noemen dat zij geen vaderschapsverlof krijgen nu ze vader worden.

### Mondigheid

Uitzendkrachten geven aan dat ze schroom voelen om kritiek te geven wanneer er iets niet goed gaat. Ze zijn bang dat ze anders worden weggestuurd. Eén uitzendkracht heeft sterk het gevoel dat hij niet serieus wordt genomen als hij zijn mening geeft, omdat hij uitzendkracht is: "Je wordt toch gezien als uitzendkracht. Voor jou vijf anderen". Een ander zegt: "Weerwoord geven ben ik heel voorzichtig mee, want ze nemen veel makkelijker afscheid van je als je niet in het pulletje past. Je durft je mening veel minder te uiten".

#### Als ik de baas was

De uitzendkrachten is in een focusgroepbijeenkomst gevraagd wat zij als eerste zouden doen, als zij morgen de baas waren. De meesten gaven aan dat ze zichzelf een vast contract zouden geven. "Vast contract voor mezelf, dan voor goede collega's en een halve dag vrij voor spelen met de kinderen". Eén uitzendkracht zou het verschil tussen vast en uitzend kleiner willen maken door iedereen een kluisje te geven en ontwikkelmogelijkheden.

## 4.4 De inzet van contracten voor bepaalde tijd

In hoofdstuk 3 hebben we kunnen zien dat gemiddeld 5% in de sector Afval & Milieu een contract voor bepaalde tijd heeft, bijvoorbeeld een jaarcontract. Het ging om 409 mensen op peildatum 1 september 2016.

Deze mensen worden aldus geïnterviewde bedrijven vooral ingezet op plekken waar een vacature is. Het tijdelijke contract is bedoeld om kennis met elkaar te maken. Als het na bijvoorbeeld een jaar van beide kanten bevalt, kan de medewerker vast in dienst komen.

Sommige bedrijven gebruiken voor een dergelijke verlengde selectieperiode eerst de uitzendconstructie, zetten die als het goed bevalt om in een jaarcontract en bieden daarna een vast contract aan. Eén geïnterviewde medewerker die dit traject heeft doorlopen, laat weten dat hij sinds het tijdelijke contract meer het gevoel heeft dat hij 'erbij hoort', omdat hij als uitzendkracht het idee had dat het elk moment beëindigd kon worden. Zoals één bedrijf het zelf verwoordt: "Tijdelijke medewerkers worden wel overal in meegenomen".

Eén geïnterviewd bedrijf laat weten dat zij een contract voor bepaalde tijd aanbieden voor functies waarvan ze weten dat die gaan verdwijnen. Als daar een vaste medewerker vertrekt, dan zetten ze daar een medewerker met een contract voor bepaalde tijd (tot de functie niet meer bestaat) voor in de plaats.

#### 4.5 De inzet van zzp'ers en gedetacheerden

In hoofdstuk 3 hebben we kunnen zien dat gemiddeld 2,6% van de werkenden in de sector Afval & Milieu zelfstandige zonder personeel (zzp'er)/freelancer of gedetacheerde is. In totaal ging het om 191 mensen op peildatum 1 september 2016. Dit is een aanzienlijk kleinere groep dan de uitzendkrachten en medewerkers met een tijdelijk contract. Deze mensen worden met name ingezet op specialistische functies, zoals projectmanagement of voor speciaal onderhoud (zie bijlage 2 voor concrete functies). "Als we specifieke kennis nodig hebben, dan huren we dat in. De gemeente wil bijvoorbeeld 300 van die ondergrondse containers erbij. Daar huren wij dan experts voor in, zzp'ers. Die huren we in via een bureau voor een bepaalde periode om zo'n project te begeleiden", aldus een geïnterviewd bedrijf.

Zzp'ers worden ook ingezet op staffuncties zoals, Commercie en Sales, HR, Financiën, PR en Communicatie. Eén geïnterviewd bedrijf geeft aan dat het gaat om mensen die voor zichzelf zijn begonnen en nog worden ingehuurd vanwege hun specifieke kennis en dat het bedrijf hen graag weer vast zou aannemen om die kennis vast in huis te hebben. Maar die mensen willen dat dus zelf niet.

Een knelpunt dat met betrekking tot inhuur van specialisten door twee procesbedrijven wordt genoemd, is dat deze wel eens op een andere kostenpost dan de personele kostenpost worden geboekt. Daardoor is niet inzichtelijk hoe groot de flexibele schil van het bedrijf nu daadwerkelijk is. Sommige managers boeken de inhuur op een andere post, omdat dit gemakkelijker te 'regelen' is dan personele inhuur of omdat het budget voor inhuur op de personeelskosten al op is. De OR van een geïnterviewd bedrijf laat weten dat voor het aannemen van vaste medewerkers veel handtekeningen nodig zijn en dat inhuur makkelijker gaat, want dat is een 'ander potje'. "Het is wel een stuk duurder dan eigen mensen. Je betaalt de hoofdprijs. Terwijl dat vaste mensen het werk soms ook zouden kunnen doen, dat ze naar vast zouden kunnen doorstromen".

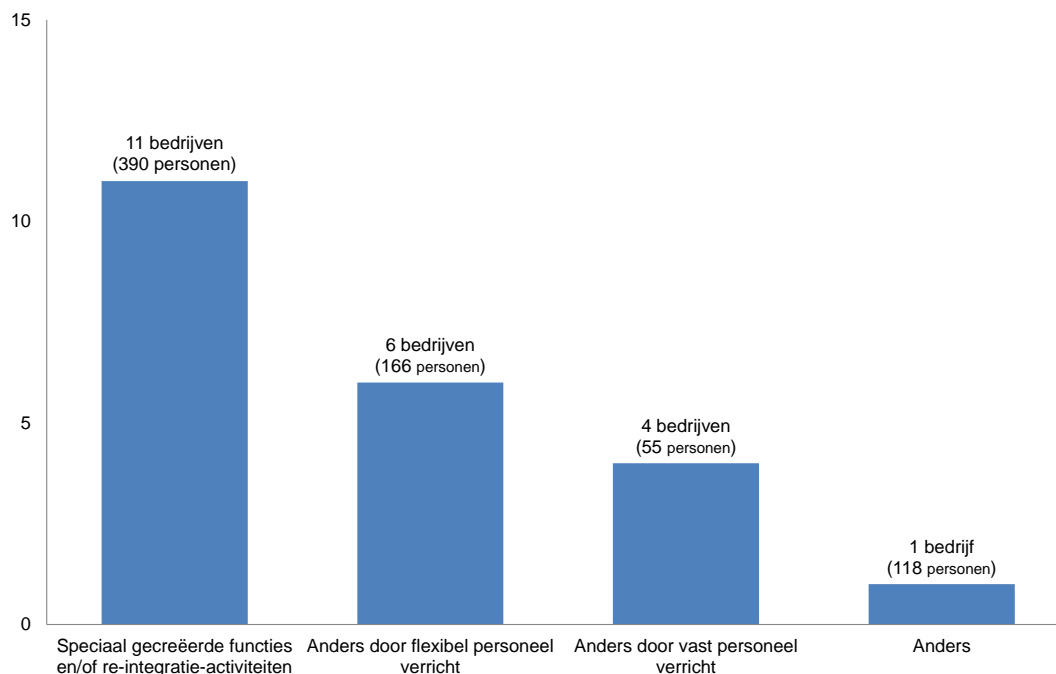
#### 4.6 De inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Onder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden medewerkers verstaan die werkzaam zijn bij een bedrijf vanuit de Sociale Werkvoorziening (SW) en bijstandsgerechtigden die bij een bedrijf werken voor het behoud van hun uitkering. De bedrijven is in een vragenlijst gevraagd hoeveel van dit type medewerkers bij hen werkzaam zijn en welke werkzaamheden deze mensen verrichten.



#### 4.6.1 Werknemers uit de Sociale Werkvoorziening (SW)

15 van de 22 bedrijven (68%) hebben SW'ers werkzaam. Gemiddeld heeft een bedrijf 39 van deze werknemers werkzaam (varieert van 3-118). Zij zetten ze in op de volgende werkzaamheden (zie figuur 4.4).



Figuur 4.4 Werkzaamheden SW'ers (n=15)

Drie kwart van de bedrijven zet hen in op speciaal gecreëerde functies en/of re-integratie-activiteiten. Onder speciaal gecreëerde functies, wordt aangegeven:

- › groenonderhoud: plantsoen en snoeiwerk, onkruidbestrijding;
- › (handmatige) reiniging;
- › kringloop, kledinglijn, textiel sortering;
- › milieupark;
- › (straat)clusters;
- › wasplaats;
- › administratie;
- › parkeerbeheer;
- › werkplaats;
- › ontmantelen elektrische apparaten;
- › werkzaamheden in de openbare ruimte.
- › ondersteunend/pilots;
- › sorteeractiviteiten.

Eén geïnterviewd servicebedrijf laat weten dat zij steeds meer mensen uit de sociale werkvoorziening heeft. “In onze sector en onze soort bedrijven gaan we ook steeds meer naar dit soort werkenden toe. Dit is overheidsgestuurd [participatiewet]. Wij laten hen onderdelen op de milieustraat doen.” Ook een ander servicebedrijf geeft aan dat de inzet van SW'ers wordt gestimuleerd vanuit de overheid: “De gemeente heeft gezegd dat de sociale doelstelling belangrijk is. Maar dit lukt maar mondjesmaat. Mensen uit de WW is veel gelukt, maar SW is

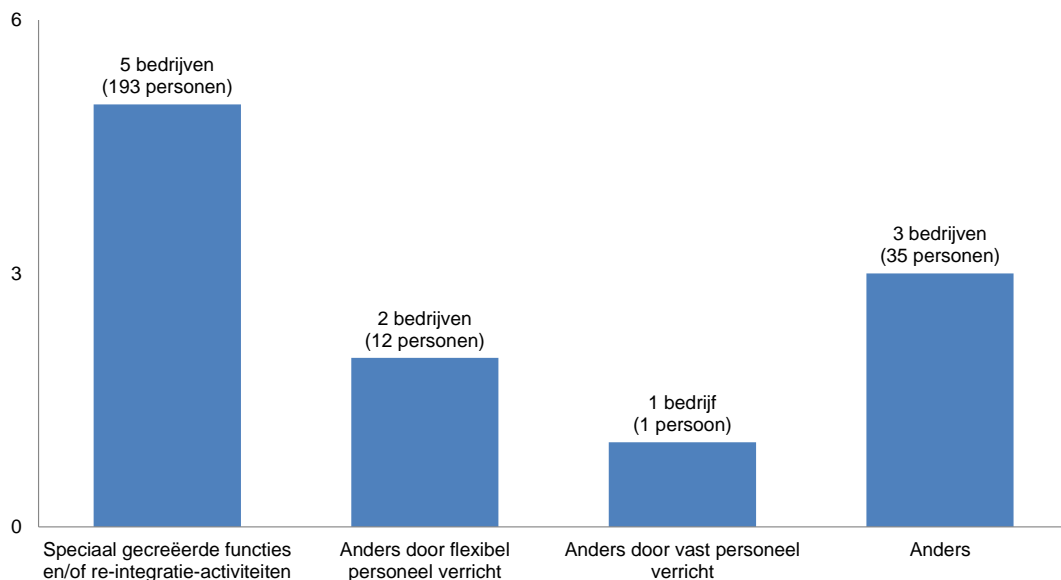
lastiger. Ze moeten routes kennen, zelfstandig werken, alleen [zelfstandig] de route kunnen vinden.”

40% geeft aan dat deze mensen werkzaamheden verrichten die anders door flexibel personeel zouden worden verricht (bijvoorbeeld uitzendkrachten). Een kwart geeft aan dat de werkzaamheden anders door vast personeel gedaan zouden worden. Eén geïnterviewd servicebedrijf heeft SW'ers werkzaam die naar eigen zeggen 'onderdeel zijn van de flexschil'. “Zij doen hetzelfde als vaste medewerkers in de handmatige reiniging. Dat zijn bestaande functies. Er is wel veel aansturing binnen een team bij nodig, maar ze hebben geen aangepaste profielen”.

Eén bedrijf gaf 'Anders' aan in de vragenlijst en heeft dit toegelicht met “We hebben een deel van onze taken beschikbaar gesteld voor deze doelgroep”.

#### 4.6.2 Bijstandsgerechtigden

9 van de 22 bedrijven (41%) hebben bijstandsgerechtigden werkzaam. Gemiddeld gaat het per bedrijf om 25 bijstandsgerechtigden (varieert van 1-143). De bedrijven zetten ze in op de volgende werkzaamheden (zie figuur 4.5).



Figuur 5.5 Werkzaamheden bijstandsgerechtigden (n=9)

Ruim de helft van de bedrijven geeft aan bijstandsgerechtigden in te zetten op speciaal gecreëerde functies/re-integratieactiviteiten. Onder speciaal gecreëerde functies, wordt aangegeven:

- › kringloopactiviteiten;
- › pluswerk;
- › in de openbare ruimte onder begeleiding van een meewerkend voorman;
- › persoonlijke ontwikkelingstrajecten-werken en opleiden;
- › sorteeractiviteiten.

Twee bedrijven laten weten dat zij de bijstandsgerechtigden die bij hen werken, inzetten op functies die anders door flexibel personeel zouden worden verricht. Eén bedrijf licht daarbij

toe: “Ze verrichten werkzaamheden die ook kunnen worden ingevuld door flexibel personeel, maar die bedoeld zijn om mensen weer een kans op de arbeidsmarkt te bieden”.

Eén van de geïnterviewde servicebedrijven geeft aan dat zij vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen bijstandsgerechtigden werkzaam hebben. “Die mensen worden uit de kaartenbakken gezocht. Die doen regulier werk, we gaan geen werk creëren. Er zijn wel mensen die niet zo snel belader zouden kunnen worden, die begeleiden we wel intensiever, we helpen, ritme geven”. Het is niet het doel van het bedrijf om hen in vaste dienst te nemen, maar wel dat ze weer onderdeel van het arbeidsproces uit kunnen maken.

Eén bedrijf geeft in de vragenlijst aan dat deze mensen werk doen dat anders door vaste medewerkers zou worden gedaan. Twee geïnterviewde bijstandsgerechtigden bij één bedrijf verrichten werkzaamheden die ook door vaste medewerkers uitgevoerd zouden kunnen worden. De groep bijstandsgerechtigden wordt bij het bedrijf aangeduid als vrijwilligers. Echter, als zij minder willen werken, wordt er gedreigd dat zij zullen worden gekort op hun uitkering, geven de geïnterviewden aan. Ze zijn één ochtend ingewerkt en ontvangen verder geen begeleiding. Leidinggeven wordt gedaan door vaste medewerkers van het bedrijf die elders in het bedrijf geen plek meer hadden, aldus een geïnterviewde. Deze leidinggevendenden hebben geen leidinggevende achtergrond/zijn daar niet in opgeleid of getraind. Dit leidt volgens de respondent tot vervelende situaties, omdat de leidinggevendenden niet geschikt zijn voor hun functie. Er is hier sprake van onduidelijkheid over doelen van inzet van bijstandsgerechtigden, waardoor in de praktijk een onwenselijke situatie is ontstaan. In hoofdstuk 5 doen we hierover een aanbeveling.

Drie bedrijven geven “Anders” aan en lichten dat als volgt toe:

- › “Wij zijn een leer/werkbedrijf, dus kandidaten lopen boven formatie mee”;
- › “Het betreft medewerkers die aanvullende bijstand krijgen naast hun loon.”.

Eén geïnterviewde persoon die werkzaam is als uitzendkracht bij een procesbedrijf krijgt aanvullende bijstand naast zijn loon. “Ik doe er alles aan om weer aan het werk te komen. Ik wil in een vaste ploeg. In januari zit ik twee jaar in de bijstand. Ik ben altijd blijven werken, maar ik kom niet aan genoeg uren”. De respondent ontvangt geen speciale begeleiding vanuit het bedrijf of vanuit de gemeente. Hij wordt niet anders behandeld dan andere uitzendkrachten en heeft het er naar zijn zin. Hij probeert voldoende uren te krijgen, maar die verschillen van week tot week. “Het is zo frustrerend en als je niet genoeg uren krijgt dat je dat moet doorgeven aan de gemeente. En dan extra erbij, bijvoorbeeld 14 euro!”

## 5 Effecten van de flexibele schil voor de organisatie en werknemers

Om de effecten van werken met een flexibele schil op de organisatie en werknemers in kaart te brengen zijn interviews en een focusgroepbijeenkomst gehouden (zie bijlage 1 voor een beschrijving van de steekproef). Hieruit blijkt dat het werken met een flexibele schil effecten heeft op het vlak van veiligheid, betrokkenheid en kennismanagement.

### 5.1 Veiligheid

Uit het onderzoek blijkt dat werken met een flexibele schil van invloed kan zijn op de veiligheid. Zowel HR, OR als de flexibele werknemers zelf geven aan dat er veel aandacht is voor veiligheid op de werkvloer. Flexwerkers worden op veiligheid ingewerkt, zij krijgen dezelfde veiligheidsinstructies en toolboxmeetings als vaste medewerkers, en medewerkers letten op elkaar en spreken elkaar aan. Van de zes gesproken HR-managers geven er vier aan geen verschil in veiligheid te merken tussen vaste en flexibele medewerkers. Twee HR-managers geven echter aan dat er meer ongevallen en schade gereden worden in de vakantieperiode, als er veel nieuwe flexwerkers zijn. Van de zes gesproken OR-leden geven vijf aan dat zij een daling in de veiligheid ervaren door het werken met flexwerkers. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn, dat het werk steeds specialistischer is geworden, een gebrek aan ervaring, of dat flexwerkers niet de juiste werkkleding, -schoenen of -kapjes hebben gekregen. Het andere OR-lid geeft aan geen verschil in veiligheid tussen vaste en flexwerkers te ervaren, maar is wel bang dat de kwaliteit van het werk lijdt onder grote wisselingen van het personeelsbestand.

*OR-lid van een servicebedrijf: "In negatieve zin is er een effect van het gebruik van flexibele contracten voor de organisatie. Veiligheidstrainingen zijn niet iedere maand. Er wordt wel veel over gesproken, maar die jongens die in de zomer erbij komen, die moeten het allemaal nog onder de knie krijgen. Die zijn er minder bewust mee bezig. Een filmpje legt alles uit van veiligheid, een testje doen, maar in de praktijk is het toch anders. Goed om je heen kijken, auto's halen je van alle kanten in, voor je het weet lig je eronder. Dat zit niet in het filmpje. Je staat op een drukke weg te beladen. Je leert het pas door het te doen. Uitzendkrachten die terugkomen weten het wel."*

In de gesprekken met de uitzendkrachten geven zij aan dat er veel aandacht is voor veiligheid op de werkvloer. Een enkele uitzendkracht geeft aan geen veiligheidsinstructies te hebben gekregen. Ook geeft een aantal uitzendkrachten aan dat zij niet de juiste veiligheidskleding en -kapjes hadden, en deze pas na langere tijd kregen. Tot slot geven veel uitzendkrachten aan dat zij zich niet snel ziek melden, omdat ze bang zijn om niet meer ingeroosterd te worden, en omdat zij de eerste ziekdagen niet doorbetaald krijgen. Het feit dat medewerkers met een flexibel contract vaak toch aan het werk gaan terwijl ze ziek zijn, kan risico's voor de veiligheid opleveren.

*Uitzendkracht: "Veiligheidsinstructie is er genoeg. Veilig werken is nog belangrijker dan goed rijden. Als je als invalkracht binnenkomt krijg je eerst een filmpje te zien over veiligheid. Dat is voldoende. Er lopen ook mensen rond die letten op de veiligheid, en we letten op elkaar. Ik merk geen verschil in vast of tijdelijke medewerkers."*

## 5.2 Betrokkenheid en tevredenheid

De meerderheid van de HR-managers en OR-leden geeft aan dat flexibele medewerkers over het algemeen net zo betrokken zijn bij het werk als vaste medewerkers. In sommige gevallen zijn zij volgens de bedrijven zelfs meer betrokken, omdat zij hun best willen doen en hopen op een vast contract. Zowel HR als OR geven aan dat flexwerkers hetzelfde behandeld worden als vaste medewerkers, en bijvoorbeeld uit worden genodigd voor uitjes en teamoverleggen, en een kerstpakket krijgen (zie ook het vorige hoofdstuk). Twee OR-leden geven aan dat de betrokkenheid van flexwerkers minder is dan die van vaste medewerkers, omdat zij geen uitzicht hebben op vastigheid binnen het bedrijf.

*HR-manager: “Er is nagenoeg geen verschil tussen de vaste medewerkers en uitzendkrachten qua betrokkenheid. Uitzendkrachten willen graag blijven en zijn daarom betrokken. Uitzendkrachten krijgen dezelfde behandeling als vast personeel. We betrekken ze in alles wat op de werkvloer speelt en worden zo meegenomen in de bedrijfs-cultuur. Te denken valt dan aan krijgen van een kerstpakket, meedoen met uitstapjes, bedrijfsfeesten etc. Er is dus geen verschil in behandeling.”*

*OR-lid: “Bijvoorbeeld bij de beladers is de betrokkenheid van uitzendkrachten minder. Je wilt ze iets bieden, maar het is allemaal niet zeker. Zodra ik 30 ben kan ik gaan [vanwege de P90-norm]. Daar word je niet echt gemotiveerd van.”*

Een gedeelte van de uitzendkrachten geeft aan dat zij veel onzekerheid ervaren in wanneer en hoeveel uren zij werken en dat dit van invloed is op hun betrokkenheid en tevredenheid met het werk (zie ook het vorige hoofdstuk). Vaak horen uitzendkrachten op de donderdag of vrijdag wanneer en hoeveel zij de volgende week moeten werken, en kunnen zij op de dag zelf nog afgezegd of juist toch opgeroepen worden. Ook geeft een gedeelte van de uitzendkrachten aan regelmatig voor minder uren ingeroosterd te worden dan is afgesproken. Ook geïnterviewde bijstandsgerechtigden geven dit aan.

Daarnaast geven uitzendkrachten aan dat zij minder rechten hebben dan medewerkers in vaste dienst. Zo geven sommigen aan dat vaste medewerkers meer betaald krijgen, een vaste werkplek en eigen kastje hebben, en doorbetaald krijgen bij ziekte, in tegenstelling tot uitzendkrachten. Uitzendkrachten geven aan dat zij wat betreft vrij vragen dezelfde rechten hebben als vaste medewerkers. Een enkeling geeft echter aan dat hij minder makkelijk vrij kan krijgen dan vaste medewerkers, en bijvoorbeeld ‘nee’ krijgt te horen bij een vakantie-aanvraag of ‘gedwongen’ wordt in een bepaalde periode niet op vakantie te gaan.

Uitzendkrachten laten weten dat het lang duurt voordat zij geschikte werkkleding kregen, en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het wassen (terwijl de werkkleding van vaste medewerkers door het bedrijf wordt gewassen). Ook geven uitzendkrachten aan dat zij niet uitgenodigd worden voor bedrijfs- en/of afdelingsuitjes, dat zij geen kerstpakket krijgen, en geen bonus krijgen.

De gesproken medewerker met een tijdelijk contract geeft aan door zijn jaarcontract meer zekerheid, en het gevoel ‘ik hoor erbij’ te ervaren, dan toen hij nog bij het bedrijf als uitzendkracht werkte.

*Uitzendkracht: “Ik ben blij dat ik aan het werk ben. Je bent makkelijker aan werk via het uitzendbureau maar ze kunnen ook makkelijker afscheid van je nemen, dat is veiliger. Maar daar blijf je in hangen, je bouwt niets op. Ik voel me als uitzendkracht veel minder rechten hebben als een vaste medewerker”.*

### 5.3 Kennismanagement

Kennismanagement (het opdoen, delen en borgen van kennis) is een belangrijke factor in de kwaliteit, productiviteit en continuïteit binnen een bedrijf. Bij bedrijven in de sector Afval & Milieu kan de kennisbehoefte liggen in bijvoorbeeld het verbeteren van de processen tijdens de afvalinzameling of -verwerking, of het opdoen van (meer) technische kennis over het werk.

In hoofdstuk 3 lezen we al dat 73% van de bedrijven in de sector Afval & Milieu de inhuur van specifieke kennis en ervaring als reden heeft om flexibele medewerkers in te zetten. Dit ligt fors hoger dan het gemiddelde in Nederland met 22% (WEA, 2014). Vooral zzp'ers en gedetacheerden worden op projectbasis ingehuurd voor vakinhoudelijke functies, bijvoorbeeld als technicus of voor groot onderhoud. Een nadeel van het inhuren van flexibel personeel voor specifieke kennis en ervaring is dat kennis die is opgedaan weer naar buiten verdwijnt, en de kennis en ervaring niet beschikbaar zijn onder het vaste personeel. Een OR-lid: “Het risico bestaat dat iemand die iets heeft gebouwd weggaat en de bijbehorende kennis meeneemt (en dus verdwijnt).”

Van de zes gesproken HR-managers geven vijf aan dat er geen invloed is van werken met een flexibele schil op het kennismanagement. Zij geven aan dat uitzendkrachten goed in worden gewerkt, aan trainingen en cursussen deelnemen, en via het uitzendbureau of de teamleider feedback krijgen over hun functioneren. Eén HR-manager geeft aan dat uitzendkrachten vaak op hetzelfde onderdeel werkzaam blijven, terwijl vaste medewerkers breder inzetbaar zijn. Als er nieuwe kennis of vaardigheden nodig zijn, wordt dit vaak belegd bij (iemand van) het vaste personeel, waardoor het vaste personeel breder inzetbaar is dan het flexibele personeel.

Van de zes gesproken OR-leden geeft de helft aan dat er een negatieve invloed is van werken met een flexibele schil op kennismanagement. Zo geeft een OR-lid bijvoorbeeld aan: “Er worden mensen ingehuurd, terwijl de kennis wel in huis is, maar wellicht op een andere afdeling. Kennis van medewerkers staat niet goed geregistreerd.” Eén OR-lid geeft aan dat er juist een positieve invloed is op kennismanagement: “Er is veel uitwisseling tussen nieuwe, jongere medewerkers en vaste, oudere medewerkers. Beiden leren hiervan”.

Zoals ook benoemd in hoofdstuk 3 geven uitzendkrachten aan dat zij soms voldoende inwerkbaarheden, ontwikkelmogelijkheden, en feedback op hun functioneren missen. Dit heeft een negatieve invloed op het opdoen van kennis voor flexibele medewerkers. Sommige uitzendkrachten laten weten dat er minder naar hen wordt geluisterd dan naar de vaste medewerkers. Sommige flexibele medewerkers geven aan niet gehoord te worden in het feit dat zij graag meer willen leren, of juist goede ideeën hebben die het bedrijf vooruit zouden kunnen helpen. Tot slot voelt een gedeelte van de uitzendkrachten zoals eerder genoemd, schroom om zijn of haar mening te uiten of kritiek te geven. Hier zijn zij heel voorzichtig mee, omdat het bedrijf veel makkelijker afscheid kan nemen van flexibele medewerkers. Dit kan een negatieve invloed hebben op het delen van kennis.

*Uitzendkracht: “Wat meer vastigheid in de ploeg zou goed zijn. Nu werken collega's er 1,5 jaar en dan komen er weer nieuwe medewerkers. Hoe meer je op elkaar kunt bouwen, hoe beter. Nieuwe medewerkers weten dingen nog niet. Die moet je alles weer uitleggen, dat kost elke keer tijd. Hoe meer vastigheid in de ploeg, hoe beter dat ook is voor het bedrijf.”*

## 6 Aanbevelingen

Uit de onderzoeksresultaten komen verschillende aandachtspunten naar voren met betrekking tot de inzet van de flexibele schil bij bedrijven vallend onder de cao Afval & Milieu. In dit hoofdstuk doen we hierop aanbevelingen richting de cao-partners en bedrijven. Daar waar het aanbevelingen aan bedrijven betreft, adviseren wij de sociale partners om in de nieuwe cao afspraken op te nemen over hoe deze aanbevelingen aan stakeholders (management, HR, OR, kaderleden) binnen de bedrijven te communiceren en hen te stimuleren de aanbevelingen op te pakken.

### 6.1 Ontwikkelmogelijkheden voor uitzendkrachten

Uit het onderzoek komt naar voren dat sommige uitzendkrachten weinig ontwikkelmogelijkheden krijgen. Ook worden sommige uitzendkrachten weinig ingewerkt en krijgen sommige uitzendkrachten weinig tot geen feedback over hun functioneren. Daarmee kunnen zij hun inzetbaarheid en positie op de arbeidsmarkt niet verbeteren. Uit het onderzoek komen ook goede voorbeelden naar voren.

Het geïnterviewde bedrijf dat het 'toptraject' heeft opgezet voor hun uitzendkrachten is een mooi voorbeeld van hoe uitzendkrachten wel ontwikkelmogelijkheden geboden kunnen worden. Een ander bedrijf liet weten dat zij nieuwe uitzendkrachten koppelen aan medewerkers uit de zogenaamde 'grijze schil' (lang een vaste baan bij bedrijf), zodat zij goed worden ingewerkt. Dit leidt tot nieuwe inzichten voor beide groepen.

TNO heeft samen met de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) en uitzenders pilots ontwikkeld om zogenaamde ontwikkelloopbanen voor laagopgeleide uitzendkrachten vorm te geven (zie <https://youtu.be/3ZHT3vrYkDA>). In een ontwikkelloopbaan leren uitzendkrachten iedere uitzendbaan een nieuwe taak erbij. Het geleerde wordt vastgelegd en erkend door middel van een certificaat. Dit biedt de uitzendkrachten meer waarde op de arbeidsmarkt. In de sector Afval & Milieu zou een dergelijk concept ook passend kunnen zijn.

- › Een aanbeveling aan de **sociale partners** is om in de sector op zoek te gaan naar goede voorbeelden op het vlak van ontwikkelmogelijkheden voor flexibele medewerkers, deze bekend te maken en andere bedrijven te stimuleren die hiermee zouden willen experimenteren (bijvoorbeeld in een project of pilot).
- › Een aanbeveling aan de **sociale partners** is om voor de nieuwe cao opties te bespreken om ontwikkelmogelijkheden en loopbaanpaden voor alle werkenden in de sector te bieden, ongeacht contracttype.

### 6.2 Betrekken van flexibele medewerkers

Een gevoel er niet helemaal bij te horen zit voor uitzendkrachten soms in voor een werkgever ogenschijnlijk kleine dingen. Het krijgen van een kerstpakket, het wassen van werkkleding, een kluisje, het mee mogen doen aan teamoverleg of mee mogen met een teamuitje zijn allemaal zaken die de betrokkenheid van uitzendkrachten (en andere werkenden in de flexibele schil) kan vergroten. Voor de medewerkers voelt dat als een blijk van waardering waardoor zij gemotiveerder aan het werk kunnen.



- › Een aanbeveling aan **bedrijven** is om de mogelijkheden te onderzoeken om bedrijfsbeleid in het betrekken van flexwerkers op punten te herzien.
- › Een aanbeveling aan de **sociale partners** is om voor de nieuwe cao opties te bespreken over gelijke arbo-maatregelen voor alle type medewerkers (zoals beschermende kleding).

### 6.3 Planning: in gesprek met de keten en strategische personeelsplanning

De onzekerheid die sommige uitzendkrachten ervaren met betrekking tot de planning van het werk vormt een ander belangrijk aandachtspunt dat uit het onderzoek naar voren komt. De vraag is of het onvoorspelbare behoefte aan personeel voorspelbaarder kan worden gemaakt. Hierdoor is het mogelijk om verbeteringen door te voeren in de planning, waardoor uitzendkrachten meer en eerder zekerheid krijgen over wanneer zij moeten werken. Dit biedt hen meer ruimte om hun privéleven te organiseren rond hun werk en eventueel werk bij een andere werkgever in te plannen. Sommige bedrijven kunnen wellicht verbeterlagen maken door het strategisch in kaart brengen van de flexbehoefte door het jaar heen en daarmee eerder in beeld hebben wanneer ze precies uitzendkrachten nodig zullen hebben.

Om de behoefte aan personeel meer voorspelbaar te maken kunnen bedrijven in gesprek gaan en samenwerken met de hele keten: de opdrachtgever (zoals de gemeente), het bedrijf en het uitzendbureau. Opdrachtgevers zoals gemeenten kunnen in het kader van goed opdrachtgeverschap bedrijven tegemoet komen in de vraag, waardoor het voor het bedrijf gemakkelijker wordt om werk in te plannen. Denk aan een bedrijf dat van drie gemeenten de vraag krijgt om op dezelfde dag het vuil op te halen. Wanneer de drie gemeenten bereid zijn om juist verschillende ophaaldagen te kiezen, krijgt het bedrijf meer ruimte in zijn planning waardoor de medewerkers ook meer zekerheid van werk over de hele week geboden kan worden. Daarnaast hebben uitzendbureaus vaak expertise in huis op het vlak van (strategische) personeelsplanning en bedrijven kunnen daarover met hen in gesprek als business partner. Voor inspirerende voorbeelden over strategische samenwerking met flexpartners verwijzen we naar de brochure 'U doet vast aan flex'.

Het boek 'Individueel Roosteren in de Uitzendbranche' toont praktijkvoorbeelden waarin uitzendbureaus uitzendkrachten meer betrekken bij het maken van roosters. De uitzendkrachten krijgen meer zelfregie in de planning van hun werk. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met beschikbaarheidsroosters, waarbij uitzendkrachten online in het planningssysteem aangeven wanneer zij al dan niet beschikbaar zijn (op dag- en uurniveau). Dergelijke systemen zouden door bedrijven in de sector Afval & Milieu in samenwerking met hun vaste uitzendpartners verkend kunnen worden.

- › Een aanbeveling aan **bedrijven** is om met de hele keten het werk strategisch te plannen: de opdrachtgever (zoals de gemeente), het bedrijf en het uitzendbureau.
- › Een aanbeveling aan **bedrijven** is om op basis van de strategische werkplanning een strategische personeelsplanning voor de totale capaciteitsbehoefte te maken (total workforce planning). Daarmee kan ook beter inzichtelijk worden gemaakt welke typen flexibele medewerkers op welke momenten en hoe lang nodig zijn. Meer zicht op de planning biedt kansen om flexibele medewerkers meer zekerheid/duidelijkheid te bieden.

## 6.4 De inzet van bijstandsgerechtigden

Uit het onderzoek komt naar voren dat de bedrijven in de sector Afval & Milieu veel doen om voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt banen te creëren en hen kansen te bieden het arbeidsproces her te betreden. Sommige bedrijven zetten mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in op functies die ook door een uitzendkracht, tijdelijke medewerker of zelfs vast personeel uitgevoerd zouden kunnen worden, zonder specifieke begeleiding. Dit roept de vraag op waarom deze mensen in dat geval geen ‘echte baan’ wordt aangeboden. Zij lijken immers een bestaande functie zelfstandig te kunnen uitvoeren. Het kan ook voorkomen dat de juiste begeleiding voor deze mensen ontbreekt. Daarin is ook een belangrijke rol weggelegd voor jobcoaches uit de gemeenten. Gemeenten lijken functies in de sector geschikt te beschouwen voor deze doelgroep en het is te prijzen dat bedrijven daar gehoor aan geven. Goede begeleiding vanuit de gemeente van de doelgroep, maar ook van de bedrijven die hen een plek bieden is van belang (Van Wijk, 2013). Wat wordt er van een werkgever en specifiek van leidinggevenden en vaste medewerkers gevraagd wanneer zij deze mensen een plek bieden?

- › Een aanbeveling aan de **sociale partners** is om voor de nieuwe cao te bespreken hoe helderheid kan worden geboden over de positie van bijstandsgerechtigden in de sector.
- › Een aanbeveling aan **bedrijven** is om met de gemeenten in gesprek te gaan over wat er van het bedrijf gevraagd wordt voor goede begeleiding van bijstandsgerechtigden.

## 6.5 Veiligheid

Uit het onderzoek komt naar voren dat sommige bedrijven zich zorgen maken over het effect die veel wisselingen in personeel kunnen hebben op de veiligheid. Sommige bedrijven pieken in het aantal incidenten op de momenten dat er veel flexibele krachten rondlopen. Een veiligheidsinstructie met een filmpje is soms niet voldoende om incidenten te voorkomen, aangezien veiligheid ook te maken heeft met werkervaring en teamleden die elkaar kennen en durven aanspreken.

Een aanbeveling aan **bedrijven** is ten behoeve van de veiligheid zoveel als mogelijk te werken met ‘bekende flexwerkers’ (zie ook de paragraaf over een vaste arbeidspools) en/of een apart veiligheidsbeleid op te zetten voor de flexibele schil.

## 6.6 Kennismanagement

Uit het onderzoek komt naar voren dat er positieve maar ook negatieve effecten kunnen zijn van het werken met een flexibele schil op het kennismanagement van het bedrijf. Het gaat dan om nieuwe kennis opdoen, kennisdeling en kennisbehoud. Door te werken met wisselend personeel kan in theorie kennis van buiten naar binnen worden gehaald (Preenen & Verbiest, 2014). Het is dan wel van belang om het personeel dat van buiten naar binnen komt (bijvoorbeeld flexibele medewerkers) voldoende mogelijkheden te bieden en te stimuleren om hun kennis te delen met het bedrijf.

In sommige gevallen worden flexibele medewerkers op verschillende plekken in het bedrijf ingezet. Dat zou de kennisdeling van het ene onderdeel van het bedrijf naar het andere onderdeel potentieel kunnen stimuleren. De flexibele medewerker neemt immers kennis mee naar de ene plek die hij of zij op de andere plek heeft opgedaan. Dan moet daar uiteraard wel naar gevraagd worden of naar worden geluisterd wanneer de flexibele medewerker zijn kennis wil delen.

Een risico is dat bij veel wisselend personeel juist kennis die is opgedaan weer naar buiten verdwijnt. Met name in de meer specialistische functies kan dat voorkomen. Uit het onderzoek komt naar voren dat sommige procesbedrijven experts inhuren, omdat dat gemakkelijker te regelen is dan een vaste medewerker aan te nemen. Dit terwijl het wellicht voor het bedrijf wenselijker zou zijn om de specifieke kennis in huis te houden. Bedrijven zouden kritisch moeten kijken welke functies tot de vaste kern van de organisatie zouden moeten behoren om te voorkomen dat belangrijke kennis voor de operatie van de organisatie uit lekt wanneer de inhuur weer vertrekt. Dat kan kosten besparen.

- › Een aanbeveling aan **bedrijven** is om flexibele medewerkers actief te vragen wat hen opvalt wanneer zij nieuw binnenkomen bij het bedrijf en of zij wellicht punten zien die andere bedrijven waar zij hebben gewerkt beter of anders doen.
- › Een aanbeveling aan **bedrijven** is om kritisch te kijken welke functies tot de vaste kern van de organisatie zouden moeten behoren.

## 6.7 Andere vormen van flexibele arbeid

De inzet van flexibele contracten en uitbesteding van werkzaamheden zijn vormen om arbeid flexibel te organiseren. Er bestaan ook andere mogelijkheden waarbij een bedrijf flexibiliteit verkrijgt met het eigen vaste personeel. Dit kan een alternatief of aanvulling zijn waarmee de flexibele schil verkleind zou kunnen worden en waarmee nadelige effecten van het werken met externe flexibele arbeid kunnen worden verminderd.

Een aanbeveling aan de **sociale partners** is om in de sector op zoek te gaan naar goede voorbeelden die een alternatief vormen voor de flexibele schil (zoals flexibele werktijden, brede inzetbaarheid, collegiaal in- en uitlenen en gezamenlijke arbeidspools), deze voorbeelden te delen binnen de sector (bijvoorbeeld middels een campagne) en andere bedrijven te stimuleren met alternatieven voor de flexibele schil te experimenteren, bijvoorbeeld door middelen vrij te maken voor pilots of projecten.

### 6.7.1 Flexibele werktijden

Een mogelijke manier om arbeid intern flexibeler te organiseren is gebruik te maken van flexibele werktijden, bijvoorbeeld de inzet van een urenbank waarbij medewerkers in drukke periodes meer uren en in rustige periodes minder uren per week werken, maar gemiddeld op jaarbasis op hun contracturen uit komen. Dit zou met name voor de servicebedrijven die te maken hebben met seizoenspieken en -dalen een optie kunnen zijn. Dit vraagt wel om een goede planning.

Geïnterviewde bedrijven is gevraagd in hoeverre zij van deze optie al gebruik maken. Eén bedrijf laat weten dat zij heeft gekeken naar jaarroosters waarbij de vaste medewerkers in de

milieuparken gemiddeld 36 uur werken over een jaar. In de winter werken ze minder en in de zomer meer. De flexibele schil was daar bijna 100%: met name oproepers en gepensioneerden. Nu is daar de vaste kern het grootst. De medewerkers werken minimaal 32 uur tot maximaal 40 uur. Er is nog een flexschil van 30% voor vakantie, ziekte en zaterdagen. Bij handmatige reiniging wordt nu ook het gesprek hierover gevoerd. Het is lastiger voor fysiek zware functies, omdat dan meer dan 8 uur per dienst niet mogelijk is. Dit voorbeeld laat wel zien hoe een urenbank een alternatief of aanvulling kan vormen voor de flexibele schil.

De OR van een ander bedrijf laat weten dat er over een urenbank is nagedacht, maar dat daar vanuit de OR geen instemming aan is verleend. Ze kwamen er met betrekking tot de vergoeding niet met elkaar uit. Medewerkers kregen geen garantie van het aantal uur dat ze minimaal zouden krijgen uitgekeerd. Dit bood de medewerkers onvoldoende zekerheid.

### 6.7.2 Brede inzetbaarheid

Brede inzetbaarheid is een andere mogelijkheid om meer flexibiliteit voor de organisatie te verkrijgen. Door medewerkers kennis en vaardigheden op te laten doen waarmee zij breder inzetbaar worden op verschillende afdelingen/onderdelen van het bedrijf, kunnen pieken en dalen op verschillende plekken met het eigen personeel worden opgevangen. Dit kan ontwikkelperspectief voor medewerkers bieden en bevordert kennisdeling. Bovendien blijft de kennis in huis en medewerkers hoeven niet steeds op nieuw ingewerkt te worden.

Geïnterviewde bedrijven is gevraagd in hoeverre zij van deze optie al gebruik maken. Eén bedrijf is zich erop aan het oriënteren in het kader van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers moeten fit zijn voor hun functie en ze willen gaan werken met loopbaanpaden. Dat willen zij ook opzetten voor de flexibele medewerkers (zie ook de aanbeveling over ontwikkelmogelijkheden voor uitzendkrachten).

Bij een ander bedrijf zijn de chauffeurs op meerdere functies inzetbaar. Zij moeten af en toe ook beladen, anders bewegen ze te weinig. Daarbij is de brede inzetbaarheid dus gericht op het voorkomen van fysieke (onder)belasting en niet zozeer op het verkrijgen van meer flexibiliteit. Het kan wel kansen bieden om ook flexibeler te opereren.

Eén bedrijf laat weten dat zij een klussenlijst hebben op intranet, waar vaste medewerkers kunnen kijken waar vervangend werk beschikbaar is. Met een dergelijke klussenlijst wordt inzichtelijk gemaakt waar nog behoefte is aan capaciteit en kan de match gemaakt worden met de plekken waar sprake is van overcapaciteit. Daarmee zou de behoefte aan tijdelijk in te huren personeel verminderd kunnen worden.

De OR van een servicebedrijf gaf aan dat zij voor beladers die als uitzendkracht werkzaam zijn meer zekerheid wilden bieden nadat zij 30 jaar worden (P90-norm) door hen allround in te zetten. Maar ze zijn daar niet met de werkgever uit gekomen. Die kon geen garantie bieden voor andere werkplekken. Het is aan te bevelen om mogelijkheden bij bedrijven tot dit soort constructies binnen de sector wel te onderzoeken en te stimuleren hiermee te experimenteren. In het type werk waarop de uitzendkrachten in de sector worden ingezet wordt 25+ soms al bestempeld als 'oud' (een uitzendkracht van 26 noemde zichzelf oud). Daarom is het van belang voor deze groep voldoende loopbaanpaden te zoeken waarin zij hun arbeidsdeelname kunnen vervolgen.

Het boek 'Gebalanceerde Flexibiliteit' biedt enkele goede praktijkvoorbeelden op het vlak van brede inzetbaarheid. Het gaat hierbij ook om het bieden van ontwikkelmogelijkheden en loopbaanpaden voor iedereen, ongeacht contract, om als bedrijf en medewerker fit te zijn voor de toekomst en plek te creëren voor nieuw menselijk kapitaal. Daarbij kan ook heel goed samengewerkt worden met andere bedrijven uit andere sectoren. Hier gaat de volgende paragraaf verder op in.

### 6.7.3 *Collegiaal in- en uitlenen en gezamenlijke arbeidspools*

Een aanvullende mogelijkheid om eigen personeel flexibeler in te zetten is door samen te werken met andere bedrijven in het in- en uitlenen van elkaars personeel. Wanneer een bedrijf mensen 'over heeft', bijvoorbeeld in een dal-periode, kunnen deze mensen werkzaamheden verrichten bij een ander bedrijf dat op dat moment juist op zoek is naar extra capaciteit. Uiteraard is het dan van belang dat pieken en dalen van samenwerkende bedrijven van elkaar verschillen. Daarom is samenwerking over sectorgrenzen heen, bijvoorbeeld regionaal, aan te raden. Functies bij bedrijven uit verschillende sectoren vragen vaker dan wellicht gedacht vergelijkbare kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld het besturen van een heftruck, vrachtwagen, schoonmaken of administratieve werkzaamheden. Duidelijke afspraken over de voorwaarden waaronder het personeel wordt in- en uitgeleend zijn essentieel om voldoende vertrouwen tussen de samenwerkende partijen te behouden. Voor medewerkers kan deze optie meer zekerheid en ontwikkelmogelijkheden bieden. Voor werkgevers is het voordeel dat zij er zeker van zijn dat het juist gekwalificeerde personeel bij drukke periodes ook weer terug komt.

Geïnterviewde bedrijven is gevraagd in hoeverre zij al gebruik maken van deze optie. Eén geïnterviewd bedrijf is sinds een half jaar lid van een netwerk van verschillende bedrijven in dezelfde regio. Daarin werken de bedrijven ook samen voor re-integratieplaatsen. Maar die samenwerking is nog niet heel ver, aldus de respondent. Een ander bedrijf overweegt collegiaal in- en uitlenen wel eens, maar geeft aan dat het nog in kinderschoenen staat. Zij doen een pilot in hun drie operationele area's met hun uitzendpartijen, waarbij ze kijken of medewerkers kunnen doorstromen naar werk in de fabriek of vervangende werkzaamheden kunnen doen. Een derde bedrijf werkt samen met een hoveniersbedrijf om mensen in te lenen. Die mensen krijgen een training en komen vaker terug. Zij lenen geen personeel aan het hoveniersbedrijf uit want de vaste kern is precies genoeg voor de winterperiode.

Samenwerking tussen bedrijven kan ook georganiseerd worden door flexibel personeel, zoals uitzendkrachten, in één gezamenlijke arbeidspool op te nemen. De bedrijven kunnen door samen te werken de mensen in de pool het hele jaar voorzien van werk door hen opeenvolgend een uitzendbaan aan te bieden, maar hoeven hen niet vast aan te nemen. Een dergelijke constructie biedt de mensen in de pool meer werkzekerheid en de deelnemende bedrijven hebben meer zekerheid dat ze bij een piek in het werk de juist gekwalificeerde mensen terug krijgen. Het personeel en de werkgevers kunnen een band met elkaar opbouwen met behoud van flexibiliteit. Ook hier is regionale samenwerking over sectorgrenzen heen aan te raden. Een dergelijke gezamenlijke 'vaste flexpool' kan in samenwerking met een uitzendorganisatie worden opgezet.

## 6.8 Het belang van dialoog

Op basis van het onderzoek kunnen we bovenstaande aanbevelingen aan de sociale partners en bedrijven doen. Welke effecten maatregelen op basis van dit onderzoek in de sector zullen hebben, staat of valt met een dialoog tussen werkgevers en werknemers waarin zorgpunten op tafel komen en samen naar oplossingen wordt gezocht. TNO beschouwt het gezamenlijk initiatief voor dit onderzoek als een waardevol onderdeel van deze dialoog en gelooft dat het belangrijke input vormt voor verdere discussie en goed-onderbouwde afspraken en besluiten.

## Literatuur

De Graaf, B., Goudswaard, A., Verbiest, S., Vaas, F., & De Leede, J. (2012). *Individueel roosteren in de uitzendbranche*. Hoofddorp/Lijnden: TNO/ABU.

Hus, E., De Langen, M., Goudswaard, A., & De Leede, J. (2009). *U doet vast aan flex. Randvoorwaarden voor succesvolle flexconstructies*. Zaltbommel: Adecco Group Benelux, 2009. Zie

ModernWorkx<http://www.adecco.nl/SiteCollectionDocuments/Whitepapers/02%20White%20Paper%20U%20doet%20vast%20aan%20flex.pdf>

Preenen, P. T. Y., & Verbiest, S. (2015). De relatie tussen inzet van flexmedewerkers en innovatie: Het gaat niet om hoeveel, maar om hoe. (Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA) 2015). In K. Chkalova, A. Goudswaard, J. Sanders, & W. Smits. *Dynamiek Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA), deel 3; de focus op flexibilisering* (pp. 87-113). Den Haag: CBS. Zie

[http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\\_Id=100313&at\\_t\\_Id=4911](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100313&at_t_Id=4911)

Van Emmerik, E., De Vroome, E., Kraan, K., & Van den Bossche, S. (2014). *Werkgevers Enquête Arbeid 2014*. Leiden: TNO.

Zie [http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\\_Id=140](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=140)

Van Wijk, E., & Van Emmerik, M. van, (2013). *Optimalisering van re-integratiedienstverlening in relatie tot werkgevers*. Hoofddorp: TNO. Zie

<http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3Aabb93dab4-aa0e-4b8c-bf83-d1d7efd4cc51/>

Verbiest, S., Van der Torre, W., Schous, F., Van de Ven, H., Osinga, D., Koot, S., Preenen, P. T. Y., Putnik, K., & Goudswaard, A. (2015). *Gebalanceerde Flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk*. Leiden: TNO.

Zie <http://publications.tno.nl/publication/34619472/GsrTFc/verbiest-2015-gebalanceerde.pdf>

## Bijlage 1 Vragenlijst

### Algemene gegevens

1. Welke werkzaamheden worden door uw bedrijf verricht? (meerdere antwoorden mogelijk)  
 Service (afvalinzameling/BOR)  
 Proces (afvalverwerking)  
 Anders, namelijk \_\_\_\_\_
2. In welke regio is uw bedrijf actief? (meerdere antwoorden mogelijk)  
 Noord  
 Midden  
 Zuid

### Grootte van de flexibele schil

3. Personeel kan ingedeeld worden in personeel met een vast contract en met een flexibel contract.  
Bij 'vast' gaat het om personen met een contract voor onbepaalde tijd. Dit kunnen zowel voltijders als deeltijders zijn.  
Bij 'flexibel' gaat het om personen met een contract voor bepaalde tijd, zoals personeel met een jaarcontract, uitzendkrachten, zzp'ers en freelancers. Ook oproepkrachten vallen hieronder.

De peildatum is 1 september 2016.

Kunt u het totale personeel van uw bedrijf onderverdelen in:

	Aantal werknemers
Personeel met een contract voor onbepaalde tijd:	_____
Personeel met een contract voor bepaalde tijd:	_____
Oproepkrachten (min-max contracten, nulurencontracten):	_____
Uitzendkrachten:	_____
Zelfstandigen Zonder Personeel (zzp'ers) en/of freelancers:	_____
Gedetacheerden (inhuur vanuit detachingsbureaus, ingenieursbureaus etc.):	_____
Payrollkrachten:	_____
Overigen:	_____



4. Besteedt u werkzaamheden/diensten uit aan derden (denk aan schoonmaak, beveiliging e.d.)?  
 Nee  
 Ja
5. Kunt u aangeven welke werkzaamheden/diensten u uitbesteedt? (meerdere antwoorden mogelijk)  
 Catering (kantine e.d.)  
 Schoonmaak  
 Onderhoud van productieapparatuur  
 ICT  
 Bewaking  
 Huisvesting  
 Overig, namelijk \_\_\_\_\_

#### **Motieven voor inzet van flexibel personeel**

6. Kunt u aangeven welke redenen binnen uw organisatie van toepassing zijn voor het inzetten van werknemers met een flexibel contract (meerdere antwoorden mogelijk)?  
 Opvang van pieken in personeelsbehoefte  
 Opvang van ziekte en verlof van het vaste personeel  
 Opvang van ongewenst verloop van het vaste personeel  
 Werving van nieuw personeel  
 Inhuur van specifieke kennis en ervaring  
 Omdat we niet het risico willen lopen om te veel personeel in dienst te hebben (bijvoorbeeld als de markt krimpt)  
 Omdat ons vaste personeel onvoldoende flexibel inzetbaar is  
 Omdat we geen werkgeverslasten willen dragen voor een deel van het personeel  
 Omdat we kwetsbare groepen een kans willen geven, maar daarvoor niet alle risico's willen dragen  
 Vanwege een reorganisatie/krimp (daarom geen vaste contracten meer geven)  
 Anders, namelijk \_\_\_\_\_

#### **Inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**

De volgende vragen gaan over de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit onderzoek verstaan we daaronder: werknemers uit de sociale werkvoorziening en bijstandsgerechtigden.

7. Zijn er momenteel werknemers uit de sociale werkvoorziening bij u werkzaam?  
 Nee  
 Ja
8. Kunt u aangegeven hoeveel werknemers uit de sociale werkvoorziening bij u werkzaam zijn?  
 \_\_\_\_\_

9. Welke werkzaamheden verrichten werknemers uit de sociale werkvoorziening in uw organisatie? (meerdere antwoorden mogelijk)
- ze verrichten werkzaamheden in speciaal gecreëerde functies en/of re-integratie-activiteiten, namelijk \_\_\_\_\_
  - ze verrichten werkzaamheden die anders door flexibel personeel verricht zouden worden
  - ze verrichten werkzaamheden die anders door het vaste personeel verricht zouden worden
  - anders, namelijk \_\_\_\_\_
10. Zijn er momenteel bijstandsgerechtigden bij u werkzaam?
- Nee
  - Ja
11. Kunt u aangegeven hoeveel bijstandsgerechtigden bij u werkzaam zijn?
- \_\_\_\_\_
12. Welke werkzaamheden verrichten bijstandsgerechtigden in uw organisatie? (meerdere antwoorden mogelijk)
- ze verrichten werkzaamheden in speciaal gecreëerde functies en/of re-integratie-activiteiten, namelijk \_\_\_\_\_
  - ze verrichten werkzaamheden die anders door flexibel personeel verricht zouden worden
  - ze verrichten werkzaamheden die anders door het vaste personeel verricht zouden worden
  - anders, namelijk \_\_\_\_\_

### Trends

13. Welke ontwikkelingen verwacht u in de samenstelling van de flexibele schil binnen uw organisatie?
- de flexibele schil blijft even groot (in verhouding met nu)
  - de flexibele schil zal groeien
  - de flexibele schil zal afnemen

14. Nemen de volgende categorieën dienstverbanden toe, nemen ze af of blijven ze gelijk?  
Als het 0% was en het blijft 0% dan graag 'blijft gelijk' antwoorden.

	Neemt toe	Neemt af	Blijft gelijk	Weet niet/ wil niet zeggen
Personeel met een contract voor onbepaalde tijd:	( )	( )	( )	( )
Personeel met een contract voor bepaalde tijd:	( )	( )	( )	( )
Oproepkrachten (min-max contracten, nulurencontracten):	( )	( )	( )	( )
Uitzendkrachten:	( )	( )	( )	( )
Zelfstandigen Zonder Personeel (zzp'ers) en/of freelancers:	( )	( )	( )	( )
Gedetacheerden (inhuur vanuit detachingsbureaus, ingenieursbureaus etc.):	( )	( )	( )	( )
Payrollkrachten:	( )	( )	( )	( )
Uitbesteed werk, zoals schoonmaak of catering:	( )	( )	( )	( )
Overigen:	( )	( )	( )	( )

15. Hoeveel flexibele werknemers hebben in de afgelopen 2 jaar bij uw organisatie een vast contract gekregen?

\_\_\_\_\_

### Afsluiting

14. Dit was de laatste vraag. Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Heeft u opmerkingen, dan kunt u die hieronder kwijt.

\_\_\_\_\_

## Bijlage 2 Functies flexibele medewerkers

Uit de focusgroepbijeenkomst en interviews komen de volgende functies naar voren die de verschillende typen flexibele medewerkers verrichten.

### Uitzendkrachten

- › Afvalvoorbereider (en chauffeur).
- › Belader.
- › Beleidsadviseur.
- › Boekhouding.
- › Chauffeur (zijlader en achterlader).
- › Crediteuren administratie.
- › Industrieel schoonmaken (verbrandingsunit).
- › Industrieel schoonmaker (scheppen).
- › Kunststofsorteerder.
- › Milieupark (en belader).
- › Onkruidbranden.
- › Reiniging.
- › Sorteerder.
- › Steekproeven nemen uit afval.
- › Ver-rijker.
- › Weegbrugmedewerker (en andere plekken).

### Medewerker met een contract voor bepaalde tijd

- › Weegbruggen en laden en lossen.

### Zzp-ers en gedetacheerden

- › Projectbegeleiding.
- › Specialisten (lassen bijvoorbeeld).
- › Commercie en sales, PR, communicatie.
- › Technicus.
- › Medewerker Control.
- › Administratieve functies.
- › Speciaal onderhoud.
- › Specifiek vakinhoudelijk.
- › Installatie nieuwe machine.
- › Customer services.

### Medewerkers uit de sociale werkvoorziening

- › Belader.
- › Milieustraat.
- › Milieupark.
- › Handmatige reiniging.
- › Financiële administratie.
- › Onkruidbestrijding.

### Bijstandsgerechtigden

- › Vrijwilliger, medewerker (kringloop)winkel.
- › Afvalsorteerder.
- › Kleingoed sorteren, prijzen bepalen, kassa, antiek eruit halen.
- › Milieustraat.

## Bijlage 3 Vergelijking met WEA 2014 cijfers

Verdeling contracttypen, in percentages

Verdeling contracttypen	Afval & Milieu	Service	Proces	Gemiddeld Nederland	Industrie	Vervoer & Communicatie	Overheid
Personeel met een contract voor onbepaalde tijd	72,0	69,0	80,0	65,0	74,0	61,0	77,0
Personeel met een contract voor bepaalde tijd	6,0	6,0	4,0	13,0	10,0	14,0	7,0
Oproepkrachten (min-max contracten, nulurencontracten)	0,4	0,4	0,5	7,7	3,4	8,2	1,8
Uitzendkrachten	16,9	18,7	10,8	1,6	2,9	3,6	2,2
Zelfstandigen Zonder Personeel (zzp'ers) en/of freelancers	1,2	1,3	1,4	7,6	5,3	6	1,8
Gedetacheerden (inhuur vanuit detachering-bureaus, ingenieursbureaus etc.)	1,6	1,6	1,5	0,4	1,1	0,3	2,5
Payrollkrachten	0,2	0,2	0,3	1,2	0,6	4,8	1,0
Overigen	2,5	2,6	1,5	3,5	2,3	1,6	1,7

Flexmotieven, percentage aangekruist

	Afval & Milieu	Service	Proces	Gemiddeld Nederland
Opvang van pieken in personeelsbehoefte	91	94	100	65
Opvang van ziekte en verlof van het vaste personeel	86	82	100	39
Opvang van ongewenst verloop van het vaste personeel	32	24	57	13
Werving van nieuw personeel	59	53	86	18
Inhuur van specifieke kennis en ervaring	73	71	86	22
Omdat we niet het risico willen lopen om te veel personeel in dienst te hebben (bijvoorbeeld als de markt krimpt)	68	60	71	38
Omdat ons vaste personeel onvoldoende flexibel inzetbaar is	5	6	0	4
Omdat we geen werkgeverslasten willen dragen voor een deel van het personeel	14	18	14	8
Omdat we kwetsbare groepen een kans willen geven, maar daarvoor niet alle risico's willen dragen	55	59	57	5
Vanwege een reorganisatie/krimp (daarom geen vaste contracten meer geven)	14	6	28	9
Anders	14	12	14	8

Verwachte ontwikkeling flexibele schil, in percentages

	Afval & Milieu	Gemiddeld Nederland
De flexibele schil blijft even groot (in verhouding met nu)	45,5	66
De flexibele schil zal groeien	9,0	22
De flexibele schil zal afnemen	45,5	12

## Bijlage 4 Over de onderzoekers

### **Sarika Verbiest, projectleider in dit onderzoek**

Sarika is onderzoeker/adviseur Flexibele Arbeid bij TNO Gezond Leven op de afdeling Sustainable Productivity and Employability. Ze doet onderzoek naar trends, ontwikkelingen en innovaties op het vlak van arbeidsflexibiliteit. Ze adviseert organisaties over hoe zij hun arbeid flexibel kunnen organiseren waarbij werkgevers- en werknemersbelangen met elkaar in balans zijn.

### **Linda Koopmans, onderzoeker**

Linda is onderzoeker bij TNO Gezond Leven op de afdeling Sustainable Productivity and Employability. Van oorsprong is zij arbeids- & organisatiepsycholoog. Bij TNO heeft zij promotieonderzoek gedaan naar het meten en optimaliseren van de arbeidsprestatie van werknemers in allerlei beroepen. Momenteel doet zij onderzoek naar de invloed van bijvoorbeeld flexibele arbeid, werktevredenheid, vitaliteit en vakmanschap op arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### **Liza van Dam, onderzoeker**

Liza is onderzoeker bij TNO Gezond Leven op de afdeling Work, Health Technology. Zij doet onderzoek naar ontwikkelingen en ontwikkelmogelijkheden met betrekking tot flexibele arbeidsrelaties. Daarnaast analyseert zij trends op het gebied van tijdelijke en vaste contractvormen, waarbij zij onder andere kijkt naar de (mentale en fysieke) gezondheid en duurzame inzetbaarheid van de werknemers.

### **Hardy van de Ven, onderzoeker**

Hardy is onderzoeker bij TNO Gezond Leven op de afdeling Sustainable Productivity and Employability. Hij richt zijn onderzoek op kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en ploegdienstwerknemers. Hardy onderzoekt de oorzaken van een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt en wat de gevolgen daarvan zijn op bijvoorbeeld gezondheid. Hierbij maakt hij gebruik van grootschalige databestanden en kwalitatieve technieken.

### **Anneke Goudswaard, senior adviseur in dit onderzoek**

Anneke is senior onderzoeker en adviseur bij TNO Gezond Leven op de afdeling Sustainable Productivity and Employability en lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen aan de Hogeschool Windesheim. Ze zoekt daarbij in de regio Flevoland naar verbindingen tussen het bedrijfsleven, de overheid en onderwijs om te komen tot een inclusie en innovatieve regionale arbeidsmarkt waarin iedereen duurzaam mee kan doen in het arbeidsproces.