

Motiveren van de flexibele schil



Auteur:	Jörgen Sweers, 1249525
Datum:	10 december 2015
Opdrachtgever:	FeliceRossi BV
Opleidingsinstituut:	Zuyd Hogeschool
Faculteit:	Management & Recht
Opleiding:	People & Business management

Motiveren van de flexibele schil



Auteur:	Jörgen Sweers, 1249525
Datum:	10 december 2015
Opdrachtgever:	FeliceRossi BV
Opleidingsinstituut:	Zuyd Hogeschool
Faculteit:	Management & Recht
Opleiding:	People & Business management
Begeleider:	Tanno Bregonje
Scriptiebegeleider:	Hans Creusen

Voorwoord

Als het goed is gaat u zo dadelijk mijn scriptie lezen. Deze scriptie beschrijft mijn onderzoek naar de motivatie van medewerkers in de flexibele schil van meubelfabrikant FeliceRossi. Toen ik in september 2012 begon met mijn opleiding People & Business Management bij Zuyd Hogeschool, had ik nooit gedacht dat ik drie jaar later een scriptie over motivatie zou schrijven. Ik had zelfs grote twijfels of ik het eerste leerjaar wel zou overleven. De relatie tussen student en docent is nogal veranderd in de meer dan twintig jaar dat ik geen school meer had bezocht. Wat mij betreft is die relatie veel beter geworden en ik wil mijn docenten dan ook hartelijk bedanken voor hun steun en inzet. U zou dus kunnen stellen dat ik door mijn docenten gemotiveerd ben.

Tijdens de opleiding heb ik veel steun gehad van een aantal medestudenten. Samen hebben we meerdere hindernissen overwonnen. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Claudia Janssen. Als ik even niet meer wist waar ik informatie vandaan moest halen hielp zij mij daar mee, drie jaar lang is zij mijn baken geweest tijdens de opleiding.

Ook ben ik dank verschuldigd aan mijn begeleider Tanno Bregonje. Hij was het die een boek, op het eerste gezicht een onbeduidende paperback, bij ons op kantoor achterliet waar ik door werd geïnspireerd om dit onderzoek uit te voeren. Het boek gaat over de exponentiële organisatie, de organisatiestructuur die ten grondslag heeft gelegen aan het nieuwe FeliceRossi, de organisatie waar mijn scriptie over gaat. Mijn collega's op kantoor hebben mijn taken moeten waarnemen tijdens de uren dat ik op school zat. Met name Esther Boer heeft ervoor heeft gezorgd dat alles in goede banen werd geleid. Igor Soons, mijn werkgever, compagnon en kameraad, die inzag dat mijn studie goed past bij het innovatieve karakter van onze organisaties KantoorArtikelen.nl en Logic KantoorTotaal en mij daarom heeft gesteund tijdens mijn opleiding.

Mijn schoolbegeleiders Hans Creusen en Frank Brock worden bedankt voor hun inzet en hun feedback. Frank omdat hij in het eerste leerjaar de docent was die me vanaf het eerste moment op mijn gemak wist te stellen. Hans omdat hij me leerde inzien dat rechtspraak en rechtvaardigheid twee verschillende zaken zijn en ook omdat hij me geweldig heeft geholpen bij het afbakenen van het onderzoek. Dank aan alle ZZP'ers die ik heb mogen interviewen en aan Francois Mentink van Mise En Place voor zijn gastvrijheid en zijn heldere en vernieuwende kijk op het uitzendwezen.

Mijn gezin heeft nogal te lijden gehad onder mijn studie. Huishoudelijke taken schoten erbij in en de voorleesverhalen voor het slapen gaan van mijn dochter werden soms dramatisch ingekort. Toch hebben ze nooit geklaagd maar hebben ze me altijd gesteund. Yvonne, Jerom en Babet...dank jullie wel. En ten slotte mijn schoonmoeder, normaliter onderwerp van spot bij getrouwde mannen maar zonder mijn schoonmoeder had ik mijn scriptie nooit op tijd afgekregen. Ik ben haar veel dank verschuldigd voor haar steun en hulp.

Ik wens u veel leesplezier.

Jorgen Sweers

Voerendaal, 8 december 2015

Inhoudsopgave

1	Inleiding	10
2	Aanleiding.....	12
2.1	FeliceRossi, toen en nu	12
2.2	De exponentiële organisatie als voorbeeld.....	13
2.3	Waarom personeel op afroep?.....	13
2.3.1	Waarom informatie als meest waardevolle bezit?	14
2.3.2	Waarom gebruik maken van communities?	15
2.3.3	Waarom zo min mogelijk investeren in bedrijfsmiddelen?	16
2.3.4	Waarom is betrokkenheid zo belangrijk ?.....	16
2.4	Managementprobleem van FeliceRossi	17
2.5	Probleemstelling	17
2.6	Doelstelling	18
2.7	Deelvragen	18
2.8	Verantwoording van de methoden van onderzoek	18
2.9	Juridisch kader.....	19
3	Waaruit bestaat de flexibele schil van een organisatie?	20
3.1	De situatie in Nederland.....	20
3.2	Welke arbeidsvormen kent de flexibele schil?	21
3.2.1	Flexibele schil mét arbeidsovereenkomst.....	21
3.2.1.1	De arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en betrekkelijk bepaalde tijd.....	22
3.2.1.2	Oproepovereenkomsten (arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht)	23
3.2.1.3	De uitzendovereenkomst	23
3.2.1.4	Detachering	24
3.2.2	De flexibele schil zonder arbeidsovereenkomst	25
3.2.2.1	De ZZP'er	25
3.2.2.2	Oproepovereenkomsten (de voorovereenkomst)	28
3.3	Antwoord op deelvraag één; waaruit bestaat de flexibele schil van FeliceRossi?	28
4	Wat wordt bedoeld met motivatie van medewerkers?	30
4.1	Motivatie nader bekeken.....	30
4.2	Motivatiemodellen	30
4.3	Antwoord op deelvraag twee, wat wordt bedoeld met motivatie van medewerkers? ...	32
5	Welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?	34
5.1	De invloed van de organisatie	34
5.2	De instrumenten	35
5.3	Belangrijke parameters in het algemeen	37

5.4	Belangrijke parameters voor FeliceRossi	37
5.4.1	Creativiteit.....	37
5.4.2	Samenwerken.....	38
5.5	Antwoord op deelvraag drie; welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?	40
6	Bestaan er verschillen tussen de diverse soorten vaste- en flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer?	41
6.1	Soorten medewerkers en hun drijfveren.....	41
6.2	Soorten medewerkers anders bekeken.....	44
6.3	Wat willen de nieuwe generaties medewerkers?.....	45
6.3.1	Hoe reageert het bedrijfsleven op de nieuwe generaties medewerkers?.....	47
6.4	Motivatie is maatwerk	48
6.5	Maatwerk in de praktijk	49
6.6	Antwoord op deelvraag vier; bestaan er verschillen tussen de diverse soorten flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer?	50
7	Conclusies en Aanbevelingen.....	52
7.1	Conclusies	52
7.2	Aanbevelingen.....	53
8	Bibliografie	55
Bijlagen.....		57
Bijlage I	Interview met Francois Mentink, COO Mise en Place groep.....	57
Bijlage II	Interview met Dominique Boesten, DBo Public Relations	59
Bijlage III	Interview met Anke Willems-Jehne, eigenaar Willems Projectmanagement ..	60
Bijlage IV	Interview met Sonny Sieben, eigenaar van Pure Minds.....	61
Bijlage V	Interview met Mike van der Heijden, Van der Heijden & Partners	62
Bijlage VI	Interview met Renato Lombardini, Lombardini Pensioenconsultancy	63
Bijlage VII	Interview met Steve Zuidema, partner bij Boumans en Partners.....	64
Bijlage VIII	Interview met Leo Crombach.....	65
Bijlage IX	Interview met Koen Verbruggen	66
Bijlage X	Interview met Tom Frissen	68
Bijlage XI	Interview met Lars Rompen.....	69
Bijlage XII	Interview met Rob Bastiaans, Bastiaans Advies	69
Bijlage XIII	Interview met Roger Treur	71
Bijlage XIV	Interview met Janine Willems, eigenaar J9 concept & copy	72
Bijlage XV	Samenvatting Zelfstandig Enquete Arbeid CBS 2012	73
Bijlage XVI	Geraadpleegde wetteksten	75
Bijlage XVII	De wet van Moore	76

Samenvatting

Felicerossi is een organisatie die de strategie volgt van de exponentiële organisatie. Onderdeel van deze strategie is het toepassen van een grote flexibele schil. Dit biedt voordelen zoals extra flexibiliteit en lagere ontslagkosten maar kan als nadeel hebben dat de grenzen van de organisatie vervagen en dat medewerkers moeilijker te binden en te boeien zijn. FeliceRossi wil de nadelen van de flexibele schil beperken, maar de vraag is hoe. Dit onderzoek richt zich op één aspect van het managementprobleem; Op welke wijze kan FeliceRossi zijn flexibele arbeidsrelaties motiveren, zodat zij een optimale bijdrage leveren. Om deze probleemstelling op te lossen is er eerst onderzocht waaruit de flexibele schil bestaat. Deze bestaat uit medewerkers mét arbeidsovereenkomst en medewerkers zonder arbeidsovereenkomst. Arbeidsvormen mét arbeidsovereenkomst zijn de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, de oproepovereenkomst in de vorm van arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht, de uitzendovereenkomst (inclusief de payrollovereenkomst) en detachering. Arbeidsvormen zonder arbeidsovereenkomst zijn de opdrachtovereenkomst en de voorovereenkomst. Voor organisaties is het interessant om zelfstandigen aan te trekken omdat hiervoor geen sociaalzekerheidspremies en loonbelasting hoeft te worden afgedragen. Vaak is de samenwerking met zelfstandigen direct opzegbaar. Vervolgens is onderzocht wat er wordt bedoeld met motivatie van medewerkers? Motivatie is datgene wat mensen beweegt om een bepaalde actie te ondernemen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Er zijn zes aspecten die op vrijwel alle bekende motivatietheorieën van toepassing zijn. Ook is onderzocht welke instrumenten van invloed zijn op de motivatie van medewerkers. Alles wat er binnen een organisatie gebeurt kan een motiverende prikkel vormen. Ziekteverzuim, verloop, scholingsbereidheid, productiviteit, creativiteit en de mate van samenwerken zijn motivatieparameters. Creativiteit en de mate van samenwerken zijn voor FeliceRossi belangrijke parameters. De motivatoren die creativiteit aanmoedigen zijn; toegang verlenen tot informatie, beschikbaar stellen van budgetten, tijd gunnen voor het ontwikkelen van ideeën, medewerkers laten reizen en medewerkers steunen bij onderzoek. De motivatoren die samenwerking aanmoedigen zijn; begeleiding, aanmoedigen van innovatie, geven van zelfvertrouwen en energie. Interactie is de sleutel naar samenwerking, creativiteit en innovatie. Creativiteit, samenwerking en innovatie komen sneller tot stand bij de juiste leiderschapstijl, narratieven, omgeving en besturing. Ten slotte is onderzocht of er verschillen bestaan tussen de diverse soorten flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer? Daarom zijn medewerkers onderverdeeld in categorieën op basis van hun persoonskenmerken, hun positie op de arbeidsmarkt en hun leeftijd. De motivatoren die bij potentiële FeliceRossi medewerkers uit deze categorieën terugkomen zijn ontplooiingsmogelijkheden, collegialiteit, balans werk-privé, uitdaging en autonomie. Motivatie van bepaalde categorieën medewerkers is te algemeen en zal daarom niet voldoende effectief zijn. Motivatie is een kwestie van maatwerk, hiertoe kan gebruik worden gemaakt van hulpmiddelen zoals de SIMA-methode en het motivatieprofiel. Dit motivatieprofiel is gebruikt voor het half gestructureerd interview dat is gehouden onder het type medewerker dat wordt geacht de flexibele schil van FeliceRossi te (gaan) vormen. De mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen, de mensen met wie moet worden samengewerkt en de mate van zelfsturing hebben de hoogste scores gekregen. De overige tien motivatoren halen erg wisselende scores. Hieruit blijkt het belang van maatwerk per medewerker. De aanbeveling aan FeliceRossi is om de motivatoren die samenwerking en creativiteit bevorderen, de motivatoren uit de drie medewerkerscategorieën en de topmotivatoren uit het interview in de organisatiecultuur te borgen. Daarnaast zou FeliceRossi de motivatiebalans per medewerker individueel moeten invullen om maatwerk te bieden.

Summary

FeliceRossi is an organization that follows the strategy of the exponential organization. Part of this strategy is the use of a large, flexible shell of employees. This offers advantages like more flexibility and lower costs of redundancy. Possible disadvantages are fading borders of the organization and decreasing attachment and fascination of employees. FeliceRossi wants to restrict this disadvantages of the flexible shell, but does not know how? This research focusses on one aspect of the management problem; how can FeliceRossi motivate its employees to optimize their contribution to the organization. Before we can solve this problem, we first have to analyse the contents of the flexible shell. This shell consists of employees with an employment contract and those without. Labour with employment contract are the employment contract for a determined period, the employment contract with postponed obligation to perform, the temporary staffing contract (including payrolling) and the detaching contract. Labour without employment contract are the assignment and the precontractual agreement. It can be interesting to hire a self-employed entrepreneur because there is no need to turn over social security premiums and wage taxes for them. Declaiming of the assignment is often immediately possible. Further has been investigated what motivation of employees exactly means. Motivation is what people moves to take action. There is a difference between intrinsic motivation and extrinsic motivation. Six aspects are applicable to almost all well-known theories of motivation. Investigated is also which instruments influence employees' motivation. Anything that happens in an organization can be a stimulation. The absence because of illness, the number of people leaving, the willingness to follow education, the production, the creativity and the intensity of cooperation are parameters for motivation. Creativity and cooperation are very important parameters for FeliceRossi. The stimuli for creativity are access to information, providing budgets, providing time to develop ideas, encouraging employees to travel and to provide support for research. Stimuli for cooperation are coaching, encouraging of innovation, providing self-esteem and energy. Interaction is the key to cooperation, creativity and innovation. Cooperation, creativity and innovation come to existence faster under influence of the right leadership, narratives, environment and guidance. Finally, the possible differences in motivation on the work floor of the various employees has been investigated. Therefore the employees are divided in categories, based on their leading value, their position on the labour market and their age. The stimuli that were detected at potential FeliceRossi employees of all categories were personal development, cooperation, the work-private balance, challenge and autonomy.

Motivation of whole categories of employees is not effective enough. Motivation needs to be customized for each employee. This can be achieved by using resources as the SIMA-method or the motivation-profile.

The motivation-profile has been used for the half-structured interview that was held under the type of employees that is expected to be part of FeliceRossi's flexible shell. The possibility to gather new knowledge, the people to cooperate with and the amount of autonomy received the highest scores. The other ten stimuli received a large variety of scores. This proves the importance of customizing. The recommendation to FeliceRossi is to embed the stimuli that encourage cooperation and creativity, the three categories' stimuli and the interviews' stimuli with the highest scores. Also, FeliceRossi should fill in the motivation-balance of each employee to provide customized motivation.

1 Inleiding

Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd en beschreven door Jörgen Sweers, student van Zuyd Hogeschool. Jörgen Sweers werkt als unitmanager bij Kantoorartikelen.nl. De theorie uit de opleiding People en Businessmanagement is tijdens deze opdracht toegepast door de student. De uitkomsten van het uitgevoerde onderzoek in het kader van deze afstudeeropdracht zijn bedoeld voor meubelfabrikant FeliceRossi en voor Kantoorartikelen.nl in de hoedanigheid als shareholder van FeliceRossi.

Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek beschrijft de organisatie FeliceRossi en de vraag waar zij op personeelsgebied mee te kampen heeft. FeliceRossi hecht veel waarde aan flexibiliteit en wil daarom overwegend gebruik maken van flexibele medewerkers. Deze medewerkers vormen de flexibele schil. Het toepassen van een grote flexibele schil kent naast voordelen ook nadelen. FeliceRossi wil de nadelen van de flexibele schil, voor zover mogelijk, beperken. Het management van FeliceRossi wil weten welke stappen zij kan nemen om te kunnen garanderen dat flexibele arbeidsrelaties de gewenste bijdrage leveren aan de organisatie. De voorafgaande beschrijving en analyse van de organisatie zijn noodzakelijk om de probleemstelling in de juiste context te kunnen zien. Omdat het managementprobleem te complex is om alleen middels dit onderzoek te kunnen beantwoorden is ervoor gekozen om de resolutie te vergroten en te kijken naar een belangrijke kern van het managementvraagstuk. Die kern bestaat uit de motivatie van de medewerkers.

De probleemstelling, de hoofdvraag waar dit onderzoek antwoord op moet geven, luidt; “op welke wijze kan FeliceRossi zijn flexibele arbeidsrelaties motiveren, zodat zij een optimale bijdrage leveren aan de organisatie”.

Deze hoofdvraag wordt beantwoord door middel van het beantwoorden van een aantal deelvragen. De deelvragen luiden als volgt:

- Waaruit bestaat de flexibele schil van FeliceRossi?
- Wat wordt bedoeld met de motivatie van medewerkers?
- Welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?
- Bestaan er verschillen tussen de diverse soorten flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer?

Hoofdstuk drie beschrijft zowel het begrip “flexibele schil” in het algemeen als de flexibele schil van FeliceRossi. De flexibele schil is een verzamelbegrip dat in dit hoofdstuk nader toegelicht wordt. Hiervoor is gebruik gemaakt van deskresearch in de vorm van wetteksten en HRM-literatuur. De informatie uit de literatuur beschrijft de flexibele schil in het algemeen. Samen met de analyse van de organisatie wordt nu ook duidelijk welk type flexibele medewerkers de flexibele schil van FeliceRossi vormen. Daarmee wordt de eerste deelvraag beantwoord.

In het vierde hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het motiveren van medewerkers. Wat is motivatie, hoe werkt het en heb je er invloed op? Ook hier is deskresearch toegepast. Informatie die gevonden is in HRM-literatuur is hier gebruikt om antwoord te geven op de tweede deelvraag.

Het vijfde hoofdstuk beschrijft de diverse instrumenten die invloed hebben op de motivatie van medewerkers. HRM-literatuur is gebruikt om informatie over de diverse motivatie-instrumenten te verzamelen. Dit hoofdstuk beantwoordt de derde deelvraag en beschrijft óók welke motivatie-instrumenten in aanmerking komen als waardevolle motivatie-instrumenten voor FeliceRossi.

In hoeverre de diverse soorten medewerkers verschillend op deze motivatie-instrumenten reageren staat beschreven in hoofdstuk zes. Er is gebruik gemaakt van deskresearch maar er is ook kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van diepte-interviews en half gestructureerde interviews. Bij het beantwoorden van de eerste deelvraag is duidelijk geworden welk type medewerker de flexibele schil van FeliceRossi gaat vormen. Bij het beantwoorden van deelvraag vier in dit hoofdstuk, wordt ook de relatie tussen de FeliceRossi medewerker en de bijpassende motivatie-instrumenten zichtbaar.

De uitkomsten van de hoofdstukken twee tot en met zes zijn terug te vinden in hoofdstuk zeven. In dit hoofdstuk staan ook de aanbevelingen voor FeliceRossi.

Bij alle hoofdstukken is de nadruk gelegd op de aspecten die van toepassing zijn op FeliceRossi. De relevante aspecten zijn dus uitgebreider beschreven dan niet- of minder relevante aspecten.

2 Aanleiding

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de geschiedenis van de organisatie, van de structuur van de organisatie, de doelstellingen en de achtergronden van de organisatie.

De aanleiding van het onderzoek is beschreven alsmede de probleemstelling, doelstelling en deelvragen.

2.1 FeliceRossi, toen en nu

FeliceRossi is een Italiaanse meubelfabriek, gelegen tussen Varese en Milaan. FeliceRossi is opgericht in 1922 om lokale huishoudens te voorzien van meubilair, eigenlijk was het destijds niet meer dan een lokaal timmerbedrijf waar mensen op bestelling meubels, ten behoeve van de inrichting van hun huis, konden bestellen. Van enig design was toen nog geen sprake, dat volgde pas bij de eerste bedrijfsopvolging. Vanaf de jaren zestig begonnen de ontwerpen van FeliceRossi internationale bekendheid te verwerven, zo was het merk in Japan in de jaren zestig en zeventig zeer populair. In de jaren tachtig volgden de Verenigde Staten, onder andere als gevolg van de toen zeer populaire tv-serie “Miami Vice”, waar met regelmaat een model van FeliceRossi in te zien was. De derde generatie van de familie verlegde de focus van de meubelmarkt voor woningen naar de meubelmarkt voor kantoren en grote projecten. Sinds de jaren negentig werd er niet meer veel geïnvesteerd in het bedrijf en in het merk omdat er geen nieuwe bedrijfsopvolging binnen de familie voorhanden was.

Medio 2014 is het merk FeliceRossi, samen met de rechten en mallen van de ontwerpen van FeliceRossi, overgenomen door designer Jacco Bregonje, marketing-consultant Tanno Bregonje en voormalig Unilever topman Fokke Van der Veer. Designer Jacco werkte al langere tijd met en voor FeliceRossi. Fokke van der Veer is niet alleen mede-eigenaar maar is ook aangetrokken als CEO. Deze CEO richt zich vanzelfsprekend op de strategie van de organisatie maar vanuit zijn achtergrond (Supply Chain) richt hij zich tevens op de productietechnische vraagstukken. Productie wordt niet langer in eigen beheer uitgevoerd maar wordt volledig uitbesteed. Met nieuwe ontwerpen die perfect aansluiten op de behoefte van grote en middelgrote organisaties moet de omzet binnen afzienbare tijd gaan groeien. Onder bewind van de nieuwe eigenaars wordt er dus weer gebouwd aan het merk FeliceRossi. Er wordt nu ook een totaal andere strategie gevolgd.

FeliceRossi wil niet alleen maar mooie meubels leveren. FeliceRossi wil een vernieuwend en compleet pakket leveren voor een inrichting die de doelstelling voor die betreffende omgeving maximaal faciliteert. Dat gaat verder dan alleen mooie meubels leveren, ook factoren als licht, geluid, kleur en geur zijn van invloed op de beleving van een bepaalde ruimte. Een voorbeeld hiervan is een IT-bedrijf dat moeite heeft om toptalent aan te trekken en vast te houden. De inrichting van het bedrijfspand moet ervoor zorgen dat de IT-ers zich aangetrokken voelen tot de werkomgeving, dat ze zich op hun gemak voelen en met plezier komen werken. Met de juiste sfeer wordt de optimale “performance mood” van de medewerkers gezocht. De performance mood is de gemoedstoestand waarin de betreffende medewerker maximaal produceert.

De inrichting en sfeer zijn in het geval van een IT-organisatie totaal verschillend van de inrichting en sfeer die goed werken voor een bank of verzekeraar omdat de medewerkers van deze organisaties doorgaans andere eisen stellen aan hun werkomgeving dan IT-ers. De cultuur van een organisatie heeft dus invloed op de inrichting van de werkplek.

FeliceRossi biedt een aantoonbare meerwaarde en opereert zodoende aan de bovenkant van de markt. De kantoormeubelmarkt is gevoelig voor macro-economische factoren zoals economische groei. Als innoverende fabrikant wil FeliceRossi zich voortaan nog sterker kunnen onderscheiden van andere fabrikanten.

2.2 De exponentiële organisatie als voorbeeld

Als blauwdruk voor de organisatie heeft FeliceRossi nadrukkelijk gekeken naar zogenaamde exponentiële organisaties. De exponentiële organisatie is een relatief nieuw begrip. De definitie van een exponentiële organisatie is een organisatie die qua omzet, snelheid, groei et cetera minimaal tien maal sneller presteert dan vergelijkbare organisaties doordat deze gebruik maakt van nieuwe organisatietechnieken die versnellende technologieën inzetten (Ismail & Van Geest, 2014). Enkele voorbeelden van exponentiële organisaties zijn Netflix, Tesla, Uber en AIRBnB.

Deze organisaties blijken allemaal aan een aantal specifieke externe kenmerken te voldoen;

- a: Personeel op afroep
- b: Informatie als meest waardevolle bezit
- c: Gebruik maken van communities
- d: Zo min mogelijk investeren in bedrijfsmiddelen
- e: Betrokkenheid

Het voldoen aan deze kenmerken is een doelstelling van FeliceRossi.

2.3 Waarom personeel op afroep?

Er zijn meerdere redenen om te kiezen voor personeel op afroep. Allereerst biedt het de organisatie veel flexibiliteit die noodzakelijk kan zijn in een snel veranderende omgeving. Personeel op afroep kan bijvoorbeeld de druk opvangen bij piekbelasting.

Daarnaast biedt het de mogelijkheid om de expertise van toptalent buiten de organisatie te benutten, zeker wanneer het gaat om werkzaamheden die een specifieke vakkennis vereisen. De halfwaardetijd van aangeleerde vaardigheden is de afgelopen decennia afgenomen van dertig jaar naar vijf jaar, met andere woorden, onze vaardigheden hebben tegenwoordig een kortere houdbaarheid (Ismail & Van Geest, 2014). Er is dus een grote kans dat personeel, dat bij een organisatie een vast dienstverband heeft, na verloop van tijd niet meer concurrerend is ondanks hun talent. Tenzij er veel geld en energie wordt gestoken in het up-to-date houden van hun kennis en vaardigheden. Bij een aantal grote Nederlandse organisaties wordt al vijf procent van de totale loonsom aan scholing uitgegeven.

Was het in het verleden een kostbare zaak om personeel te vinden, dankzij internet zijn de kosten van het vinden van personeel tegenwoordig gedaald tot bijna nihil terwijl het aanbod van met name freelancers dankzij datzelfde internet zowel kwalitatief als kwantitatief is gegroeid.

Waar een groot personeelsbestand in het verleden een middel was waarmee een organisatie zich kon onderscheiden en meer kon bereiken, kan een groot personeelsbestand tegenwoordig als een last worden ervaren. Vanzelfsprekend zijn er nog altijd bedrijfstakken, zoals transport en bouw, waar vaste arbeidskrachten onmisbaar zijn.

FeliceRossi wil zoveel mogelijk gebruik maken van zelfstandige professionals die de flexibele schil van de organisatie moeten vormen, de organisatie valt mede daardoor onder de structuurcategorie “adhocratie” (Kluitmans, 2010). Typische kernbegrippen die horen bij een adhocratiecultuur zijn een creatieve werkomgeving, innovators als leiders, experimenteren en innoveren, flexibel en toonaangevend (Cameron & Quinn, 2012). Door het flexibele karakter van de organisatie is er vaak sprake van een wisselende bezetting, afhankelijk van de vraag naar kennis en de bedrijfsdrukke. Deze wisselende bezetting bezorgt dit soort organisaties de naam “fuzzy-firm”. Door zelfstandige professionals met verschillende vaardigheden en ervaring samen te voegen ontstaat synergie. Dat wil zeggen dat het resultaat van de interactie tussen de teamleden samen groter is dan wat de teamleden afzonderlijk zouden kunnen (Bruce & Pepitone, 1999).

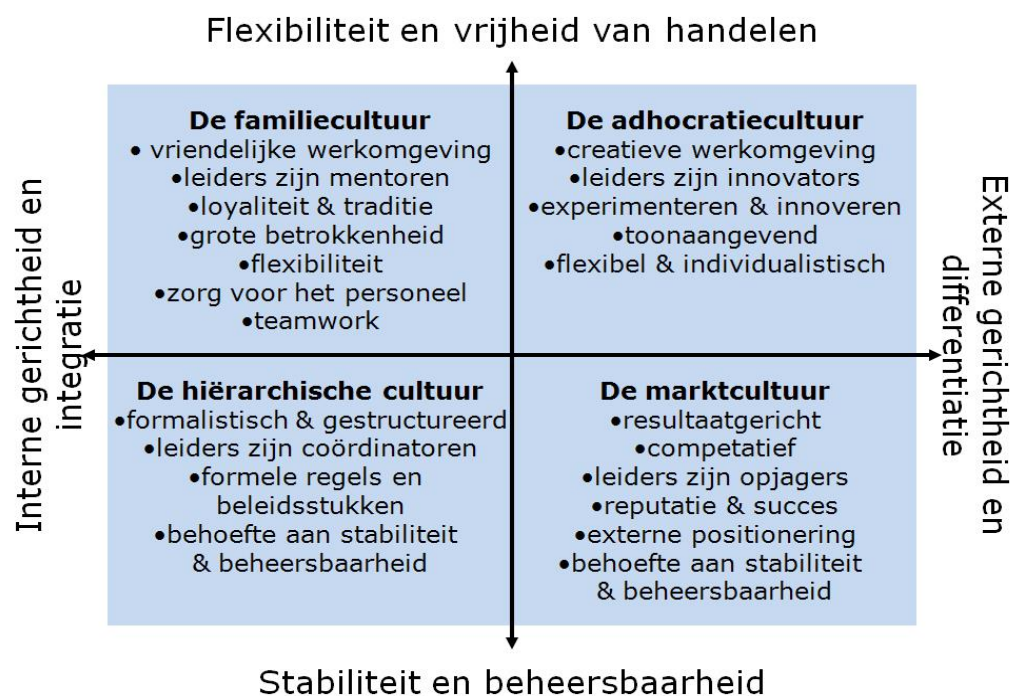


Fig 1: Model van de concurrerende waarden van Cameron & Quinn

2.3.1 Waarom informatie als meest waardevolle bezit?

De gebruikers en liefhebbers van de producten van FeliceRossi, noemen we de community van FeliceRossi. De community kan de organisatie voorzien van zeer waardevolle informatie en omgekeerd. Zo wil FeliceRossi in de nabije toekomst meubilair gaan voorzien van sensoren. Met deze zogenaamde Emotion Sensing kan allerlei informatie over de gebruiker van het meubilair en de werkzaamheden van de gebruiker verzameld worden.

Met deze informatie, zoals het aantal bewegingen, de bezetting, temperatuur, transpiratie etc. kunnen spanningen, ziekte en burn-out voorkomen worden. De gebruiker beslist óf en welke informatie hij wil delen met FeliceRossi. We noemen dit ook wel Vendor Related Management, afgekort VRM.

Net als de meeste exponentiële organisaties gelooft ook FeliceRossi dat VRM veel beter werkt dan CRM, Customer Related Management, waarbij organisaties klanten benaderen op basis van het profiel dat de organisatie van de klant heeft gemaakt. In plaats van de klant te bestoken met aanbiedingen geeft de klant bij VRM dus zélf aan waar hij naar op zoek is.

De hoeveelheid data waar de exponentiële organisatie gebruik van kan maken is dus enorm en zal alleen maar verder toenemen. De zogenaamde wet van Moore voorspelt dat de computerchipcapaciteit elke twee jaar verdubbelt, daarmee groeit ook de hoeveelheid data die op ons af komt enorm (Ismail & Van Geest, 2014). Deze wet heeft een enorme impact op onze samenleving en op onze manier van werken. Telefoons kunnen nu meer data opslaan en verwerken dan dure computers van enkele jaren geleden en wereldwijd delen steeds meer mensen hun data met anderen. Ook is deze data steeds sneller beschikbaar en is de data diverser dan enkele jaren geleden. Al die informatie samen noemen we Big Data (Mayer-Schönbergen, 2014).

Deze enorme hoeveelheid data kan niet meer handmatig geanalyseerd of verwerkt worden, hiervoor zijn algoritmen noodzakelijk. Google is een voorbeeld van een exponentiële organisatie die deze informatie makkelijker vindbaar maakt. In 2002 waren de opbrengsten van Google minder dan een half miljard dollar, in 2012 haalde Google elke drie dagen hetzelfde bedrag binnen. De reden van dit succes is te vinden in een algoritme waarmee Google de populariteit van een website aangeeft. Algoritmen vinden we overal, verzekeraars werken ermee om je premie te bepalen maar ook anti-blokkeersystemen van auto's werken ermee.

Algoritmen kunnen een organisatie de mogelijkheid bieden om een overdadige hoeveelheid informatie te vertalen naar, voor de organisatie, relevante waarden. Zo heeft UPS alleen al in de Verenigde Staten ca 55.000 vrachtwagens op de weg. Door het gebruik van telematica en algoritmen bespaart UPS op jaarbasis 135 miljoen onnodig gereden kilometers. Gezien de voorspelde explosie van apparaten en gebruikers die met het internet verbonden zijn, zal de hoeveelheid informatie die op ons afkomt evenredig toenemen. De behoefte aan slimme algoritmen zal daardoor alleen maar toenemen.

Door het gebruik van algoritmen kan FeliceRossi veel beter inspelen op de behoeften van haar doelgroep. Vanwege de vanzelfsprekendheid waarmee jongeren omgaan met informatie, ligt het voor de hand dat het beheer van de community en de informatiestroom bij FeliceRossi, in elk geval gedeeltelijk, in handen komt van jonge professionals.

2.3.2 Waarom gebruik maken van communities?

Communities zijn heel erg belangrijk voor exponentiële organisaties. Om maar meteen een geweldig voorbeeld te noemen; het Amerikaanse leger maakt gebruik van drones, de Predators, die ongeveer vier miljoen dollar per stuk kosten. De hobbymatige community DIY Drones, in 2007 opgestart door één enkele burger en uitgegroeid tot een community met bijna 55.000 leden, is erin geslaagd om een vergelijkbare drone te bouwen voor 300.000 dollar, een fractie van de prijs van de Predator. Hoe dit mogelijk is?

Dit is mogelijk omdat een community bestaat uit enthousiaste mensen die hun tijd en expertise graag inzetten voor de community (Ismail & Van Geest, 2014). De juiste, waardevolle mensen hebben dus zélf hun weg gevonden en hun bijdrage geleverd.

Dat is op zich niks nieuws, in de geschiedenis van de mensheid zijn er altijd al gemeenschappen tot stand gekomen, vaak op basis van ideologie zoals bijvoorbeeld politieke voorkeur of religie. Maar internet heeft de geografische beperkingen opgeheven zodat gemeenschappen veel sneller kunnen groeien.

In 2010 waren er wereldwijd ongeveer 1,5 miljard internetgebruikers met een eigen internetverbinding. In 2020 zullen dat er naar schatting zo'n 5 miljard zijn en al die mensen kunnen hun hersencapaciteit delen met andere internetgebruikers. De kracht van een community zal dan een enorm potentieel hebben, groter dan welke traditionele organisatie ook, ongeacht het aantal vaste werknemers dat ze in dienst hebben. Ook nu zijn er al communities met een enorm bereik. De nieuwswebsite Reddit bijvoorbeeld nodigt zijn community uit om te stemmen op nieuwsartikelen. Alleen al in 2013 had Reddit – waar slechts 51 mensen werken – 731 miljoen unieke bezoekers die samen 6,7 miljard stemmen uitbrachten op 41 miljoen artikelen. Er bestaat geen enkele nieuwsredactie die dat zelf voor elkaar had gekregen.

Het oprichten van een community die bereid is om kennis en informatie te delen, is dus erg belangrijk voor FeliceRossi omdat dit ruimte biedt voor nieuwe ideeën en omdat het groei stimuleert. Wanneer de missie van de organisatie bovendien zeer ambitieus is, bestaat de kans dat de beste talenten met grootse ambities zich aangetrokken voelen tot de organisatie.

Bescheiden ambities passen niet binnen de denkwijze van de exponentiële organisatie die FeliceRossi wil zijn.

2.3.3 Waarom zo min mogelijk investeren in bedrijfsmiddelen?

Waarom zou je je bedrijfskapitaal vastleggen in bedrijfsmiddelen als je in plaats van kopen ook kunt huren? In de Verenigde Staten was leasen in de jaren zeventig al heel normaal, Europa volgde pas later met het inzicht dat huren per saldo wellicht iets duurder kan uitpakken maar dat er grote voordelen aan huren verbonden zijn. Het grootste voordeel is dat je niet meteen een enorme som geld kwijt bent, geld dat je vervolgens niet meer voor andere doeleinden kunt gebruiken.

Het leasen of huren van kapitaalintensieve bedrijfsmiddelen met niet-essentiële functies zoals kopieermachines en auto's is inmiddels heel normaal.

Maar er is een trend zichtbaar waarbij ook cruciale bedrijfsmiddelen buiten de organisatie worden gehouden (Ismail & Van Geest, 2014). Kijk maar eens naar Apple die zelf hele fraaie en innovatieve producten ontwikkelt maar voor de productie gebruik maakt van de assemblagelijnen van het Taiwanese Foxconn. Of kijk naar Tesla die het complete logistieke proces heeft uitbesteed aan Amazon. Door gebruik te maken van moderne technologie zijn organisaties nu in staat om bedrijfsmiddelen wereldwijd met elkaar te delen.

Exponentiële organisaties maken dus niet alleen gebruik van personeel op afroep maar ook van bedrijfsmiddelen op afroep. Dataopslag, logistiek, productiemachines noem maar op, alles is wereldwijd op afroep beschikbaar. Op deze manier wordt flexibiliteit gemaximaliseerd.

2.3.4 Waarom is betrokkenheid zo belangrijk ?

Organisaties proberen al heel lang om de gebruikers van hun producten en diensten aan zich te binden, denk maar aan coupons, airmiles en klantenkaarten. De laatste jaren zijn de technieken, waarmee betrokkenheid wordt vergroot, gemoderniseerd. Ze zijn uitgebreid met de factor informatie en sociaal gemaakt.

Voorbeelden hiervan zijn beoordelingssystemen, games en feedbacksystemen. Hierdoor is snellere groei mogelijk, met name omdat innovatieve ideeën makkelijker tot stand komen. Wanneer een organisatie streeft naar betrokkenheid zullen zowel personeel en klanten als de community hun loyaliteit tonen, dit heeft een netwerkeffect met een ongekend bereik. Steeds meer mensen zullen zich aansluiten bij de community en kunnen op die manier een belangrijke bijdrage leveren door bijvoorbeeld ideeënvorming, innovatie en Vendor Related Management. Ook intern kan deze techniek worden ingezet om bij werknemers samenwerking, innovatie en loyaliteit te stimuleren (Ismail & Van Geest, 2014).

2.4 Managementprobleem van FeliceRossi

FeliceRossi heeft voor een strategie gekozen waarbij flexibiliteit een sleutelrol speelt. Vergeleken met andere bedrijven wil FeliceRossi bovenmatig veel flexibele medewerkers inzetten. In het geval van FeliceRossi zullen de meeste flexibele medewerkers bestaan uit zelfstandige professionals die op basis van een opdrachtovereenkomst hun werkzaamheden zullen uitvoeren. Dat klinkt geweldig, maar het gebruik van flexibele medewerkers kent naast voordelen ook nadelen. Enkele nadelen van het werken met een flexibele schil zijn dat de grenzen van de organisatie kunnen vervagen en dat de medewerkers uit die schil moeilijker te binden en te boeien zijn. Medewerkers die voor meerdere opdrachtgevers tegelijk werken kunnen zich soms moeilijk focussen op de opdracht waar ze op dat moment aan werken. De inzet van flexibele medewerkers heeft ook tot gevolg dat een organisatie met heel specifieke vragen te maken krijgt. Worden de flexibele medewerkers meegenomen op het bedrijfsuitje, wie is verantwoordelijk voor hun veiligheid, mogen ze meedoen in scholingstrajecten, hoe zit het met eigendomsrechten van producten waar de flexibele medewerkers een bijdrage aan hebben geleverd, wie zijn de cultuurdragers? De organisatie wil vanzelfsprekend de nadelen van het gebruik van flexibele medewerkers zoveel mogelijk beperken, maar hoe?

Het managementprobleem is een vraagstuk waarbij de organisatie een antwoord op zoekt zodat de strategie tijdig en voldoende bijgestuurd kan worden als dat noodzakelijk is.

In dit geval luidt het managementprobleem;

Welke stappen kan FeliceRossi nemen om te kunnen garanderen dat flexibele arbeidsrelaties de gewenste bijdrage leveren aan de organisatie?

2.5 Probleemstelling

Het managementprobleem is te complex om middels dit onderzoek te beantwoorden, er spelen zowel organisatorische- als sociale- en juridische aspecten mee. Bovendien is de organisatie in meerdere landen actief, hetgeen de juridische vraagstukken extra complex maakt. Daarom richt dit onderzoek zich op één specifiek aspect van het managementprobleem; Hoe kun je flexibele medewerkers motiveren? Aangenomen mag worden dat een gemotiveerde medewerker zal streven naar een optimale prestatie dus motivatie is een belangrijk aspect.

De probleemstelling is de hoofdvraag waar dit onderzoek antwoord op moet geven.

In dit geval luidt de probleemstelling; ***Op welke wijze kan FeliceRossi zijn flexibele arbeidsrelaties motiveren, zodat zij een optimale bijdrage leveren aan de organisatie?***

2.6 Doelstelling

Over het motiveren van flexibele medewerkers is nog maar weinig informatie beschikbaar. FeliceRossi wil inzicht verkrijgen in de mogelijkheden die zij heeft om, vóór het verstrekken van een opdracht aan een flexibele medewerker en tijdens de uitvoering van die opdracht, stappen te ondernemen die bijdragen aan de motivatie van de betreffende medewerker.

2.7 Deelvragen

In dit onderzoek zal de probleemstelling of centrale vraagstelling worden beantwoord met behulp van uitgewerkte deelvragen. De deelvragen die op deze probleemstelling van toepassing zijn luiden als volgt;

1. *Waaruit bestaat de flexibele schil van de FeliceRossi?*
2. *Wat wordt bedoeld met motivatie van medewerkers?*
3. *Welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?*
4. *Bestaan er verschillen tussen de diverse soorten flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer ?*

2.8 Verantwoording van de methoden van onderzoek

De hoofdvraag zal beantwoord worden door middel van het beantwoorden van de deelvragen. De antwoorden op de deelvragen samen vormen de basis van het antwoord op de hoofdvraag.

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag zal gebruik worden gemaakt van deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek. Hiervoor is gekozen omdat literatuur in de vorm van wetteksten en HRM- literatuur voldoende duidelijkheid verstrekt over de samenstelling van de flexibele schil. Eventuele CAO's zijn buiten beschouwing gelaten omdat FeliceRossi niet onder een CAO valt. De gevonden informatie zal, samen met de analyse van de organisatie, duidelijk maken welk type flexibele medewerkers de flexibele schil van FeliceRossi vormt of gaat vormen.

Ook voor het beantwoorden van deelvraag twee zal gebruik worden gemaakt van literatuuronderzoek omdat HRM- literatuur hier voldoende duidelijkheid verstrekt over het begrip motivatie. Hierbij zal tevens gebruik worden gemaakt van een aantal modellen.

Voor het beantwoorden van deelvraag drie zal gebruik worden gemaakt van literatuuronderzoek omdat HRM-literatuur voldoende duidelijkheid verstrekt over de diverse motivatie-instrumenten. Bij het beantwoorden van deze deelvraag zal ook blijken welke motivatie-instrumenten. Bij het beantwoorden van deze deelvraag zal tevens blijken welke motivatie-instrumenten in aanmerking komen als waardevolle motivatie-instrumenten voor FeliceRossi.

Voor het beantwoorden van deelvraag vier zal gebruik worden gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek in de vorm van zowel een diepte-interview als half gestructureerde interviews omdat de literatuur alléén in dit geval niet genoeg inzicht verschaft. Diepte-interviews worden ook wel ongestructureerde interviews genoemd omdat er meestal sprake is van slechts één hoofdvraag, de rest van de inhoud van het interview verloopt vervolgens grotendeels onder invloed van de respondent. De inbreng van de respondent is maximaal.

Door ruimte te geven voor de inbreng van de respondent kunnen nieuwe invalshoeken of relevante aspecten worden ingebracht.

Bij half gestructureerde interviews is er vooraf wél een vragenlijst of onderwerpenlijst opgesteld en behoudt de interviewer een deel van de regie (Verhoeven, 2011). Maar ook bij het half gestructureerde interview krijgt de respondent voldoende gelegenheid om andere invalshoeken of relevante aspecten in te brengen. Uit de interviews zal blijken welke motivatoren succesvol zijn bij de diverse soorten flexibele medewerkers. De interviews en de literatuur samen zullen duidelijk maken óf, en welke verschillen er bestaan qua motivatie van de diverse soorten flexibele medewerkers. Bij het antwoord van de eerste deelvraag is al duidelijk geworden welk type medewerker bij FeliceRossi werkt of gaat werken. Bij de beantwoording van deelvraag vier zal ook de relatie met FeliceRossi inzichtelijk worden gemaakt.

Nadat alle deelvragen zijn beantwoord vallen de puzzelstukjes op hun plek en kan de hoofdvraag worden beantwoord en kan er een onderbouwd advies verstrekt worden aan FeliceRossi over het motiveren van hun flexibele schil.

2.9 Juridisch kader

In dit onderzoek wordt aandacht gegeven aan de juridische aspecten van de opdrachtovereenkomst en de arbeidsovereenkomst. De focus ligt hierbij op het verschil in rechten en plichten voor zowel opdrachtgevers c.q. werkgevers als medewerkers.

3 Waaruit bestaat de flexibele schil van een organisatie?

De flexibele schil van een organisatie, wat bedoelt men daar eigenlijk mee? Wie valt er binnen de flexibele schil en hoe flexibel is die zogenaamde schil nu precies? En vooral, hoe moeten we deze schil zien in de context van FeliceRossi?



Fig.2 De flexibele schil (euMatch,2014)

3.1 De situatie in Nederland

Veel mensen denken bij een flexibele schil aan een groep uitzendkrachten die relatief eenvoudige werkzaamheden, zoals productiewerk, uitvoeren voor een organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat deze flexibel inzetbare, tijdelijke werknemers vaak jong, alleenstaand, allochtoon, lager opgeleid en woonachtig in minder goede wijken zijn. Ook werken ze vaak onder hun opleidingsniveau, in grote bedrijven en hebben ze minder looninkomsten, gemiddeld vijf procent minder, dan werknemers met een vast dienstverband (Heyma, Hop en Smid, 2010). Deze beschrijving schetst het beeld van een groep medewerkers waarvan verondersteld zou kunnen worden dat mensen er niet graag deel van uitmaken. Maar de flexibele schil kent in werkelijkheid meerdere soorten medewerkers. De flexibele schil bestaat tevens uit medewerkers zonder arbeidsovereenkomst, medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst en gedetacheerde medewerkers.

Sinds Nederland begin jaren negentig de regels rondom tijdelijke banen heeft versoepeld, is Nederland voorloper geworden als het gaat om tijdelijk werk. Tijdelijk werk zorgt immers voor de nodige flexibiliteit om snel te kunnen reageren op omzetpieken of ziekte van personeel, het zorgt voor lagere ontslagkosten en het geeft werkgevers de mogelijkheid om medewerkers eerst te screenen voordat deze een vaste aanstelling krijgen. Ook kunnen organisaties sneller specifieke kennis in huis halen. Terwijl de regels voor tijdelijk werk zijn versoepeld worden, tegelijkertijd, arbeidskrachten met een vaste aanstelling in Nederland relatief goed beschermd. Dat heeft gezorgd voor een soort tweedeling op de Nederlandse arbeidsmarkt waardoor tijdelijk werk in de ogen van veel mensen een lagere status heeft.

Voor mensen die zonder werk zitten kan tijdelijke arbeid een opstap vormen, omdat ze werkervaring opdoen, integreren in de arbeidsmarkt en een sociaal netwerk opbouwen.

Maar niet alle medewerkers in tijdelijke banen zijn op zoek naar een vaste baan, voor sommige werknemers is tijdelijk werk een bewuste keuze. Voor die medewerkers kan flexibel werk een betere balans tussen werk en privé opleveren of de kans bieden om kennis te maken met werk in een specifieke branche.

Tijdelijke medewerkers zijn onder te verdelen in een aantal groepen.

De eerste groep bestaat uit medewerkers die een zodanig slechte positie op de arbeidsmarkt hebben dat ze vrijwel geen zicht hebben op vast werk en meestal genoeg moeten nemen met een zeer laag inkomen, zij worden ook wel de “de werkende armen” genoemd.

De tweede groep bestaat uit medewerkers die, ondanks hun ervaring of opleiding, niet in staat blijken te zijn de tijdelijke betrekking te gebruiken als opstap naar beter betaald of vast werk. Deze groep wordt ook wel “good people in bad jobs” genoemd (Heyman, Hop & Smid, 2010). Toch hoeft een plek in de flexibele schil niet persé te worden geassocieerd met de onderkant van de arbeidsmarkt of van de samenleving.

De derde groep bestaat namelijk uit hoger opgeleiden in hogere beroepen. Deze groep kiest vaak bewust voor tijdelijk- of flexibel werk in de vorm van zelfstandig ondernemer.

Volgens het CBS opereren deze ondernemers zonder personeel, als ZZP’er, of hebben ze maximaal één personeelslid in dienst. Het betreft personen die, op papier anders dan op basis van een arbeidsovereenkomst, hun arbeidskracht verhuren zonder veel materiële investeringen te hebben gedaan. Het betreft doorgaans werkzaamheden die voorheen vooral op basis van een arbeidsovereenkomst werd uitgevoerd (Boot & Damsteeg, 2014).

Ongeveer de helft van alle ZZP’ers in Nederland zijn hoogopgeleid en zijn werkzaam in de zakelijke dienstverlening of in de gezondheidszorg (CBS, 2014). De andere helft, de vierde en laatste groep flexibele medewerkers, bestaat uit laagopgeleiden die vooral eigen arbeid aanbieden in de bouw of landbouw of die als zelfstandige producten verkopen.

Volgens het CBS bestond de werkzame beroepsbevolking het tweede kwartaal van 2015 in Nederland uit ruim 8,3 miljoen personen. Daarvan hadden ongeveer vijf miljoen medewerkers een vaste aanstelling, ongeveer 40.000 minder dan het jaar ervoor. Ongeveer 1,9 miljoen medewerkers had een tijdelijke aanstelling en 1,4 miljoen mensen was als zelfstandige aan het werk. Deze twee groepen flexibele medewerkers nemen sinds 2008 jaarlijks samen met meer dan 100.000 medewerkers toe. Het aantal ZZP’ers is sinds 1996 gegroeid van ca. 330.000 naar ruim 800.000 in 2015.

3.2 Welke arbeidsvormen kent de flexibele schil?

Om te kunnen bepalen waar de flexibele schil van een organisatie uit bestaat, is het noodzakelijk om eerst alle voorkomende flexibele arbeidsvormen in kaart te brengen.

Welke kenmerken zijn typerend voor deze arbeidsvormen? De wetgeving maakt een duidelijk onderscheid tussen de flexibele schil mét arbeidsovereenkomst en zonder arbeidsovereenkomst.

3.2.1 Flexibele schil mét arbeidsovereenkomst

Of iemand wél of geen tijdelijke- of flexibele arbeid verricht, kan worden bepaald aan de hand van de wetgeving. Volgens het Nederlands Recht is er sprake van een tijdelijke arbeidsovereenkomst indien er aan bepaalde voorwaarden is voldaan.

Een afgebakende periode in de flexibele schil van de arbeidsmarkt – ofwel een flexperiode – wordt volgens Heyma, Hop en Smit (2010) gedefinieerd als een periode waarin een persoon:

- start met een tijdelijke of flexibele baan
- geen contract heeft voor onbepaalde duur of uitzicht daarop:
- eventueel meerdere tijdelijke of flexibele banen heeft
- eventueel een WW- of bijstandsuitkering ontvangt, zolang die korter duurt dan een jaar na beëindiging van de laatste tijdelijke of flexibele baan.
- niet langer dan zes maanden achtereen inactief is (d.w.z. zonder dienstverband, WW- of bijstandsuitkering en niet actief als zelfstandig ondernemer met hooguit 1 werknemer)

Als eenmaal is vastgesteld of er daadwerkelijk sprake is van een tijdelijke arbeidsovereenkomst kan er ook een onderscheid gemaakt worden tussen de diverse tijdelijke arbeidsvormen mét arbeidsovereenkomst. In de volgende paragraaf wordt uitgelegd welke arbeidsvormen de flexibele schil mét arbeidsovereenkomst kent.

3.2.1.1 De arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en betrekkelijk bepaalde tijd

Bij deze arbeidsovereenkomst wordt het einde van de overeenkomst bij het afsluiten bepaald. Werknemer en werkgever spreken dus vóór het aangaan van de overeenkomst af wanneer de overeenkomst eindigt. Dat kan een datum zijn, in dat geval is er sprake van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Volgens art. 7.667 lid 1 BW eindigt deze overeenkomst van rechtswege, wanneer de tijd is verstreken bij overeenkomst of bij de wet aangegeven. Het einde van de overeenkomst kan echter ook worden bepaald door een gebeurtenis of het vervullen van een voorwaarde zoals een afgerond project (van Amelsfoort en Cordang, 2009). In dat geval is er sprake van een arbeidsovereenkomst voor betrekkelijk bepaalde tijd (Loonstra, 2015).

Het is voor beide partijen van belang om een objectief bepaalbaar moment te kiezen. Deze overeenkomst eindigde altijd automatisch van rechtswege maar sinds januari 2015 dient de werkgever rekening te houden met een verplichte aanzegtermijn; de werkgever dient de werknemer te informeren over het al dan niet verlengen van de overeenkomst. De zogenaamde ketenregeling, artikel 7:668a BW, is per 2015 ook aangepast; na drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd met tussenpozen van maximaal 6 maanden of na een periode van 24 maanden krijgt een werknemer een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Pas bij een tussenpoos van méér dan zes maanden start de keten van tijdelijke arbeidsovereenkomsten weer opnieuw. Deze arbeidsovereenkomst wordt vaak gebruikt als een verlengde proefperiode, zodat de werkgever maar óók de werknemer uitvoerig de tijd hebben om te bekijken of er een wederzijdse klik is. De kosten van deze arbeidsvorm zullen niet veel afwijken ten opzichte van een vaste arbeidsvorm. De kosten van werving en selectie kunnen iets hoger uitvallen, fiscaal gezien is er geen verschil met de vaste arbeidsverhouding. Gedurende de overeenkomst voor bepaalde tijd gelden de rechten en plichten zoals die ook gelden voor arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Van alle flexibele arbeidsverhoudingen is deze arbeidsverhouding één van de minst flexibele omdat er een overeenkomst wordt aangegaan waar de werkgever voor een zekere termijn aan vast zit. Ook de wisselende wetgeving inzake arbeidsrecht gaat ten koste van de flexibiliteit. Ook al is de arbeidsovereenkomst flexibel, het is en blijft een arbeidsovereenkomst die volledig valt onder het arbeidsrecht. Werknemers die van dezelfde werkgever meerdere arbeidscontracten voor bepaalde tijd hebben gekregen, ervaren vaak een tekort aan zekerheid en kunnen zich buitengesloten voelen.

3.2.1.2 Oproepovereenkomsten (arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht)

Bij een oproepovereenkomst komen werkgever en oproepkracht overeen dat de werkgever de oproepkracht kan of móét oproepen als er werk voorhanden is.

De twee meest voorkomende vormen zijn de arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht en de voorovereenkomst. Aangezien de laatste vorm geen arbeidsovereenkomst is zal deze vorm verder worden behandeld in paragraaf 3.2.2

Bij oproepovereenkomsten kunnen twee vormen worden onderscheiden; het nul-urencontract en het min-maxcontract. Bij een nulurencontract geeft de werkgever geen enkele garantie op werk, bij een min-maxcontract is er in elk geval een minimum aantal werkuren afgesproken. Na de eerste zes maanden krijgt de werknemer meer rechten. De werknemer krijgt na zes maanden ook loon als hij niet kan komen werken om redenen die buiten zijn macht liggen. Ook heeft de werknemer na zes maanden recht op uitbetaling van het gemiddeld aantal uren dat hij in de voorgaande drie maanden heeft gewerkt. Bovendien wordt na zes maanden aangenomen dat de werknemer een arbeidsovereenkomst heeft met een omvang die gelijk is aan het gemiddelde van het aantal gewerkte uren in de voorgaande drie maanden. Na 6 maanden is het nulurencontract dus niet meer mogelijk, tenzij anders overeengekomen in de CAO of tenzij het contract vóór 2015 is afgesloten. Een oproepovereenkomst in de vorm van een nul-urencontract of een min-maxcontract kan voor bepaalde tijd of voor onbepaalde tijd worden afgesloten maar het is altijd een arbeidsovereenkomst. Dit geeft de werkgever verplichtingen ten opzichte van de oproepkracht waarop het arbeidsrecht van toepassing is. Vanwege het complexe karakter van deze oproepovereenkomsten is de mate van flexibiliteit slechts beperkt van toepassing. Zo is de Arbeidstijdenwet van toepassing waardoor de werkgever minimaal vier dagen van te voren aan de oproepkracht moet doorgeven wanneer hij dient te komen werken. Wanneer de werkgever deze termijn niet respecteert hoeft de medewerkers geen gehoor te geven aan de oproep. Het niet respecteren van deze termijn is niet alleen strijdig met de Arbeidstijdenwet, het getuigt bovendien niet van goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap verplicht de werkgever óók om de oproepkracht daadwerkelijk op te roepen zodra er werk beschikbaar is, waarbij per oproep een minimum van drie werkuren van toepassing is (van Amelsfoort en Cordang, 2009). De zorgsector ontmoedigt nul-urencontracten omdat deze arbeidsvorm de medewerkers te weinig garanties geeft en de verwachting is dat andere branches dit voorbeeld zullen volgen.

3.2.1.3 De uitzendovereenkomst

Volgens art 7:690 BW is een uitzendovereenkomst een arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer door een werkgever (in dit geval een uitzendbureau) ter beschikking wordt gesteld aan een derde, de inlener, om op basis van een door de inlener aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de inlener.

Hier is sprake van een arbeidsovereenkomst tussen het uitzendbureau en de uitzendkracht maar ook van een opdrachtovereenkomst tussen het uitzendbureau en de inlener. Tussen de uitzendkracht en de inlener bestaat formeel geen overeenkomst. De uitzendkracht valt onder de uitzend-cao. De vrijheid die de inlener heeft om op te zeggen wordt bepaald door het contract tussen de inlener en het uitzendbureau. Groot voordeel voor de inlener is verder dat deze geen kosten heeft voor werving en selectie, loondoorbetaling bij ziekte, loonadministratie of ontslagvergoedingen, de inlener wordt juridisch immers niet gezien als werkgever.

Het uurtarief dat een uitzendbureau in rekening brengt is hoger dan het uurloon dat zonder tussenkomst van het uitzendbureau betaald zou moeten worden. Ook de fiscus ziet de inlener niet als werkgever, er hoeven door de inlener dus geen loonbelasting en premies te worden afgedragen voor de uitzendkracht tenzij het uitzendbureau in gebreke blijft.

Dit heet de inlenersaansprakelijkheid (van Amelsfoort en Cordang, 2009). Het uitzendbureau zal wel omzetbelasting aan de inlener in rekening brengen, in de meeste gevallen zal de inlener dit zelf in mindering kunnen brengen om zijn eigen omzetbelasting. De inlener dient de gezondheid en veiligheid van de uitzendkracht te borgen, de Arbowet ziet de inlener namelijk wél als werkgever van de uitzendkracht.

Een variant op de uitzendovereenkomst is payrolling. Dit begrip is niet heel duidelijk omljnd maar in de meeste gevallen zorgt de inlener zelf voor werving en selectie om de medewerker vervolgens in dienst te stellen bij het payroll-bedrijf, vaak een onderdeel van een uitzendbureau. De medewerker valt onder de payroll-cao, deze geeft de medewerker een iets betere rechtpositie dan de uitzend-cao. Payrolling geeft de inlener iets minder flexibiliteit dan een uitzendovereenkomst. Bij payrolling komt doorgaans een wat duurzamere relatie tot stand waarbij de medewerker langdurig bij dezelfde inlener aan het werk blijft.

3.2.1.4 Detachering

De term detachering wordt vaak ten onrechte verward met uitzending en payrolling. De correcte definitie van detachering is het tijdelijk uitlenen van een medewerker door een ondernemer, de werkgever, aan een andere ondernemer. Het gezag kán maar hoeft niet te worden overgedragen (van Amelsfoort & Cordang, 2009).

Net als bij uitzending is er sprake van een driepartijenrelatie tussen werkgever(detacheerder), medewerker en opdrachtgever (inlener). Het verschil is echter dat toezicht en leiding bij de detacheerder blijven berusten. Het detacheren van een medewerker is een niet-beroepsmatige activiteit van de detacheerder. Detachering dient doorgaans om een tijdelijk personeelstekort bij het ene bedrijf in te vullen met een personeelsoverschot van een ander bedrijf.

De relatie tussen detacheerder en medewerker bestaat uit een arbeidsovereenkomst waar het arbeidsrecht op van toepassing is. De relatie tussen detacheerder en inlener vloeit voort uit een opdrachtovereenkomst. De relatie tussen medewerker en inlener kán een gezagsverhouding zijn. De detacheringsovereenkomst duurt voor de periode die in de overeenkomst is opgenomen, tussentijdse opzegging is eventueel mogelijk. De inlener betaalt een vergoeding aan de detacheerder, de detacheerder en inlener zijn vrij om de hoogte van de vergoeding onderling te bepalen. Over de detacheringsvergoeding is omzetbelasting verschuldigd. De medewerker behoudt zijn salaris en blijft dit ontvangen van zijn eigenlijke werkgever, de detacheerder. Detachering vereist van de gedetacheerde medewerker vaak het nodige aanpassingsvermogen omdat hij zomaar in een andere organisatie terecht komt waar een andere cultuur kan heersen en andere eisen aan hem gesteld kunnen worden. Niet elke medewerker kan even makkelijk omgaan met zulke veranderingen.

3.2.2 De flexibele schil zonder arbeidsovereenkomst

Wanneer er geen sprake is van een arbeidsovereenkomst dan is een andere overeenkomst van toepassing om werkzaamheden te kunnen verrichten voor een werkgever. Als er geen sprake is van aanneming (het tot stand brengen van werk van stoffelijke aard), bewaring, uitgeven of vervoer dan is er sprake van een opdracht.

Deze opdracht wordt uitgevoerd door een zelfstandig ondernemer. Wanneer een zelfstandig ondernemer een opdracht gaat uitvoeren voor een werkgever, of beter gezegd, opdrachtgever, dan is er sprake van een opdrachtovereenkomst (Art 7:400 BW).

Waar bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd het eindigen van de overeenkomst wordt bepaald door een datum of gebeurtenis, eindigt de opdrachtovereenkomst na het tot stand brengen van een afgesproken resultaat. Dit is de zogenaamde resultaatverbintenis. Alternatief voor deze verbintenis is de inspanningsverbintenis, vaak gebruikt bij werkzaamheden van geestelijke aard. Hierbij dient de opdrachtnemer zich maximaal in te spannen om een bepaalde prestatie te verrichten wanneer het resultaat niet gegarandeerd kan worden.

Deze overeenkomst kan voortijdig worden ontbonden in het geval van wanprestatie, met goedvinden van beide partijen, door de rechter en door een buitengerechtelijke verklaring van één der partijen. Aangezien er strikt gezien geen sprake is van een arbeidsverhouding, valt de opdrachtovereenkomst niet onder het arbeidsrecht. Daardoor is de opdrachtovereenkomst een bijzonder flexibele verhouding. Dat heeft als keerzijde dat beide partijen ook minder zekerheid hebben. Financieel kan deze overeenkomst voordeliger zijn voor de opdrachtgever omdat er niet betaald hoeft te worden voor niet gewerkte uren, al zal de opdrachtnemer in zijn prijs wel rekening houden met een winstoverslag. Fiscaal gezien is deze overeenkomst bijzonder voordelig wanneer aan de bepaalde voorwaarden, zoals beschreven in 3.2.2.1, is voldaan. In dat geval hoeft de opdrachtgever geen loonbelasting en sociaalzekerheidspremies af te dragen. In de administratie van de opdrachtgever moet wel rekening worden gehouden met opgelegde verplichtingen van de Belastingdienst en het UWV, dit dient om schijnzelfstandigheid te voorkomen.

In de praktijk komen we een aantal verschillende termen tegen voor zelfstandige ondernemers zonder personeel zoals freelancer, eenmanszaak, kleine zelfstandige en ZZP'er.

Het begrip freelancer komt in de Nederlandse wet niet voor, maar men doelt met freelancers doorgaans op zelfstandig ondernemers die vooral actief zijn in de zakelijke dienstverlening.

Als ondernemingsvorm kiezen deze ondernemers vaak voor de eenmanszaak, maar niet altijd. Er zijn ook freelancers met een B.V., V.O.F of maatschap. Bij een eenmanszaak is de oprichter de enige eigenaar. Dat wil niet zeggen dat een eenmanszaak geen personeel kan hebben, er zijn genoeg bedrijven, zoals kapsalons of autobedrijven, waar maar één eigenaar is maar waar wel degelijk personeel in dienst is.

3.2.2.1 De ZZP'er

ZZP is de afkorting van een zelfstandige zonder personeel. Dat kan een advocaat zijn, maar ook een winkelier of een prostituee. Tegenwoordig is er een toename van ZZP'ers die ook wel "de nieuwe werknemers" worden genoemd. Het betreft personen die, op papier anders dan op basis van een arbeidsovereenkomst, hun arbeidskracht verhuren zonder veel materiële investeringen te hebben gedaan. Het betreft doorgaans werkzaamheden die voorheen vooral op basis van een arbeidsovereenkomst werden uitgevoerd (Boot & Damsteeg, 2014).

Er kan onder ZZP'ers een onderscheid worden aangebracht op basis van de mate van afhankelijkheid. De afhankelijke ZZP'ers zijn vooral te vinden aan de onderzijde van de arbeidsmarkt, het zijn vaak schijnzelfstandigen die sterk afhankelijk zijn van één opdrachtgever. Deze groep zou eigenlijk meer juridische bescherming nodig hebben dan ze nu krijgen.

Deze afhankelijke ZZP'ers geven aan regelmatig ongewenst werk te accepteren of werkzaamheden voor een te laag tarief uit te voeren. Daartegenover staan de onafhankelijke zelfstandigen zoals medisch specialisten die over voldoende opdrachtgevers en inkomen beschikken.

ZZP'ers werken niet op basis van een arbeidsovereenkomst maar op basis van de eerder genoemde opdrachtovereenkomst (Art 7:400 BW). In deze overeenkomst staat opgenomen op welke wijze de partijen zich met elkaar verbinden, dus welke opdracht de ZZP'er gaat uitvoeren en welke beloning hij daarvoor ontvangt zonder dat er sprake mag zijn van een arbeidsovereenkomst. Verder sluit dit artikel een aantal werkzaamheden zoals vervoeren, bewaren en tot stand brengen van werk van stoffelijke aard, nadrukkelijk uit, zodat er alleen nog sprake kan zijn van dienstverlening.

Tenzij er sprake is van dwang, mag verondersteld worden dat alle partijen bij het aangaan van de opdrachtovereenkomst hebben bedoeld om datgene overeen te komen wat er op papier staat. Toch zijn rechtszaken tussen ZZP'ers en hun opdrachtgever geen uitzondering. In de regel claimt de ZZP'er in dergelijke gevallen dat er geen sprake is van een opdracht maar van een arbeidsovereenkomst.

Op basis van de wettekst over de arbeidsovereenkomst in art. 7:610 BW is het kenmerkende verschil het werken in een gezagsverhouding terwijl een opdrachtnemer slechts aanwijzingen hoeft op te volgen (art. 7:402 BW). Deze grens is echter niet altijd even helder waarneembaar. De Hoge Raad heeft in het arrest Groen/Schoebers beslist dat niet één enkel kenmerk beslissend is maar dat ook de rechtsgevolgen die partijen aan hun verhouding hebben verbonden in onderling verband moet worden gezien. Met andere woorden, niet alleen de overeenkomst maar ook de invulling van die overeenkomst is bepalend.

Bij het kwalificeren van een door een ZZP'er gesloten overeenkomst wordt daarom naar de volgende aspecten gekeken;

- Wordt er arbeid verricht?
- Wordt er loon betaald en zo ja, hoeveel en op welke wijze?
- Is er sprake van een gezagsverhouding?
- De bovengenoemde criteria in hun onderlinge verhouding
- De partijbedoeling; was het wel de bedoeling van de werkende om een opdrachtovereenkomst aan te gaan en wat was zijn maatschappelijke positie op dat moment in verhouding tot de andere partij?

Wanneer er sprake is van een opdrachtovereenkomst is de civielrechtelijke bescherming van de ZZP'er tamelijk beperkt, deze heeft bijvoorbeeld doorgaans weinig of geen aanspraak op betaling in geval van niet-werken. Een ander punt betreft de aansprakelijkheid. Art. 7:658 BW bepaalt dat een werkgever aansprakelijk is voor schade die een werknemer lijdt in de uitoefening van zijn werkzaamheden wanneer de werkgever verwijtbaar tekortgeschoten is bij het treffen van veiligheidsmaatregelen.

Dit geldt ook wanneer de werknemer door zijn werkgever bij een andere werkgever tewerk is gesteld zoals het geval is bij uitzendarbeid en aanneming van werk.

De Hoge Raad heeft in 2012 in het arrest Davelaar/Allspan geoordeeld dat opdrachtgevers ook de zorg voor voldoende veiligheid hebben wanneer zij werkzaamheden laten verrichten door opdrachtnemers. In het geval een ZZP'er bij de zorg voor zijn veiligheid (mede)afhankelijk is van degene voor wie hij werkzaamheden verricht, kan er dus sprake zijn van een vorm van werkgeversaansprakelijkheid. Er moet bovendien sprake zijn van werkzaamheden die de eigen werknemers van de opdrachtgever ook uitvoeren en geen werkzaamheden waarvoor de ZZP'er als specialist specifiek is ingehuurd. In veel gevallen is het echter zeer de vraag of aan de vereiste criteria voldaan kan worden zodat het voor de ZZP'er lastig zal zijn om te bepalen of hij bescherming geniet van art. 7:658 lid 4. In de meeste gevallen zal de ZZP'er zich dus apart moeten verzekeren. Los van bovengenoemde specifieke arbeidsongevallen, draagt de ZZP'er het volledige risico voor de door hem veroorzaakte of de door hem geleden schade.

De opdrachtovereenkomst verdient op dit punt dan ook bijzondere aandacht. Op dit moment heeft een ZZP'er geen inkomensbescherming, al zijn er in de politiek wel geluiden te horen die pleiten voor een dergelijke voorziening voor ZZP'ers.

Volgens de wet Minimumloon en vakantietoeslag, afgekort Wml heeft een werknemer recht heeft op een minimum loon en een minimumvakantietoeslag, een ZZP'er heeft dat niet. Het wetsvoorstel tot wijziging van de Wml zou een verbetering van de positie van de ZZP'er tot gevolg kunnen hebben.

Werknemers krijgen vaak de gelegenheid om via hun werkgever pensioen op te bouwen. Een ZZP'er kan zelf uit een aantal mogelijkheden kiezen zoals de fiscale oudedagsreserve of pensioen in eigen beheer. In de privésfeer kunnen zij kiezen tussen lijfrenteverzekeringen of banksparen.

Buitenlandse personen zonder tewerkstellingsvergunning mogen als ZZP'er werken mits zij in het bezit zijn van een geldige verblijfsvergunning. Voor ZZP'ers afkomstig uit de EU gelden geen beperkingen. Wel verlangen opdrachtgevers doorgaans een zogenaamde VAR.

De Verklaring arbeidsrelatie, ook bekend als de VAR, kan door iedereen met een burgerservicenummer worden aangevraagd bij de Belastingdienst.

De belastingdienst beslist welke arbeidsrelatie op de aanvrager van toepassing is; winst uit eigen onderneming, directeur groot aandeelhouder, resultaat uit overige werkzaamheden of loon. De eerste variant wordt ook wel de VAR-wuo genoemd en deze is voor de ZZP'er van groot belang omdat de opdrachtgever van de ZZP'er in dit geval geen loonbelasting of sociaalzekerheidspremies hoeft af te dragen. Het pleit de opdrachtgever vrij van deze afdrachten zodat hij de opdracht met een gerust hart aan de betreffende ZZP'er kan verstrekken. Dit systeem wekt schijnzelfstandigheid in de hand waarbij de opdrachtgever vrijuit gaat bij controle, het is de ZZP'er die gestraft wordt als hij niet blijkt te voldoen aan de voorwaarden voor de VAR-wuo. Daarom zal de VAR in de nabije toekomst worden vervangen door de zogenaamde Modelverklaring. Deze wordt door de Belastingdienst opgesteld en zal per branche specifiek aangeven aan welke voorwaarden beide partijen dienen te voldoen (Meulendijks, 2015)

Wanneer vaste medewerkers en zelfstandige externen samenwerken in een bedrijf, kan het managen van dat team een probleem vormen.

Er is immers geen sprake van een gezagsverhouding tussen de manager en de zelfstandigen die op basis van een opdrachtovereenkomst werken.

De vaste medewerkers vallen meestal onder een cao, dat kan bescherming bieden maar is vaak ook duur voor de werkgever. De zelfstandigen kunnen niet terugvallen op de rechten waar de vaste medewerkers wél aanspraak op kunnen maken.

Er is dus sprake van meerdere soorten arbeidsrelaties binnen één team en dat kan leiden tot ongelijkheid en ontevredenheid (de Korte, 2012). In de praktijk blijken de vaste medewerkers zich regelmatig te verbazen of te storen aan de, in hun ogen, hoge tarieven die de ZZP'ers in rekening brengen aan hun organisatie terwijl diezelfde ZZP'ers wel eens met enige afgunst kijken naar de arbeidsvoorwaarden van de vaste medewerkers.

3.2.2.2 Oproepovereenkomsten (de voorovereenkomst)

De voorovereenkomst is een afwijkende vorm van de oproepovereenkomst, er is hier namelijk geen sprake van een arbeidsovereenkomst vanwege het ontbreken van een gezagsverhouding. De werkgever is niet verplicht de oproepkracht op te roepen bij beschikbaar werk en de oproepkracht is niet verplicht te verschijnen bij een oproep door de werkgever. De voorovereenkomst is een soort wederkerige verklaring waarbij de partijen verklaren op enig moment in de toekomst met elkaar een arbeidsovereenkomst aan te zullen gaan.

Die arbeidsovereenkomst komt daadwerkelijk tot stand zodra de werkgever de oproepkracht oproept en deze laatste aan de oproep gehoor geeft (van Amelsfoort en Cordang, 2009).

Er ontstaat op dat moment een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Er gelden vanaf dat moment dan ook de zelfde rechten en plichten die op de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd van toepassing zijn. Het is daarom van belang om telkens goede afspraken te maken bij de voorovereenkomst omdat het risico bestaat dat er sprake is van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wanneer de duur van de oproep niet duidelijk gekaderd is. De voorovereenkomst is slechts flexibel te noemen tot het moment dat er gehoor is gegeven aan een daadwerkelijke oproep. Vanaf dat moment wordt er een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd gesloten en gaat een groot deel van de flexibiliteit verloren. De voorovereenkomst zelf valt onder het verbintenissenrecht en kan worden beëindigd volgens de algemene regels van het contractrecht.

3.3 Antwoord op deelvraag één; waaruit bestaat de flexibele schil van FeliceRossi?

Omdat FeliceRossi als organisatie de kenmerken volgt van de exponentiële organisatie, is er bewust zo min mogelijk geïnvesteerd in bedrijfsmiddelen; er is geen eigen productiefaciliteit, er zijn geen eigen bedrijfspanden, -machines of -wagens. Dit heeft tot gevolg dat er ook niet of nauwelijks behoefte is aan laaggeschoolde medewerkers. FeliceRossi heeft juist behoefte aan hoogopgeleide talenten die uitmunten in hun vakgebied. Zoals in paragraaf 2.1 te lezen is, geven hoger opgeleiden er vaak de voorkeur aan om hun rol als flexibele medewerker in te vullen door middel van zelfstandig ondernemerschap. Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers) vormen verreweg het grootste deel van de flexibele schil van FeliceRossi. Deze zelfstandige ondernemers voeren hun werkzaamheden uit op basis van een opdrachtovereenkomst. Denk hierbij aan bijvoorbeeld IT-ers voor het bouwen van een webshop, internetmarketeers voor het ontwikkelen van de juiste online-strategie, Google-analisten die de online vindbaarheid moeten optimaliseren, copywriters, maar ook designers voor het ontwikkelen van nieuwe modellen of financiële experts voor het begeleiden van

crowdfunding. Allemaal zelfstandige professionals die een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie omdat ze goed zijn in wat ze doen.

Het is de bedoeling dat ze dat doen zolang het gewenst is en dat ze het zo goed mogelijk doen. Samenvattend kan gesteld worden dat de flexibele schil van FeliceRossi bestaat uit hoger opgeleiden die hun werkzaamheden als zelfstandig ondernemer, in de vorm van ZZP'er, aanbieden.

Er kan overigens ook worden samengewerkt op basis van een licentieovereenkomst maar in het geval van FeliceRossi is er dan eerder sprake van een klant-leverancier relatie. Bij een licentieovereenkomst geeft de octrooihouder de bevoegdheid aan de licentienemer om handelingen te verrichten die anderen dan de octrooihouder niet vrijstaan (III.9 art 56).

Het gaat hierbij om handelingen omtrent een immaterieel goed, zoals in dit geval een merk, te gebruiken gedurende een bepaalde tijd en in een bepaald gebied tegen een bepaalde vergoeding. Een voorbeeld in het geval van FeliceRossi is het aanstellen van een dealer of een distributeur voor een bepaalde regio. Er is in dit geval géén sprake van een arbeidsvorm.

4 Wat wordt bedoeld met motivatie van medewerkers?

Motivatie is een begrip dat we veel tegenkomen, maar wat wordt daar eigenlijk mee bedoeld?

Het is in elk geval een kernbegrip voor vrijwel elke manager want motivatie is de sleutel naar (een hogere) productie. Het management wil dus vanzelfsprekend heel graag weten wat hun medewerkers motiveert. Hoe meer gemotiveerde medewerkers een organisatie heeft, hoe succesvoller die organisatie kan zijn.

4.1 Motivatie nader bekeken

Het woord motivatie is afgeleid van het Latijnse woord “movere” (Marcus en Van Dam, 2009), dat “in beweging zetten” betekent. Volgens Weber en Doelen (2010) kunnen we motivatie omschrijven als datgene wat mensen beweegt om een bepaalde actie te ondernemen. Men ziet een verschil tussen de bestaande en de gewenste situatie.

Motivatie kan vanuit de mensen zelf komen, dit noemen we intrinsieke motivatie. Maar motivatie kan ook van buiten komen, dit noemen we extrinsieke motivatie. De extrinsieke motivatie is echter altijd ondergeschikt aan de intrinsieke motivatie, of beter gezegd, de aspecten van extrinsieke motivatie zijn van invloed op de intrinsieke motivatie (Bruce & Pepitone, 2000).

De externe motivatiefactoren, welke nader worden omschreven in hoofdstuk vier, zijn feitelijk dus stimuli voor de interne motivatie.

Uiteindelijk wordt alles wat we doen, gedaan omdat we geloven dat dit nu of later aan onze behoeften tegemoetkomt.

4.2 Motivatiemodellen

Er zijn tal van bekende theorieën over motivatiebenadering en leiderschapsstijlen zoals de behoeftepiramide van Maslow, de X en Y theorie van Mc Gregor en het model van Hackman en Oldham (Marcus & van Dam, 2009).

Maslow gaat er van uit dat er een vijftal niveaus van menselijke behoeften zijn. Als aan het onderste niveau, de breedste en belangrijkste trap van de behoeftepiramide, is voldaan, gaan mensen proberen de volgende behoefte van de piramide in te vullen. De piramide bestaat uit vijf behoefte-lagen; fysiologische behoeften, behoefte aan veiligheid en zekerheid, sociale behoeften, behoefte aan status en de behoefte aan zelfontplooiing. In de praktijk zou dit betekenen dat het geen zin heeft om aandacht te schenken aan de hogere lagen zoals ontplooiing zolang niet is voldaan aan de basisbehoeften zoals veiligheid en zekerheid.



Fig.3: Behoeftenpiramide van Maslow (Quinnt, 2013)

Mc Gregor beschrijft een X- en een Y- werknemer als twee tegengestelden; een luie ongemotiveerde werknemer enerzijds en een toegewijde, leergierige medewerker anderzijds. Wanneer een werkgever of manager zijn medewerker ziet volgens het Y-model dan biedt dit mogelijkheden om de werknemer op een positieve manier te kunnen motiveren, denk hierbij aan het verzorgen van scholing. Werkgevers en managers die een medewerker bekijken volgens het X-model kunnen enkel door middel van straffen en controleren, dus op een negatieve wijze motiveren.

Theorie X Theorie Y McGregor		
	Theorie X	Theorie Y
Veronder- stellingen	Mensen houden van nature niet van werken en zullen dat vermijden als ze kunnen.	Mensen zien werk even natuurlijk als slapen en rusten. Mensen geven eenzelfde hoeveelheid energie en mentale inspanning in hun werk als in hun privé leven.
	Omdat mensen werken niet leuk vinden moeten ze gecontroleerd worden door het management en door sancties als ze niet hard genoeg werken.	Mensen zijn gemotiveerd, zij zullen zich zelf richten op de doelen van de organisatie. Controle en sancties zijn niet de enige mechanismen om mensen te laten werken.
	De gemiddelde medewerker wil gedirigeerd worden.	Taakvoldoening is de sleutel voor betrokkenheid van medewerkers en voor het zekerstellen van hun medewerking.
	Mensen vinden verantwoordelijkheid niet leuk.	Mensen zoeken en leren verantwoordelijkheid accepteren. De gemiddelde mens zal deze niet alleen accepteren maar zelfs zoeken.
	De gemiddelde mens heeft geen ambitie en heeft zekerheid op het werk nodig.	Mensen zijn creatief. Hun inventiviteit moet gebruikt worden om problemen op te lossen op het werk.
Toepassing	Shop Floor productie, massaproductie.	Professionele diensten, kennisintensieve arbeid, managers en professionals.
Geschikt voor	Efficiënte werkzaamheden op grote schaal.	Participerend, complexe probleem oplossing.
Stijl van leidinggeven	Autoritair leiderschap, hard management.	Participerend, zacht management.

Tabel 1: X-Y Theorie van Mc Gregor

Het model van Hackman en Oldham staat bekend als het taakkenmerkenmodel. Dit model geeft de motivatiepotentie aan van werk. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers meer gemotiveerd zijn als ze persoonlijk verantwoordelijk voor hun werk zijn, als ze hun werk als zinvol zien en zicht hebben op de resultaten en hun bijdrage daaraan.

Hackman & Oldham's Job Characteristics Model

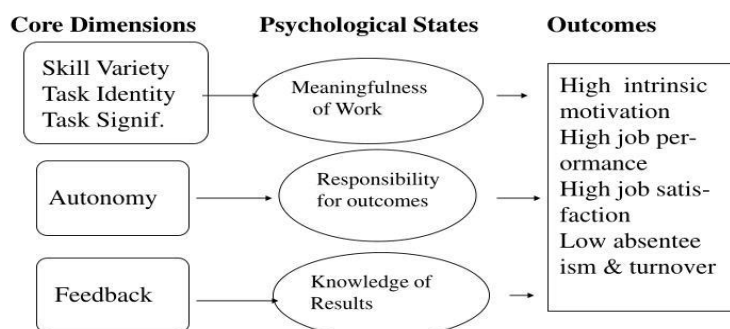


Fig 4: Taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham

Het Vitaminemodel van Warr (Peter B. Warr, 1987) is een model om het optimaal inzetten van medewerkers vorm te geven. Warr gebruikt een aantal werk- en omgevingskenmerken en vergelijkt deze met vitaminen die het menselijk lichaam nodig heeft. Een drietal vitaminen (vitamine C en E) kun je in onbeperkte mate innemen, daar kun je dus nooit genoeg van hebben maar ze moeten wel aanwezig zijn. De overige zes werkkenmerken of vitaminen (vitamine A en D) moeten in de juiste mate aanwezig zijn, te weinig is niet goed maar teveel kan schadelijk zijn. Kenmerken die een functie of een organisatie aantrekkelijk maken, hebben dus grenzen die overschreden kunnen worden en daardoor het tegenovergestelde bereiken. Deze kenmerken zijn van invloed op ons geestelijke welzijn en ze zijn allemaal te koppelen aan motivatoren die in dit onderzoek aanbod komen.

CE werkkenmerken	AD werkkenmerken
Salaris	Autonomie
Veiligheid	Werkdruk
Betekenisvolheid	Sociale ondersteuning
	Gebruik van vaardigheden
	Afwisseling in het werk
	feedback
Constant Effect	Additional Decrement

Tabel 2: De negen werkkenmerken van het Vitaminemodel (Peter Warr)

Er bestaan de nodige verschillen tussen de diverse theorieën over motivatie maar er zijn zes aspecten die op vrijwel alle bekende motivatietheorieën van toepassing zijn (Rob Vinke, 1997):

- Er is sprake van krachten in het individu en in de omgeving
- Medewerkers zetten zich in om doelen en opbrengsten te bereiken en om straf te voorkomen
- Medewerkers nemen over hun gedrag geregeld beslissingen
- Medewerkers moet de relatie tussen hun gedrag en hun opbrengsten begrijpen
- Opbrengsten kunnen zowel intrinsiek als extrinsiek zijn

4.3 Antwoord op deelvraag twee, wat wordt bedoeld met motivatie van medewerkers?

Motivatie is datgene wat mensen beweegt om een bepaalde actie te ondernemen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie, die vanuit de mensen zelf komt, en extrinsieke motivatie. Externe motivatoren zijn eigenlijk de stimuli voor de intrinsieke motivatie. Daarom is extrinsieke motivatie ondergeschikt aan intrinsieke motivatie.

Een aantal bekende motivatiemodellen zijn voortgebracht door Maslow, Mc Gregor en Hackman en Oldham. Maslow stelt dat er vijf lagen van menselijke behoeften zijn, waarbij het zinloos is om aandacht te schenken aan de hogere lagen van behoeften zolang aan de lagere lagen niet is voldaan. Mc Gregor beschrijft in zijn X en Y theorie twee tegengestelde typen medewerkers, een ongemotiveerde luie medewerker en een toegewijde, leergierige medewerker.

De luie medewerker dient volgens dit model gemotiveerd te worden door middel van straf en controle, zijn tegenpool door middel van scholing en ontplooiingsmogelijkheden.

Het model van Hackman en Oldham geeft de motivatiepotentie van werk aan. Er zijn zes aspecten die op vrijwel alle bekende motivatietheorieën van toepassing zijn; er spelen krachten tussen het individu en diens omgeving, medewerkers zetten zich in om doelen te bereiken en straf te voorkomen, medewerkers nemen beslissingen over hun eigen gedrag, ze moeten de relatie tussen gedrag en opbrengsten begrijpen en dat die opbrengsten zowel intrinsiek als extrinsiek kunnen zijn. Het vitaminemodel van Warr beschrijft een aantal werkkenmerken die in onbeperkte mate aanwezig mogen zijn en een aantal werkkenmerken die schadelijk kunnen zijn wanneer ze teveel of juist onvoldoende van toepassing zijn op een werknemer.

5 Welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?

Motivatie van medewerkers is een complex fenomeen. De prikkels die extrinsieke motivatie kunnen beïnvloeden noemen we motivatie-instrumenten. In dit hoofdstuk word beschreven welke instrumenten er zijn en wat ze kunnen doen.

5.1 De invloed van de organisatie

Eerder werd motivatie al omschreven als datgene wat mensen beweegt om in actie te komen. Bekijken we het begrip motivatie specifiek voor organisaties dan kunnen we die actie, die mensen ondernemen, zien als arbeid. De vraag “wat is motivatie” kan in dit geval vertaald worden naar “waarom wil ik bepaald werk doen voor een bepaalde organisatie?”

Er zijn kennelijk factoren aanwezig bij werkzaamheden en/of organisaties waardoor mensen gemotiveerd raken. Er is dus sprake van een verbinding tussen de doelstellingen en activiteiten van de organisatie enerzijds, en de motieven van de medewerker anderzijds.

Om de motivatie van medewerkers te kunnen beïnvloeden, is het dus noodzakelijk om erachter te komen welke doelstellingen en motieven zij hebben. Dat kan voor iedereen verschillend zijn. Medewerkers motiveren is dus altijd maatwerk.

Volgens Bruce en Pepitone (2000) zijn er drie algemene manieren om motivatie van werknemers te beïnvloeden.

Allereerst is dat motivatie door angst, dit wordt vaker toegepast in economisch slechte tijden en in branches waar werknemers geen schaarse productiefactor zijn. Op termijn is deze manier van motiveren niet duurzaam omdat het de sfeer en cultuur van de organisatie zal verzieken.

De tweede algemene manier om motivatie te beïnvloeden is motivatie door beloning.

Vergelijk het met een dier dat in beweging komt als het iets lekkers krijgt voorgehouden. Dat werkt slechts tijdelijk, alleen maar zolang dat lekkers beschikbaar is. Het gevaar bestaat bovendien dat medewerkers voor al hun taken wellicht een extra beloning gaan verlangen en steeds hogere eisen gaan stellen aan die beloning.

De derde algemene manier om motivatie te beïnvloeden is motivatie door persoonlijke ontwikkeling. Hiermee verandert de manier waarop medewerkers over hun werk denken, zodat ze een doel hebben om naar hun werk te komen en hun werk met meer plezier doen.

Maar welke methode er ook wordt toegepast, managers en werkgevers kunnen hun medewerkers zélf niet motiveren, ze beïnvloeden slechts datgene waartoe hun medewerkers gemotiveerd zijn. Als we ter illustratie de behoeftepiramide van Maslow erbij betrekken dan is een goed salaris heel belangrijk voor iemand die schulden heeft terwijl hij een gezin moet onderhouden. Die medewerker is vooral op zoek naar zekerheid en een manier om zijn gezin eten en onderdak te verschaffen. Maar datzelfde goede salaris is volstrekt niet relevant voor iemand die net een grote erfenis heeft ontvangen, die persoon zal juist op zoek zijn naar werk dat hij met plezier kan doen of waarmee hij een maatschappelijke bijdrage levert, ook al betaalt het werk heel slecht.

Belangrijk is dat een werkgever of manager zelf óók gemotiveerd moet zijn om anderen te motiveren. Elke organisatie heeft een denkbeeldige voorkant, een front-office dat als uithangbord dient voor de buitenwereld. Hier tref je de missie, de visie, de strategie, de analyses en het mooie verkoopverhaal.

Vergelijk het met de balie van een mooi hotel, allemaal mooie materialen, imponerende pracht en praal. Maar er is ook een achterkant, de backoffice, waar de buitenwereld geen zicht op heeft. Daar vinden we de medewerkers, de bedrijfscultuur en zien we hoe de organisatie er werkelijk uitziet. Vergelijk het met de keukens, kantoren en de magazijnen van dat mooie hotel. Niks pracht of praal en geen opgepoetste verhalen, hier horen we van medewerkers hoe zij werkelijk over hun organisatie denken. Een goede manager of werkgever wéét hoe zijn organisatie in werkelijkheid uit ziet, wat hij in huis heeft en wat hij eigenlijk in huis wil hebben. Het verschil tussen de voorkant en de achterkant op organisatiegebied moet de manager motiveren om in beweging te komen.

5.2 De instrumenten

Het motiveren van medewerkers is een belangrijke taak van het management, toch blijkt er in de praktijk niet voldoende aandacht geschonken te worden aan deze taak (Vinke, 1997).

Wellicht heeft dat te maken met het feit dat motivatie niet direct kan worden gemeten, alleen het begrip motivatie zélf zorgt vaak al voor verwarring. Een voorbeeld hiervan is de interne- en externe motivatie. Eigenlijk is deze benaming onjuist, het gaat eigenlijk om de prikkels, zowel intern en extern, die van invloed zijn op motivatie. In dit hoofdstuk word gekeken naar de instrumenten die een externe prikkel vormen. Goed bekeken kunnen alle gebeurtenissen in een organisatie een prikkel vormen die invloed heeft op demotivatie van een medewerker. Een onveilige situatie, een periode van drukte, een snauw van een slecht gehumeurde manager, maar ook leuke muziek op de radio, een nieuwe bedrijfsauto, mooi weer of een onverwachte traktatie bij de koffie, alles heeft invloed. In dit hoofdstuk komen enkel prikkels aan bod waar een manager of opdrachtgever zelf invloed op kan uitoefenen.

Vanwege de achtergrond van de organisatie FeliceRossi worden negatieve prikkels hier buiten beschouwing gelaten omdat deze prikkels geen fundament vormen voor een duurzame relatie.

Volgens onderzoeker Alfie Kohn (1993) is er sprake van een “ABC van intrinsieke motivatie” waar elke manager rekening mee zou moeten houden. Dit ABC bestaat uit samenwerking, tevredenheid en keuzemogelijkheid. Dit zijn dus factoren die in een organisatie aanwezig moeten zijn voor de medewerkers;

- **Samenwerking.** Als medewerkers geïnspireerd zijn om samen te werken.
- **Tevredenheid.** Als medewerkers een bijdrage leveren waar ze trots op zijn.
- **Keuzemogelijkheid.** Als medewerkers bevoegd zijn om relevante beslissingen te nemen.

Volgens Weber en Doelen (2010) zijn er echter meer factoren van invloed op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Voor een deel hebben deze factoren een overlap met het ABC van Kohn;

- **Verantwoordelijkheid.** Mensen willen zelfstandig kunnen beslissen.
- **Uitdaging.** Mensen willen geen te makkelijke taak.
- **Succes.** Na de uitdaging moet succes volgen, beloning voor het werk.
- **Promotie.** Mensen willen vooruitkomen, een hoger niveau kunnen bereiken.
- **Betekenis.** Men wil bijdragen aan het succes van de organisatie.
- **Vertrouwen.** Naast vertrouwen in zichzelf willen mensen op anderen vertrouwen.
- **Erbij horen.** Mensen willen onderdeel uitmaken van een succesvolle groep.
- **Belangrijk zijn.** Respect ontvangen in ruil voor de geleverde bijdrage aan de organisatie.
- **Waardering.** Mensen willen openlijke erkenning voor de meerwaarde die ze leveren.

In de relevante literatuur zijn nog veel meer motiverende factoren te vinden, de meest voorkomende zijn;

- **Aanmoedigen van het ondernemersdenken;** door medewerkers het gevoel te geven dat ze mede-eigenaar zijn van de organisatie zullen ze zich waardevol voelen. Mensen die het gevoel hebben ergens eigenaar van te zijn zullen doorgaans goed voor hun bezit zorgen.
- **Motivatatie aan prestaties koppelen;** Organisaties die het moeilijk vinden om hun medewerkers te motiveren kunnen gebruik maken van het feit dat goed presterende medewerkers dit vooral voor zichzelf doen. Ook zonder extra beloning is elk succes een stimulans. Hogere prestatienormen moeten meetbaar en haalbaar zijn.
- **Belonen;** Belonen hoeft niet altijd in de vorm van geld. Alternatieve wijzen van belonen zijn het geven van meer autonomie, meer verantwoordelijkheid, meer zichtbaarheid, meer hulpmiddelen, flexibelere uren of een vorm van speciale erkenning.
- **Verantwoordelijkheid voor motivatie stimuleren;** door mensen de verantwoordelijkheid te geven om iets te bereiken en ze de bevoegdheid te geven om dit op hun eigen manier te doen voelen ze zich door de organisatie vertrouwd en gewaardeerd. Er is immers sprake van machtsoverdracht.
- **Vertrouwen;** Vertrouwen moet van twee kanten komen, medewerkers moeten vertrouwd worden door werkgevers en andersom. Er zijn twaalf hoekstenen voor het vestigen van vertrouwen in een organisatie; respecteren van de medewerkers, kalm en correct communiceren, nakomen van beloften, transparantie, luisteren naar elkaar, vermijden van sarcasme, positieve instelling, waardering tonen, erkennen dat vertrouwen een wederzijdse zaak is, vertrouwen laten groeien, eerlijk zijn en menselijk zijn (Bruce & Pepitone, 1999).
- **Plezier;** plezier in en op het werk is wellicht de belangrijkste motivator. Medewerkers die plezier in hun werkomgeving ervaren zijn energiever, hebben meer zelfvertrouwen, vertonen teamgeest, een positieve houding en duurzame motivatie. Plezier heeft, wetenschappelijk bewezen, een positieve invloed op de gezondheid.
- **Voorkomen van demotivatoren;** omstandigheden die de motivatie van medewerkers negatief beïnvloeden moeten voorkomen worden. Dat is echter niet altijd mogelijk, daarom is het ook van belang om medewerkers te leren hoe ze kunnen omgaan met demotivatoren.

- **Inspireren tot gemotiveerd teamwork;** Het gevoel bij een groep te horen geeft inspiratie om beter te presteren. Het tonen van betrokkenheid en het samenwerken op gelijkwaardige basis stimuleert het teamgevoel.
- **Autonomie;** Volgens het Job Characteristics model van Hackman & Oldham (Methorst, 2004) is autonomie de belangrijkste van de vijf taakaspecten die bijdragen aan interne werkmotivatie.
- **Ontwikkelingsmogelijkheden;** Ontwikkeling door te leren van collega's en andersom, kennis van de organisatie delen en uitbreiden, de sociale invloed van een team of organisatie.
- **Balans werk en privé;** Piekmomenten en overlappingsen in de agenda voorkomen door een betere aansluiting van de werkuren op de prive-situatie voorkomt stress. Controle en toezicht door het management zal hier niet goed bij passen, vertrouwen en faciliteren wél.

5.3 Belangrijke parameters in het algemeen

Veel organisaties meten de motivatie van hun medewerkers door de prestaties van de medewerkers te vergelijken. Feitelijk bezien is dit onjuist omdat niet enkel en alleen de motivatie van invloed is op de prestatie van een medewerker. De prestatie is van veel meer factoren afhankelijk, zoals de capaciteiten en competenties van die persoon.

Vaak is het ook heel moeilijk om prestaties te vergelijken wanneer er sprake is van een kleine organisatie waar slechts weinig – of geen – medewerkers dezelfde taken uitvoeren.

Er zijn, vanuit het management bezien, wél een aantal parameters die in verband staan met motivatie, zoals het ziekteverzuim, verloop, scholingsbereidheid, productiviteit, creativiteit en mate van samenwerken. Scoort een medewerker, een afdeling of een hele organisatie op het merendeel van deze parameters onder het gemiddelde, dan kan er sprake zijn van een motivatieprobleem (Vinke, 1997).

5.4 Belangrijke parameters voor FeliceRossi

Met name twee van de bovengenoemde genoemde parameters, de mate van creativiteit en samenwerking, zijn van bijzonder belang voor exponentiële organisaties. Het potentieel van creativiteit en samenwerken zien we goed terug bij de Virgin Group van Richard Branson. Het bedrijf bestaat uit meer dan vierhonderd afzonderlijke zelfstandige bedrijven die hun expertises onderling delen. Samen zijn ze vierentwintig miljard dollar waard. De afzonderlijke bedrijven werken als autonome teams, op deze manier worden de voordelen van kleinschaligheid bovendien goed benut. Groei en omvang zijn niet langer noodzakelijke doelstellingen.

Volgens de strategie van FeliceRossi ligt het groeipotentieel van de organisatie voor een groot deel besloten in de mate van creativiteit en samenwerking. Om op te vallen bij de doelgroep van FeliceRossi zijn innoverende meubelontwerpen nodig die opvallen qua design, functie of mogelijkheden.

5.4.1 Creativiteit

Creativiteit kan omschreven worden als een manier van denken waarbij nieuwe ideeën en nieuwe oplossingen voortgebracht worden (Marcus en Van Dam, 2009).

Zonder creativiteit is er geen sprake van innovatie. Veel organisaties blijken onbedoeld de creativiteit van hun medewerkers af te remmen. Dat gaat ten koste van het innovatiepotentieel.

Organisaties focussen vaak op het verbeteren van hun output en de managers van de organisatie zien vaak niet of te laat in dat creativiteit en innovatie noodzakelijk zijn om die doelen te bereiken. Daarom is het van belang dat het management creativiteit binnen de organisatie aanmoedigt. Medewerkers worden gestimuleerd in hun creativiteit door hen **toegang te geven tot informatie**, door **budgetten beschikbaar te stellen**, door ze **tijd te gunnen** voor het ontwikkelen van ideeën, door ze te **laten reizen** en door ze te **steunen bij onderzoek** (Marcus en Van Dam, 2009).

Volgens Mark Zuckerberg, oprichter van Facebook, is het grootste risico het niet durven nemen van risico's. Continu experimenteren is volgens hem de beste manier om risico's te beperken.

De traditionele wijze van productontwikkeling bestaat uit een traag en sequentieel proces dat begint bij ideevorming en pas na zeer veel afzonderlijke processen een commercieel product laat zien. Bedrijven die continue experimenteren bundelen diverse processen van productontwikkeling en beginnen heel snel met het product zelf zodat ze de markt of klant al snel in het proces kunnen betrekken. In een heel vroeg stadium is dan meestal al duidelijk of het product kans van slagen heeft en dat tegen doorgaans veel lagere ontwikkelingskosten.

Sommige exponentiële organisaties gaan nog een stap verder en hebben een ontmoedigingsbeleid ingesteld op het afkeuren van ideeën van medewerkers. Mislukte projecten worden hier gezien als een onvermijdelijk risico maar ook als een bron van belangrijke informatie. Het falen van een experimenteel product of proces heeft in deze organisaties geen invloed op de carrière van de betrokken medewerkers.

5.4.2 Samenwerken

Samenwerken is het richten van de inspanningen van twee of meer personen of instanties op hetzelfde doel. Charles Darwin ontdekte al dat de evolutie sneller ging wanneer kleine groepen diersoorten geïsoleerd leefden en zich wisten aan te passen aan stressvolle omstandigheden. Deze kennis ligt ten grondslag aan de autonome structuren waar veel organisaties tegenwoordig mee werken (Ismail en Van Geest, 2014). Deze autonome structuren of teams werken intensief samen met de volgende voordelen tot gevolg;

- Werknemers die samenwerken, hebben meer succes bij het oplossen van problemen
- Mensen voelen zich energiever als ze deel uitmaken van een team
- Teams kunnen gebruik maken van verschillen in ervaring, kennis en persoonlijkheid
- Teams geven een gevoel van veiligheid en saamhorigheid

Teamgeest kan echter niet van bovenaf worden opgelegd, het is aan de manager om een team samen te stellen met de juiste mensen en dit team te faciliteren (Bruce & Pepitone, 1999).

De manager faciliteert door middel van **begeleiding** als dat nodig is, door **innovatie aan te moedigen**, het team **zelfvertrouwen** en **energie** te geven. Managers die met werknemers samen klagen over negatieve aspecten op hun werk hebben een negatieve invloed en zullen niet bijdragen aan een betere prestatie van het team.

Teamgeest komt voort uit goede communicatie, uit interactie en uit identificatie met de andere teamleden.

Interactie is een wisselwerking tussen mensen of organisaties. Het is niet alleen een sleutel naar samenwerking maar leidt ook tot creativiteit, innovatie en vernieuwing (Ismail en van Geest, 2014).

Jacco Bregonje, aandeelhouder binnen FeliceRossi en organisatiedeskundige van beroep, heeft het Socio-Act model ontwikkeld waarmee de interactie tussen mensen en de factoren, die op deze interactie van invloed zijn, inzichtelijk worden gemaakt. Wanneer twee mensen bij elkaar gaan zitten zal de interactie in eerste instantie worden bepaald door macropatronen; een vertegenwoordiger die bij een klant op gesprek komt weet dat er van hem verwacht wordt dat hij een bepaald patroon vertoont zoals begroeten, het verkoopgesprek inluiden, het eigenlijke verkoopgesprek voeren etc. Onder de juiste omstandigheden zullen er ook micropatronen ontstaan, waardoor er ruimte is om op een andere manier te reageren dan wat het macropatroon doet verwachten. Dit gebeurt als er een “klik” is tussen de partijen, de toon wordt informeler en ontstaat wederzijds vertrouwen. Deze micropatronen dragen bij aan creativiteit en innovatie. De omstandigheden waaronder de gewenste micropatronen ontstaan worden beïnvloed door vier factoren;

- **Leiderschap**, is deze coachend of juist sturend?
- **Narratieven**, is er sprake van een pakkende missie, visie, waarden, cultuur
- De **omgeving**, zowel fysiek in de vorm van een inspirerende en aangename werkplek als technisch in de vorm van communicatie, software en hulpmiddelen.
- **Besturing**, wordt de juiste strategie gevolgd?
- Onder het juiste leiderschap, met de juiste narratieven, in de juiste omgeving en met de juiste strategie zullen de gewenste micropatronen eerder gevormd worden.

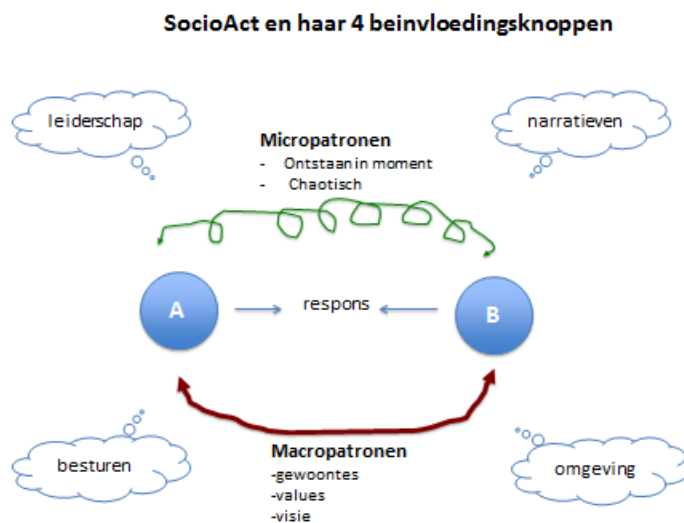


Fig 5: Socio Act model (Bregonje)

Samenwerking kan overigens ook aangemoedigd worden door middel van beschikbare kennis over onze evolutie; er is wetenschappelijk bewezen dat mannen geneigd zijn om hun taken goed uit te voeren wanneer ze die taak uitvoeren in opdracht- of in de nabijheid van een mooie vrouw. Mannen die van zichzelf weten dat ze weinig kans maken op de gunsten van die vrouw, meestal de minder aantrekkelijke mannen, zijn geneigd om samen te werken bij het uitvoeren van hun taak.

Tevens hebben deze mannen de neiging om aantrekkelijke concurrenten tegen te werken bij het uitvoeren van de taak (Eshuis, 2014). Samenvattend mag gesteld worden dat een groep onaantrekkelijke mannen goed samenwerkt als ze taken krijgen toebedeeld van een aantrekkelijke vrouwelijke manager. De **samenstelling van een team** is dus ook van invloed op de mate van samenwerking.

5.5 Antwoord op deelvraag drie; welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?

Drie algemene manieren om motivatie van medewerkers mee te beïnvloeden zijn angst, beloning en persoonlijke ontwikkeling, deze laatste manier is de meest duurzame manier. Een goede manager of werkgever is zélf gemotiveerd om anderen te motiveren. Alles wat er binnen een organisatie gebeurt kan een motiverende prikkel vormen, zowel in positieve als in negatieve zin. In de literatuur worden ontzettend veel motivatie-instrumenten benoemd.

De motivatoren die veelvuldig terugkomen zijn:

Samenwerking, autonomie, uitdaging, ontwikkelingsmodelijkheden, betekenis, vertrouwen en waardering.

In recente literatuur zijn daar aan toegevoegd de **balans werk-privé en ondernemersdenken**. Het ziekteverzuim, verloop, scholingsbereidheid, productiviteit, creativiteit en mate van samenwerken zijn parameters die in verband staan met motivatie. Scoren medewerkers slecht op deze parameters dan kan er een motivatieprobleem zijn. Creativiteit en de mate van samenwerken zijn voor FeliceRossi belangrijke parameters omdat een groot deel van het groeipotentieel van de organisatie besloten ligt in deze parameters. FeliceRossi wil innoverend zijn en daarvoor is creativiteit een voorwaarde. De motivatoren die creativiteit aanmoedigen zijn: **Toegang verlenen tot informatie, beschikbaar stellen van budgetten, tijd gunnen voor het ontwikkelen van ideeën, medewerkers laten reizen en medewerkers steunen bij onderzoek.**

De motivatoren die samenwerking aanmoedigen zijn: **Begeleiding op verzoek van de medewerkers, aanmoedigen van innovatie, geven van zelfvertrouwen en energie.**

Interactie is de sleutel naar samenwerking, creativiteit, innovatie en vernieuwing. Tijdens interactie tussen mensen kunnen micropatronen ontstaan die creativiteit en innovatie bevorderen. Volgens het Socio Act model komen deze micropatronen sneller tot stand onder invloed van de juiste: **leiderschapsstijl, narratieven, omgeving en besturing**

Uit de evolutieleer is gebleken dat ook de **samenstelling van een team** bepalend is voor de mate van samenwerking.

6 Bestaan er verschillen tussen de diverse soorten vaste- en flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer?

In hoofdstuk drie is beschreven dat er meerdere soorten medewerkers en organisaties zijn. Aangezien motivatie een kwestie van maatwerk is, wil de organisatie weten op welke wijze er een “fit” kan worden gemaakt tussen de organisatie en de diverse soorten medewerkers.

In dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de verschillende soorten medewerkers en de onderlinge verschillen qua motivatie.

6.1 Soorten medewerkers en hun drijfveren

Zoals eerder werd al gesteld is motiveren een kwestie van maatwerk. Henry Mintzberg (1991) heeft een veelgebruikt model ontwikkeld waarbij organisaties in vijf categorieën worden verdeeld op basis van factoren als zaken als cultuur, plaatsing van de macht en het soort medewerkers van de organisatie. Op basis van dit model werd vastgesteld dat FeliceRossi een zogenaamde adhocratie is.

<i>Structurele configuratie</i>	<i>Primair coördinatie-mechanisme</i>	<i>Voornaamste deel van de organisatie</i>	<i>Decentralisatie</i>
Eenvoudige structuur	Direct toezicht	Strategische top	Verticale en horizontale centralisatie
Machine-bureaucratie	Standaardisatie van werkproces	Technostructuur	Beperkte horizontale decentralisatie
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden	Uitvoerende kern	Verticale en horizontale decentralisatie
Divisie-structuur	Standaardisatie van output	Middenkader	Beperkte verticale decentralisatie
Adhocratie	Onderlinge aanpassing	Ondersteunende diensten	Selectieve decentralisatie

Tabel 3: Structures in 5, Mintzberg

Het is interessant om de situatie nu eens andersom te benaderen met behulp van de typologie van medewerkers in organisaties (Bolweg, Weusten & ten Have, 2000). We weten namelijk al wat voor soort organisatie FeliceRossi is, dus het is goed om te kijken welk type medewerker goed bij FeliceRossi past en welke dominante waarde bij die medewerker past. (Bolweg, Weusten & ten Have, 2000).

Medewerker	Organisatie	Dominante waarde
Huurling	Legerkamp	Soldij
Groeier	Podium	Ontplooiing
Calculeerder	Markt	Aanbieding
Feestganger	Speelplaats	Vertier
Presteerder	Stadion	Uitdaging
Gelovige	Kerk	Evangelie
Groepsdier	Familie	Geborgenheid

Tabel 4: Typologie van werknemers

Hier dient opgemerkt te worden dat in de praktijk elke medewerker en elke organisatie uit een mix van bovenstaande typeringen zal bestaan. Maar doorgaans zal er wel één bepaald kenmerk dominant zijn.

Zo zijn de huurlingen onverschillig, het zijn nomaden die van organisatie naar organisatie trekken, hun werk doen en hun beloning opeisen. Ze zijn sterk extrinsiek gemotiveerd. Ze zijn vaak te vinden aan de onderkant van de arbeidsmarkt in de vorm van schoonmakers of seizoenskrachten in de landbouw, maar ook sommige hoogopgeleiden kunnen tot huurling gerekend worden; ze zijn actief in overspannen nieuwe branches binnen bijvoorbeeld de ICT en verhuren zichzelf aan de hoogste bieder. Ze gedijen goed in organisaties met het karakter van een legerkamp met heldere regels en afspraken. Dit is de werknemer waar FeliceRossi niet naar op zoek is tenzij er een acuut probleem opgelost moet worden, tegen elke prijs.

Groeiers zijn zelfbewuste professionals die steeds grotere podia zoeken om op te schitteren. Ze hebben een sterke emotionele binding met hun vak en lijken die binding vaak ook met hun organisatie te hebben, maar in werkelijkheid zoeken ze vooral verbinding met inspirerende collega's. Ze zijn meestal te vinden in commerciële omgevingen en gebruiken hun werkgever als nieuwe aanvulling op hun indrukwekkend cv. Hun doel is persoonlijke ontplooiing. Groeiers komen het beste tot hun recht bij organisaties met een grote saamhorigheid en die veel aan scholing en ontwikkeling van de medewerkers doen. De groeier bezit voor FeliceRossi dus waardevolle eigenschappen.

Calculeerders maken vrijwel al hun keuzes op basis van een spreadsheet. Ze gebruiken daarbij meer variabelen dan alleen de beloning. De calculeerder ziet een organisatie als een soort markt met voor ieder wat wils. Salaris, scholing, status, balans werk-privé en nog veel meer. Ze voelen zich prettig in organisaties die bijzonder transparant zijn in wat ze te bieden hebben zodat deze werknemer het gevoel heeft dat zijn plaatje compleet is. Van een emotionele binding is nauwelijks sprake maar zolang de organisatie regelmatig checkt of het plaatje van de calculeerder nog klopt kan de samenwerking duurzaam zijn. Op basis van deze eigenschappen past de calculeerder niet volledig in het team van FeliceRossi maar mits er sprake is van de juiste fit kan de calculeerder toch een aanwinst zijn.

Feestgangers zijn jong en dynamisch, werk moet vooral leuk zijn en moraal of plichtsbesef speelt nog geen rol. Ze willen en kunnen best goed zijn in wat ze doen maar alleen als ze daar lol aan beleven en om geen andere reden.

Ze kicken op een geslaagd project en geven veel om hun vrijheid. Vaak werken ze als freelancers in de ICT, marketing of reclame. Ze weten dat je een feestje niet in je eentje kunt vieren dus ze zien werk als een sociaal fenomeen en zijn op zoek naar organisaties met gelijkgestemden. Wat dat aangaat is er sprake van enige intrinsieke motivatie. Uitdagende opdrachten zijn voor de hoogopgeleide feestvierder een voorwaarde, dat is een onderdeel van het feest. De beloning is ook belangrijk als middel om mee te kunnen feesten. Gezien het gegeven dat feestvierders heel goed kunnen zijn in hun werk, zeer resultaatgericht zijn en graag samenwerken, kan de feestganger een goede aanvulling zijn voor FeliceRossi.

Presteerders zijn vaak de steunpilaar van een organisatie. Resultaatgericht en ambitieus. Ontplooiing vinden ze niet echt belangrijk en het zijn vaak solisten. Collega's beschouwen ze als publiek of als concurrentie. De volgende prestatie moet steeds een lat hoger liggen, verandering en beweging zijn noodzakelijk. Hun beloning is de aandacht en bevestiging van hun succes. Vaak zijn het autodidacten in commerciële functies, ondernemers of ondernemers binnen de onderneming. Omdat de presteerder geen teamplayer is, past hij niet goed binnen de organisatie van FeliceRossi.

Gelovigen kiezen een organisatie die past bij hun eigen missie. Hebben ze die gevonden dan zijn ze loyaal. Ze verwachten inspiratie te krijgen van hun leider en beschutting van hun geloofsgenoten. Je vindt ze op alle niveaus bij grote en middelgrote organisaties. Deze organisaties zijn vaak gesloten van aard en de gelovigen zijn bijzonder kritisch ten opzichte van buitenstaanders en andersdenkenden. Alleen al om deze reden valt de Gelovige af als werknemer voor FeliceRossi.

De Groepsdieren zoeken geborgenheid bij hun familie, hun werk is ondergeschikt aan het team en aan de organisatie. Ze zijn op zoek naar gevoelsgenoten met een groot socialisatievermogen. Omdat iedereen gelijk is kan besluitvorming een probleem zijn. Er is wel veel ruimte voor de ontwikkeling van denkvermogen, wat aantrekkelijk is voor nieuwe toetreders. Mits het groepsdier excelleert binnen zijn vak, kan dit type een waardevolle rol spelen binnen FeliceRossi. Het feit dat het groepsdier op zoek is naar een langdurig onderkomen maakt hem weer minder geschikt voor FeliceRossi.

Vanwege hun karakteristieken zoals hierboven beschreven lijken medewerkers van het type **groeier**, **calculeerder** en **feestganger** het beste bij het organisatieprofiel van FeliceRossi te passen.

Uit analyse van tientallen checklists en beleidsdocumenten van uiteenlopende organisaties is een lijst met een top-tien van motivatoren samengesteld (Bolweg, Weusten & ten Have, 2000). Deze lijst is gekoppeld aan de hierboven beschreven werknemerstypes met een + (plus) als er veel waarde aan wordt gehecht of een – (min) als er geen waarde aan wordt gehecht.

Motivator	Omschrijving	Plus +	Min -
Imago organisatie	Imago, reputatie, beeld dat de buitenwereld van de organisatie heeft.	Gelovige	Huurling
Soort werk	Aantrekkelijkheid van de functie, mate van autonomie, afwisseling. De basis voor plezier.	Presteerder	Groepsdier
Ontplooïing	Ontwikkelingsperspectief, opleiding en training	Groeier	Gelovige
Loopbaanperspectief	Doorgroeimogelijkheden	Presteerder	Huurling
Formele beloning	Salaris, winstdeling, opties en aandelen	Huurling	Gelovige
Managementstijl	Stijl van leidinggeven	Groepsdier	Huurling
Collegialiteit	Mate van collegialiteit, werksfeer	Feestganger	Presteerder
Missie en visie	Missie en doel moeten aantrekkelijk zijn	Gelovige	Calculeerder
Balans werk-privé	Deeltijdwerk, variabele uren, kinderopvang	Calculeerder	Presteerder
Zekerheid	Vastigheid m.b.t. inkomen, leiding, werk	Groepsdier	Feestganger

Tabel 5: Top-tien motivatoren

Op basis van deze tabel kan vooralsnog gesteld worden dat het typen medewerkers die goed bij FeliceRossi lijken te passen, de groeier, de calculeerder en de feestganger, gevoelig zijn voor enkele typische motivatoren. Deze medewerkers willen zichzelf graag **ontplooien**, ze zoeken **collegialiteit** en ze hechten veel waarde aan een goede **balans tussen werk en privé** leven.

6.2 Soorten medewerkers anders bekeken

Waar paragraaf 6.1 de medewerkers indeelt op basis van een dominante waarde, maakt deze paragraaf een onderscheid in flexibele medewerkers op basis van hun opleiding en hun positie op de arbeidsmarkt, zoals toegelicht in hoofdstuk twee. Ook hier wordt nader bekeken welke motivatoren per onderverdeling belangrijk zijn

Flexibele werknemers met een afstand op de arbeidsmarkt en een laag inkomen, ook wel de werkende armen genoemd. Deze groep bevindt zich vaak in een wat onprettige positie, deze mensen hebben in veel gevallen niet vrijwillig ervoor gekozen om als flexibele medewerker in een organisatie terecht te komen. Veel liever zouden ze een goedbetaalde vaste baan hebben. Deze groep is gevoelig voor motivatieprikkelers in de vorm van beloning en zekerheid.

Flexibele werknemers met ervaring en opleiding, die het niet lukt om beter betaald of vast werk te vinden, ook wel de “good people in bad jobs” genoemd. Ook deze groep zou veel liever een beter betaalde vaste baan willen hebben. Ook deze groep is dus gevoelig voor factoren als beloning en zekerheid. Omdat deze werknemers doorgaans wel beschikken over ervaring en/of opleiding zien ze vaker het nut in van scholing, dus opleidingsmogelijkheden worden door deze groep vaker als motiverend ervaren.

In bijlage I is het interview opgenomen met een directielid van Mise En Place, een groot uitzendbureau voor studenten. Dit interview geeft een goed beeld van de motivatoren voor deze groep werknemers. Volgens Mise En Place (MEP) is de voornaamste beweegreden van deze studenten om te gaan werken vooral de behoefte aan inkomsten. De studenten kiezen voor MEP omdat ze dan zelf kunnen bepalen waar ze gaan werken en voor een groot deel kunnen ze zelf ook bepalen met wie ze gaan werken.

MEP biedt de studenten de kans om alvast aan hun netwerk te gaan bouwen in de stad of regio waar ze zich na hun studie zullen vestigen. MEP biedt empowerment, een proces waarbij de medewerker versterkt wordt op basis van zijn eigen capaciteiten en sociale vaardigheden (Nauta, 2011). Daarnaast geeft MEP de medewerkers veel zelfstandigheid en hecht men veel waarde aan collegialiteit en een goede werksfeer. MEP heeft slecht een klein aantal vaste medewerkers, dit zijn met name filiaalleiders. Hierbij is het ondernemersdenken de motivator die als waardevol wordt gezien.

Voor de toekomst verwacht MEP dat werknemers vooral op zoek zullen gaan naar werkgevers die voldoende ontplooiingsmogelijkheden bieden.

Laagopgeleide zelfstandigen, vooral werkzaam in de bouw, de landbouw en als zelfstandige verkopers.

Hoogopgeleide zelfstandigen, vooral werkzaam in de zakelijke dienstverlening en in de gezondheidszorg.

De laatste twee groepen kunnen we onderverdelen in “klassieke zelfstandigen” en “nieuwe zelfstandigen”. De klassieke zelfstandigen zijn vaak winkelier of boer, de nieuwe zelfstandigen bieden hun eigen diensten of arbeid aan in de zakelijke dienstverlening, ICT of in de bouw.

De klassieke zelfstandigen zijn vaak opvolgers in een familiebedrijf of zijn zelfstandig geworden omdat ze dat altijd al graag wilden. Zaken als flexibele uren vinden ze minder belangrijk, vaak ook omdat hun werkzaamheden niet geschikt zijn om in deeltijd uit te voeren.

De groep nieuwe zelfstandigen hebben volgens de Zelfstandigen Enquête Arbeid (TNO/CBS, 2012) vooral vanwege de **uitdaging** voor het zelfstandig ondernemerschap gekozen. Ook de mogelijkheid om als ZZP'er **flexibele uren** te kunnen werken hebben een grote rol gespeeld bij hun beslissing. Andere factoren, zoals het idee om als zelfstandige meer te kunnen verdienen, geen goede baan kunnen vinden en niet meer voor een baas willen werken speelden slechts in geringe mate mee. Langdurig vergaderen en, vanwege de vaak wisselende locaties, het vele reizen ziet men vaak als beperkende factoren.

FeliceRossi wil zijn flexibele schil graag vullen met flexibele en talentvolle professionals. Gezien de aard van de werkzaamheden zullen deze professionals doorgaans ook hoger opgeleid zijn. Volgens bovengenoemde TNO/CBS enquête zijn deze professionals vooral op zoek naar **uitdaging** en **flexibele werkuren**. Dit geldt met name voor de jongste generatie werknemers, de generatie Y. Aangezien FeliceRossi innovatief wil zijn en nadrukkelijk gebruik wil maken van digitale informatie, ligt het voor de hand dat een deel van de flexibele schil zal bestaan uit jonge professionals uit de nieuwe generaties van medewerkers.

6.3 Wat willen de nieuwe generaties medewerkers?

Een ander onderscheid kan gemaakt worden op basis van de leeftijd van medewerkers.

We kennen een aantal werkende generaties in Nederland. De protestgeneratie (1940-1955) die momenteel de nieuwe generatie vitale senioren vormt. De verbindende generatie (1955-1970) wordt gezien als de generatie van nieuwe leiders.

De pragmatische generatie (1970-1985) vormt de nieuwe generatie medioren, professionals met ervaring die zich hebben aangepast aan verouderde werkwijzen. Generatie Y (1985-2000), ook bekend als de generatie Einstein, vormt de nieuwe generatie junioren.

De laatste twee generaties hebben een nieuw type medewerker voortgebracht, de zogenaamde “nieuwe professional”. Naarmate onze economie langzaam is verschoven richting kenniseconomie, zijn er ook verschuivingen waar te nemen als het gaat om de werkzaamheden en het type medewerkers dat de werkzaamheden uitvoert. Leren en ontwikkelen maken voortaan deel uit van het werk zélf (Methorst, 2004). De nieuwe professional is een autonome kenniswerker die gespitst is op verbetering en vernieuwing. Hij is zich bewust van zijn kennis, is in staat om zijn eigen werkomgeving te organiseren en creëert zijn eigen loopbaan (Methorst, 2004). Dat vraagt ook om een andere wijze van het organiseren van werk. Het bedrijfsleven heeft hierop gereageerd met Het Nieuwe Werken (Riet, Skoblikov, Becker, Jacobs, Katoen & Krans, 2011). Autonome professionals hebben behoefte aan kennisontwikkeling, dit vraagt om een organisatie waar reflectie, leren van fouten, ruimte voor experimenten en delen van kennis vanzelfsprekend zijn.

Vanzelfsprekend is er niet één generatie Y, maar er zijn wel algemene kenmerken. Generatie Y is al in meerdere boeken omschreven als slim, snel en authentiek. Maar ook als oppervlakkig en hedonistisch. Veel organisaties willen graag verjongen maar weten toch niet zo goed om te gaan met deze generatie. Hun **vernieuwingsdrang** is overweldigend en daardoor reageren de cultuurdragers van organisaties nogal eens terughoudend. Ook wordt deze generatie vaak als onnadenkend bestempeld, maar het is beslist niet zo dat Generatie Y niet nadenkt, ze denkt alleen fundamenteel anders over bepaalde zaken. Deze jongeren plaatsen bijvoorbeeld makkelijker persoonlijke informatie op social media omdat het gewoon deel uitmaakt van hun identiteit. Ze respecteren mensen die zichzelf zijn, die **authentiek** zijn.

Waar oude generaties denken in patenten en octrooien als het gaat om intellectueel eigendom, denkt deze generatie vooral over het **verbeteren** van het product. Iets afschermen omdat je de eerste bent die iets bedenkt vinden ze raar en kansloos, juist het **delen van kennis** wordt gezien als waardevol. Van patent naar open innovatie.

Generatie Y wil graag **samenwerken** in een gelijkwaardig team **zonder hiërarchie** en waar onderlinge verschillen worden gerespecteerd.

Generatie Y heeft behoefte aan waardering en positieve feedback als bevestiging van het ingeslagen pad dat ze op dat moment volgen, ze willen graag hun expertise inbrengen.

Het is een loyale generatie en omdat het een generatie is van kinderen van de gescheiden ouders zullen ze meer waarde hechten aan een gezonde werk-privébalans.

Daarom zien ze de vrijheid om **plaats- en tijdonafhankelijk** werken als een basisprincipe, een voorwaarde. Ook al maken ze in de praktijk niet altijd gebruik van de afgedwongen faciliteiten.

Uit onderzoek, gehouden onder 341 studenten op hbo- en academisch niveau, is gebleken welke verwachtingen Generatie Y heeft van toekomstige werkgevers (Riet, Skoblikov, Becker, Jacobs, Katoen & Krans, 2011).

Zo denkt slechts een derde van de ondervraagden volledig flexibel te kunnen werken, de rest acht zichzelf niet in staat om de vrijheid en flexibiliteit van HNW te kunnen benutten.

Vrijwel alle ondervraagden geven aan dat ze veel waarde hechten aan de juiste **sfeer**.

Inspirerende werkplekken met loungeruimten en stiltewerkplekken met onbeperkte toegang tot bedrijfsinformatie en applicaties die locatie-onafhankelijk benaderbaar zijn worden gezien als een vanzelfsprekendheid.

Driekwart verwacht veel **vrijheid en zelfstandigheid** (autonomie en zelfsturing) en vrijwel niemand heeft er problemen mee om daar resultaatgericht werk aan te koppelen. De overheid is niet geliefd als toekomstige opdrachtgever omdat men niet verwacht hier een vernieuwende en inspirerende werkomgeving aan te treffen.

Alle ondervraagden vinden **transparantie** binnen de organisatie zeer belangrijk.

Samenvattend staan deze ondervraagden kritisch maar positief tegenover HNW, waarbij ze van de toekomstige opdrachtgever een grotere bijdrage verwachten dan van zichzelf.

De nieuwe professionals van Generatie Y zijn sterk in reflecteren, ze zijn zich bewust van hun loopbaan, ze zijn goed in groepsdenken, experimenteren en in het leren van fouten. Allemaal eigenschappen die vallen onder de noemer “kritisch reflectief werkgedrag” (Methorst, 2004).

In eerste instantie lijken deze eigenschappen goed aan te sluiten bij wat managers van grote organisaties willen zien bij hun medewerkers. In hun drang naar verbetering willen deze managers graag geconfronteerd worden met kritiek die leidt tot een verbeterd product. Tegelijkertijd wordt kritiek op de eigen organisatie vaak afgestraft, zeker als de kritiek afkomstig is van nieuwelingen. Organisaties verschillen dus in de mate waarin de kritisch reflectief gedrag waarderen. In een organisatie waarin medewerkers zich niet uitgenodigd voelen om te participeren in de besluitvorming zullen medewerkers vaker geneigd zijn om zich neer te leggen bij zaken waar ze zelf graag verbeteringen in aan zouden brengen. Ook het vertrouwen in hun eigen competenties, de “self-efficacy”, is van invloed op de mate waarin medewerkers de moed kunnen opbrengen om zich kritisch uit te laten tegen de organisatie.

6.3.1 Hoe reageert het bedrijfsleven op de nieuwe generaties medewerkers?

Het Nieuwe Werken kan worden gezien als een reactie van het bedrijfsleven op de wensen en eisen van nieuwe generaties werknemers.

Maar het HNW is een containerbegrip en wordt vaak verkeerd geïnterpreteerd doordat men het concept om de verkeerde reden of te snel en te eenzijdig wil invoeren.

Microsoft is in Nederland een van de eerste organisaties die HNW heeft ingevoerd en het heeft talloze tegenslagen opgeleverd. Telkens waren het medewerkers die veranderingen tegen probeerden te houden, tot Microsoft de medewerkers **zelf liet bepalen** onder welke voorwaarden bepaalde veranderingen op de steun van de medewerkers konden rekenen (Riet, Skoblikov, Becker, Jacobs, Katoen & Krans, 2011). Inmiddels is het duidelijk geworden dat de werknemer centraal staat bij HNW, de rest is eigenlijk bijzaak. Door de medewerkers te **screenen op hun eigen doelstellingen** en hun toekomstverwachtingen kun je kijken of ze goed bij de organisatiedoelstellingen passen. Wanneer er op dat punt sprake is van een fit is kan er gewerkt worden aan de **groei van de werknemer**, immers, als de werknemer groeit dan groeit de organisatie mee.

Groei van de werknemer is dan de eigenlijke functie van HNW, dit kan versneld worden door managers zorg te laten dragen voor de groei van de werknemers in de rol van **faciliterende coach**. De werkplek moet **inspirerend** zijn en bijdragen aan de gewenste sfeer.

HNW als uitgangspunt om kosten te besparen op werkplekken is dus een onjuiste benadering, een prettige fysieke werkplek is juist een voorwaarde om te kunnen groeien.

Technologie is een voorwaarde om effectiever te kunnen werken zonder afhankelijk te zijn van tijd of locatie, maar ook hier geldt dat het niet zaligmakend is.

Voor creatieve processen is een fysieke vergadering veel geschikter dan een virtuele vergadering omdat mensen elkaar moeten leren vertrouwen zodat ze zichzelf durven te zijn en feedback kunnen geven. Technologie zal een instrument worden om te helpen bij het verwerken en rangschikken van de alsmaar groeiende hoeveelheid informatie die er op ons afkomt.

Er bestaan zelfs al slimme softwareprogramma's, zoals GuruScan, die organisaties helpen om de kennis van hun medewerkers in kaart te brengen zodat enerzijds voorkomen kan worden dat teveel mensen zich met dezelfde vakgebieden bezighouden en anderzijds mensen met dezelfde kennis kunnen samenwerken bij complexe vraagstukken.

Een professional is een vakman, iemand die zich vanuit een sterke overtuiging wil onderscheiden binnen zijn vakgebied door kennis en kunde uit te dragen (Methorst, 2004). Het opereren uit eigen overtuiging, kennis en kunde wijst op een hoge mate van autonomie. Het is het vakmanschap dat deze professional **onafhankelijk** maakt.

Veel professionals zijn werkzaam als zelfstandig ondernemer en dat maakt het werk van een HR-manager van een organisatie waar veel zelfstandigen werken, niet eenvoudig.

Er gelden bovendien verschillende spelregels voor zelfstandigen en medewerkers in loondienst.

Een organisatie, die bewust veel zelfstandige professionals wil aantrekken, moet ernaar streven dat de zelfstandige kiest voor vrijheid in gebondenheid; de zelfstandige heeft dus zelf, vrijwillig gekozen om zich te binden aan de organisatie van zijn voorkeur.

6.4 Motivatie is maatwerk

In de voorgaande paragrafen is onderscheid gemaakt tussen diverse categorieën medewerkers op basis van dominante waarden, positie op de arbeidsmarkt of leeftijd. Daaruit komen een aantal gemeenschappelijke motivatoren naar voren maar ook een groot aantal verschillen in motivatoren. Ook is het in de praktijk niet altijd mogelijk om organisaties en medewerkers te etiketteren zoals in paragraaf 6.1 is gedaan. Maatwerk in motivatie per soort of categorie medewerkers is dus niet afdoende, om écht maatwerk te kunnen leveren moet motivatie op medewerkers individueel afgestemd worden.

Er bestaan gelukkig hulpmiddelen ter ondersteuning van de manager om meer zicht te krijgen op de behoeften van medewerkers.

Met de zogenaamde SIMA-methode (System for Identifying Motivated Abilities) kunnen motivatiepatronen van medewerkers in kaart worden gebracht (Vinke, 1997). Deze motivatiepatronen bestaan uit hoofdthema's; wat is de centrale drijfveer van de persoon, van welke vaardigheden raakt hij gemotiveerd, met welke materie werkt hij het liefst, onder welke omstandigheden werkt hij optimaal en in welke relatie functioneert iemand het beste ten opzichte van anderen.

Een andere methode in het zogenaamde motivatieprofiel, waarbij medewerkers uit een lijst van twintig motivatoren een selectie van tien voor hun belangrijke motivatoren moeten aangeven. Aan de hand van deze selectie kan per medewerker een motivatiebalans worden opgesteld. De organisatie kan vervolgens met behulp van deze motivatiebalans proberen om maatwerk aan te brengen in de motivatie-instrumenten voor deze medewerker.

Enkele motivatoren die doorgaans in deze selectie terugkomen zijn; bedrijfsklimaat, samenwerking, arbeidstijden, waardering voor persoonlijke prestaties, arbeidsvoorwaarden, training-/ontwikkelingsmogelijkheden, werkzekerheid en winstdeling.

6.5 Maatwerk in de praktijk

Aan de hand van het in paragraaf 6.4 genoemde motivatieprofiel is een vragenlijst opgesteld welke is opgenomen in het half gestructureerd interview dat ten behoeve van dit onderzoek aan meerdere zelfstandige professionals is afgenomen. Deze professionals zijn allemaal als ZZP'er werkzaam in de dienstverlening of in de IT-sector, daarmee zijn het potentiële medewerkers voor FeliceRossi. De uitslag van deze vragenlijst kan dus een goed beeld geven van de motivatoren die voor toekomstige medewerkers in de flexibele schil van FeliceRossi van belang zijn. Uit de afgenomen interviews valt het volgende af te leiden:

- Alle respondenten hebben een HBO of WO opleiding gevolgd en afgerond.
- Belangrijkste redenen om als zelfstandige te gaan werken zijn ontevredenheid over de vorige werkgever, uitdaging, ontplooiingsmogelijkheden en (keuze)vrijheid.
- Na de nodige jaren gewerkt te hebben als ZZP'er worden (keuze)vrijheid, de flexibiliteit en onafhankelijkheid voortdurend genoemd als de ervaren voordelen van het zelfstandig ondernemerschap. Nadelen worden duidelijk minder vaak genoemd maar financiële onzekerheid en hoge werkdruk worden regelmatig genoemd.

Er zijn dertien motivatoren door respondenten op waarde beoordeeld, de totaalscores zijn hieronder weergegeven. De motivator met de hoogste score is dus door alle respondenten samen als meest waardevol beoordeeld. Tevens is per motivator afzonderlijk de hoogste en de laagste beoordeling weergegeven.

Motivator	Totaalscore	Hoogste	Laagste
Imago/reputatie van de opdrachtgever :	78	8	1
Imago /reputatie van de branche van OG:	59	8	0
De mensen met wie je moet samenwerken:	111	10	7
Collegialiteit op de werkvloer:	101	10	0
Hoogte van de beloning :	86	10	1
Balans werk/privé:	101	10	3
Mate van uitdaging van werk/project:	104	10	3
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	85	10	0
Locatie werk/project:	70	10	0
Cultuur binnen de organisatie:	94	10	5
Kans op herhaalopdrachten:	86	10	1
Kans om nieuwe kennis op te doen:	115	10	8
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	111	10	7

Tabel 5: Totaalscore motivatorenvraag uit interview met ZZP'ers

- **De mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen** is de motivator met de hoogste score. Deze motivator valt onder de ontplooiingsmogelijkheden. Opvallend is dat deze motivator door alle respondenten hoog is gewaardeerd.

- **De mensen met wie de ZZP'er moet samenwerken** en de **mate van zelfsturing** zijn samen als tweede geëindigd:
- De mensen met wie de ZZP'er moet samenwerken valt onder samenwerken, teamsamenstelling en leiderschapsstijl. Twee respondenten nuanceerden de vraag en waren van mening dat ze niet met mensen moesten maar móchten samenwerken. Ook hier uitsluitend hoge beoordelingen.
- De mate van zelfsturing binnen het project valt samen met autonomie. Ook deze motivator werd door iedereen hoog beoordeeld.

Kennelijk zijn deze drie motivatoren voor alle respondenten belangrijk. De overige tien motivatoren halen bij sommige respondenten weliswaar hoge scores maar worden door andere respondenten juist heel laag gewaardeerd. Hier komt het eerder besproken maatwerk om de hoek kijken. Dit zijn de motivatoren die individueel bepaald moeten worden om de motivatiebalans per medewerker correct in te kunnen vullen.

6.6 Antwoord op deelvraag vier; bestaan er verschillen tussen de diverse soorten flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer?

Allereerst is er een verdeling gemaakt van soorten medewerkers op basis van hun dominante waarde. Er zijn zeven verschillende typen medewerkers met elk hun eigen dominante kenmerk en bijpassende motivatoren. Het type huurling gaat het vooral om beloning. Het type groeier zoekt saamhorigheid en wil zich ontplooien. De calculeerder zoekt transparante organisaties zodat hij zeker weet dat hij voor zichzelf het maximaal haalbare in de wacht heeft weten te slepen. Feestgangers zien werk als een sociaal fenomeen en kicken op succes en uitdaging.

De presteerder is een solist, hij richt zich alleen op resultaat. Het type gelovige zoekt een organisatie die past bij zijn eigen missie, met een leider die hem beschut. Het groepsdier stelt zichzelf in dienst van de organisatie die hij als zijn familie ziet. Het liefst blijft hij lang bij deze familie. De typen medewerkers die goed bij FeliceRossi lijken te passen, de groeier, de calculeerder en de feestganger, zijn gevoelig voor enkele typische motivatoren.

Deze medewerkers willen zichzelf graag **ontplooien**, ze zoeken **collegialiteit** en ze hechten veel waarde aan een goede **balans tussen werk en privé** leven.

Een andere verdeling van medewerkers kan gemaakt worden op basis van opleiding, inkomen en positie op de arbeidsmarkt. Flexibele medewerkers met afstand op de arbeidsmarkt en een laag inkomen is vooral op zoek naar **zekerheid** en **beloning**. De flexibele medewerkers met opleiding en ervaring zonder beter betaald of vast werk zijn ook op zoek naar zekerheid en beloning. Maar zij zien de meerwaarde van scholingsmogelijkheden omdat ze ook op zoek zijn naar **ontplooingsmogelijkheden**.

Dan zijn er de zelfstandigen. De laagopgeleide zelfstandige is vaak werkzaam in de bouw, de landbouw of als zelfstandige verkoper/winkelier. De hoger opgeleide zelfstandige is vaak in de gezondheidszorg of in de zakelijke dienstverlening te vinden. Deze groepen zijn onder te verdelen in de klassieke zelfstandigen en de nieuwe zelfstandigen.

De klassieke zelfstandige heeft geen interesse in flexibele werkuren, maar heeft doorgaans altijd al graag zelfstandig willen zijn of hij volgt op in het familiebedrijf.

De nieuwe zelfstandige is vaak vanwege de **uitdaging** als zelfstandige begonnen. Ook de mogelijkheid tot **flexibele werkuren** spelen vaak een grote rol. Demotivatoren zijn het vele vergaderen en het vele reizen.

De laatste verdeling is gemaakt op basis van leeftijd. Waar de oudere generaties nog gewend zijn aan klassieke organisaties en de wijze waarop deze aangestuurd worden, hebben de nieuwe generaties duidelijk andere wensen. De pragmatische generatie (1970-1985) maar met name generatie Y (1985-2000) hebben een nieuw type medewerker voortgebracht; de nieuwe professional. Een autonome kenniswerker die zijn eigen loopbaan creëert. Vanwege zijn vakkennis is de nieuwe professional onafhankelijk. Dat vraagt om een organisatie die past bij deze andere manier van werken. Het gaat om het **delen van kennis, samenwerken, vernieuwen en verbeteren. Zelfstandigheid, gelijkwaardigheid** en vrijheid zijn bijzonder belangrijk voor deze medewerker.

De problemen bij de start van het Nieuwe werken bij Microsoft tonen aan dat **autonomie, ontplooiingsmogelijkheden** en een **coachende leiderschapsstijl** noodzakelijk zijn voor de nieuwe professional.

Uit de drie verdelingen van medewerkers komen bepaalde motivatoren naar voren die belangrijk zijn voor die categorieën medewerkers. Door het potentiële type medewerker van FeliceRossi uit die categorie te lichten ontstaat er een beeld van de motivatoren die voor dit onderzoek van belang zijn. Maar er is steeds sprake van een andere invalshoek.

Motivatatie op het niveau van bepaalde categorieën medewerkers is in veel gevallen nog te algemeen en zal daarom niet voldoende effectief zijn. Motivatie is vooral een kwestie van maatwerk per individuele medewerker. Om per medewerker dit maatwerk te bieden kan gebruik worden gemaakt van bepaalde hulpmiddelen zoals de SIMA-methode en het motivatieprofiel. Met de SIMA-methode kunnen motivatiepatronen in kaart worden gebracht. Met het motivatieprofiel kan per medewerker een motivatiebalans worden opgemaakt.

Uit de interviews met nieuwe professionals zijn drie motivatoren als belangrijkste naar voren gekomen; **de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen, de mensen met wie de ZZP'er moet samenwerken** en de **mate van zelfsturing**. De overige tien motivatoren halen bij sommige respondenten erg hoge scores maar worden door andere respondenten juist heel laag gewaardeerd. Het belang van maatwerk per medewerker blijkt hieruit. Deze tien motivatoren moeten individueel worden bepaald om de motivatiebalans per medewerker correct in te kunnen vullen.

7 Conclusies en Aanbevelingen

7.1 Conclusies

Felicerossi is een organisatie die de exponentiële organisatie als voorbeeld heeft genomen.

Bij deze strategie speelt flexibiliteit een sleutelrol. FeliceRossi wil daarom relatief veel flexibele medewerkers inzetten. Enkele nadelen van het werken met een flexibele schil zijn dat de grenzen van de organisatie kunnen vervagen en dat de medewerkers uit die schil moeilijker te binden en te boeien zijn. FeliceRossi wil de nadelen van de flexibele schil zoveel mogelijk beperken en wil graag weten welke stappen FeliceRossi kan nemen om te kunnen garanderen dat flexibele arbeidsrelaties de gewenste bijdrage leveren aan de organisatie. Dit onderzoek is gericht op één specifiek aspect van het managementprobleem;

Hoe kun je flexibele medewerkers motiveren?

In dit geval luidt de probleemstelling; Op welke wijze kan FeliceRossi zijn flexibele arbeidsrelaties motiveren, zodat zij een optimale bijdrage leveren aan de organisatie.

De deelvragen die op deze probleemstelling van toepassing zijn luiden als volgt;

Waaruit bestaat de flexibele schil van de FeliceRossi?

Wat wordt bedoeld met motivatie van medewerkers?

Welke instrumenten zijn van invloed op de motivatie van medewerkers?

Bestaan er verschillen tussen de diverse soorten flexibele medewerkers als het gaat om motivatie op de werkvloer?

FeliceRossi heeft geen behoefte aan laaggeschoolde medewerkers omdat laaggeschoold werk wordt uitbesteed. Daarom zal de flexibele schil vooral bestaan uit hoogopgeleide talenten, zelfstandige professionals die als ZZP'er op basis van een opdrachtovereenkomst hun werkzaamheden zullen uitvoeren. Deze arbeidsvorm biedt de meeste flexibiliteit en er hoeft bij deze arbeidsvorm geen loonbelasting en sociaalzekerheidspremies afgedragen te worden. Deze hoogopgeleide talenten kiezen er vaak zélf voor om als zelfstandige aan de slag te gaan, hun beweegredenen zijn dan de uitdaging en de mogelijkheid om tijd- en plaats onafhankelijk te werken. Deze zelfstandigen zijn dus al intrinsiek gemotiveerd.

Bij motivatie wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Externe motivatoren zijn eigenlijk de stimuli voor de intrinsieke motivatie. FeliceRossi kan door middel van extrinsieke motivatie invloed uitoefenen op de intrinsieke motivatie van hun medewerkers. Alles wat er binnen een organisatie gebeurt kan een motiverende prikkel vormen. Het ziekteverzuim, verloop, scholingsbereidheid, productiviteit, creativiteit en mate van samenwerken zijn parameters die in verband staan met motivatie. Creativiteit en de mate van samenwerken zijn voor FeliceRossi belangrijke parameters. De motivatoren die creativiteit aanmoedigen zijn **toegang verlenen tot informatie, beschikbaar stellen van budgetten, tijd gunnen voor het ontwikkelen van ideeën, medewerkers laten reizen en medewerkers steunen bij onderzoek**. De motivatoren die samenwerking aanmoedigen zijn: **Begeleiding op verzoek van de medewerkers, aanmoedigen van innovatie, geven van zelfvertrouwen en energie**. Interactie is de sleutel naar samenwerking, creativiteit, innovatie en vernieuwing.

Creativiteit en innovatie komen volgens het Socio Act model tot stand onder invloed van micropatronen. Deze micropatronen ontstaan onder invloed van de juiste **leiderschapsstijl, narratieven, omgeving en besturing**.

Om te bepalen of er een verschil is tussen de motivatie van de verschillende soorten medewerkers is er in dit onderzoek een verdeling van medewerkers gemaakt op basis van drie criteria; de eerste verdeling is gemaakt op basis van de dominante waarde van medewerkers. Een andere verdeling van medewerkers is gemaakt op basis van opleiding, inkomen en positie op de arbeidsmarkt. De laatste verdeling is gemaakt op basis van leeftijd. Uit deze drie verdelingen komen de belangrijkste motivatoren naar voren voor bepaalde categorieën medewerkers. De motivatoren die bij potentiële FeliceRossi medewerkers uit de behandelde drie categorieën terugkomen zijn **ontplooiingsmogelijkheden** (ontwikkelingsperspectief, opleiding, kennis), **collegialiteit** (werksfeer, samenwerking), **balans werk-privé** (plaats- en tijdonafhankelijk werken), **uitdaging** (competitie, innovatie, inspiratie) en **autonomie** (vrijheid, zelfstandigheid, onafhankelijkheid, zelfsturing). Met deze motivatoren zit FeliceRossi dus altijd goed. Motivatie op het niveau van bepaalde categorieën medewerkers is in veel gevallen nog te algemeen en zal daarom niet voldoende effectief zijn. Motivatie is vooral een kwestie van maatwerk per individuele medewerker. Om per medewerker dit maatwerk te bieden kan gebruik worden gemaakt van hulpmiddelen zoals de SIMA-methode en het motivatieprofiel. Met de SIMA-methode kunnen motivatiepatronen in kaart worden gebracht. Met het motivatieprofiel kan per medewerker een motivatiebalans worden opgemaakt. Dit motivatieprofiel heeft model gestaan voor de vragen die zijn opgenomen in het half gestructureerd interview waar ten behoeve van dit onderzoek gebruik van is gemaakt. Dit interview is gehouden onder zogenaamde nieuwe professionals. Dit type medewerker wordt geacht de flexibele schil van FeliceRossi te (gaan) vormen.

De mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen is de motivator met de hoogste score. Deze motivator valt onder de ontplooiingsmogelijkheden.

De mensen met wie de ZZP'er moet samenwerken en de **mate van zelfsturing** hebben de op één na hoogste score gekregen. De overige tien motivatoren halen bij sommige respondenten erg hoge scores maar worden door andere respondenten juist heel laag gewaardeerd. Het heeft geen zin om deze motivatoren in te zetten bij medewerkers die er geen waarde aan hechten. Hieruit blijkt wederom het belang van **maatwerk** per medewerker. Deze motivatoren moeten individueel worden bepaald om de motivatiebalans per medewerker correct in te kunnen vullen.

7.2 Aanbevelingen

De ideale organisatie bestaat niet. Wél kan een organisatie ernaar streven om een klimaat te scheppen waarin de medewerkers zich happy voelen.

Een zelfstandige professional is een vakman, iemand die zich wil onderscheiden binnen zijn vakgebied. Het opereren uit eigen overtuiging, kennis en kunde wijst op een hoge mate van autonomie. Het vakmanschap biedt deze professional zijn onafhankelijkheid. Tenzij deze professional het geld hard nodig heeft zal hij vertrekken wanneer de organisatie hem niet biedt wat hij verwacht, wanneer hij niet happy is. Hij is immers onafhankelijk. Geld is een vorm van beloning en vormt op zich geen basis voor een duurzame samenwerking. Geld maakt niet gelukkig. Wat verwacht deze professional, buiten zijn beloning, nog meer van de organisatie?

Een aantal motivatoren bleek bij elke onderzochte categorie medewerkers van belang te zijn. FeliceRossi zal een groot deel van de flexibele medewerkers motiveren door deze motivatoren in bedrijfscultuur te borgen. Met deze motivatoren zit de organisatie dus altijd goed;

Ontplooiingsmogelijkheden kunnen worden geboden in de vorm van opleiding, training, het delen van kennis en eventuele groeimogelijkheden binnen de organisatie. Het delen van kennis kan ook aangemoedigd worden door het opzetten van een community zoals toegelicht in paragraaf 2.2.3

Het bewaken en bevorderen van een prettige werksfeer is goed voor de **collegialiteit**. Een belangrijke voorwaarde voor deze professionals is dat er wordt samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid. Bij het samenstellen van de teams dient hiermee rekening te worden gehouden. Oude leiderschapsstijlen worden niet geaccepteerd en zullen samenwerking tegenwerken.

De **balans tussen werk en privé** wordt geboden in de vorm van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Het wordt tegenwoordig al eigenlijk als een vanzelfsprekendheid gezien dat mensen zelf kunnen kiezen waar en wanneer ze werkzaamheden uitvoeren. Toch kan het soms juist goed zijn om bepaalde processen fysiek bij te wonen. Het aanbieden van deeltijdwerk levert ook een positieve bijdrage aan de balans tussen werk en privé van medewerkers.

Medewerkers zullen zich **uitgedaagd** voelen door ambitieuze doelstellingen, het aanmoedigen van competitie en innovatief denken. Ambitieuze doelstellingen trekken ambitieuze medewerkers aan.

Het bieden van vrijheid, zelfstandigheid en zelfsturing biedt de medewerkers **autonomie**. **Communiqueer duidelijk**, formuleer een meetbaar einddoel en laat het invullen van de weg naar dat doel zoveel mogelijk over aan de medewerkers. Duidelijke communicatie help ook bij het formuleren en kaderen van de missie en de visie van de organisatie. Deze moeten voor iedereen begrijpelijk en inspirerend zijn. Omdat creativiteit en samenwerking belangrijk zijn voor FeliceRossi is het belangrijk om motivatoren in te zetten die deze twee motivatieparameters bevorderen.

Voor creativiteit zijn is dit het **toegang verlenen tot informatie, beschikbaar stellen van budgetten, tijd gunnen voor het ontwikkelen van ideeën, medewerkers laten reizen en medewerkers steunen bij onderzoek**. Ook hier kan een community wederom van pas komen, hier vinden medewerkers steun en informatie.

De motivatoren die samenwerking aanmoedigen zijn samen te vatten als het inzetten van de juiste **leiderschapsstijl**, deze dient coachend en faciliterend te zijn. Dit bevordert, samen met een pakkende missie en een inspirerende omgeving, het ontstaan van de gewenste micropatronen die creativiteit en samenwerking bevorderen.

Het bovenstaande pakket van motivatoren moet eigenlijk een vast onderdeel gaan vormen van de organisatiecultuur.

Naast de motivatoren die voor iedereen belangrijk zijn is er ook behoefte aan individueel afgestemde motivatoren. FeliceRossi kan het beste uit alle medewerkers halen door een instrument in te zetten waarmee de individuele wensen en behoeften in kaart worden gebracht. Wanneer ook die wensen en behoeften ingevuld kunnen worden door FeliceRossi is er sprake van een optimale fit tussen organisatie en de medewerkers en zullen de medewerkers gemotiveerd zijn om de optimale bijdrage te leveren aan de organisatie.

Omdat ze dat graag willen...

8 Bibliografie

- Agra, D. (2011, dec 12). *Is veel flex eigenlijk te flex ?* Opgeroepen op nov 25, 2015, van De nieuwe bedrijfsarts: <http://denieuwebedrijfsarts.blogspot.nl/2013/08/is-veel-flex-eigenlijk-te-flex-en-dus.html>
- Amelsfoort van, W. e. (2009). *Personeel voor als het ú uitkomt*. Helmond: Indicator.
- Bolweg, J. &. (2000). *Binding en motivatie*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Boot, G. &. (2014). *De zelfstandige zonder personeel*. Deventer: Kluwer.
- Bruce, A. &. (2000). *Werknemers motiveren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Bruinsma, G. (2010). *De nieuwe werknemer*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Cameron, K. S. (2012). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom.
- CBS. (2015, AUGUSTUS 14). *Positie werkkring en arbeidsduur*. Opgeroepen op SEPTEMBER 30, 2015, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/vv-positie-werkkring-arbeidsduur-art.htm>
- Dr. Vinke, R. (1997). *Motiveren van medewerkers*. Deventer: Kluwer.
- Dubbeldam, M. &. (2009). *Integraal managen Blijvend veranderen*. Assen: Van Gorcum.
- Geest van, Y. &. (2014). *Exponentiële organisaties*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Hackman, J. &. (1980). *Work redesigned*. V.S.: Pearson Education.
- Heyma, A. &. (2010). *Langdurig verblijf in de flexibele schil; aantal werknemers en hun kenmerken*. Amsterdam: SEO Economisch onderzoek.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen / Houten: Noordhoff uitgevers.
- Korte, d. T. (2012). *Arbeidsverhoudingen 2020*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Loonstra, C. P. (2015). *Praktisch Arbeidsrecht*. Groningen: Noordhoff.
- Marcus, J. &. (2012). *Organisatie en Management*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Mayer-Schönberger, V. &. (2014). *De big data revolutie*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Methorst, J. &. (2004). *De nieuwe professional. Human Resource Development*.

- Meulendijks, J. (2015, sept). *Modelovereenkomst vervangt VAR*. Opgeroepen op Oktober 31, 2015, van Ik word ZZP'er: <http://www.ikwordzzper.nl/blogs/q-a-var-wordt-vervangen-door-modelovereenkomsten>
- Mintzberg, H. (1985). *Structures in five*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Quinnt. De behoeftenpiramide van Maslow. *Quinnt*. Amsterdam.
- Riet, v. d. (2011). *Het nieuwe werken volgens generatie Y*. Haren: TenPages.com.
- Statistiek, C. B. (2013, mei 28). *Nieuwe ZZP'ers willen uitdaging en zelf hun werktijden bepalen*. Opgeroepen op oktober 20, 2015, van CBS - Arbeid en Sociale zekerheid: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-039-pb.htm>
- Statistiek, C. B. (2014, december 15). *ZZP'ers : Groep met vele gezichten*. Opgeroepen op oktober 20, 2015, van Achtergroninformatie en ontwikkeling van ZZP'ers in Nederland: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4230-ta.htm>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. 's Gravenhage: Boom Lemma.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, A. &. (2010). *Organiseren en Managen*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Bijlagen

Bijlage I Interview met Francois Mentink, COO Mise en Place groep

Interview met :

**Francois Mentink, Chief Operations Officer Mise En Place
Horeca-uitzendbureau met ca 9000 medewerkers.**

Datum: 22 oktober 2015

Locatie: Hoofdkantoor Mise En Place, Chateau Jerusalem te Maastricht.

Beste Francois, dankjewel voor je gastvrije ontvangst.

Als ik het goed heb begrepen zit je al ongeveer 20 jaar in dit vak.

Jullie werknemers bestaan vooral uit jonge mensen, studenten, die werkzaamheden op het gebied van gastvrijheid verrichten in hotels, restaurants en op partijen.

Wat is volgens jou de belangrijkste beweegreden van jullie medewerkers om voor jullie te gaan werken?

Heel basic en simpel; geld. Het zijn studenten dus die kunnen heel goed wat extra's gebruiken. Eigenlijk denk ik dat geld de reden is dát ze gaan werken.

De reden waarom ze voor ons kiezen is dat ze zelf kunnen bepalen wáár en met wie ze kunnen werken. Vaak gaan mensen studeren in een stad en krijgen ze in die regio naderhand ook een baan en een netwerk. MEP (Mise En Place) geeft de mensen de kans om alvast dat netwerk op te bouwen. Bovendien werken ze met andere HBO en WO studenten, dat klinkt elitair maar zo is het niet bedoeld, maar het werkt voor die mensen gewoon lekker.

Ook bieden we ze empowerment, we kijken echt naar de capaciteiten en sociale vaardigheden van de medewerkers, die brengen we vervolgens in kaart op een map volgens het kleurendenprincipe. Op basis daarvan kunnen ze zich door ontwikkelen, eigenlijk zijn we een verlengstuk van hun opleiding.

Heb ik het juist als ik stel dat het overgrote deel van jullie medewerkers in de flexibele schil zitten en zo ja, hoe hebben jullie dat contractueel vormgegeven ? Zijn dat nul-uren contracten, freelancers etc ? Werken er ook zelfstandige profs bij jullie ?

We hebben heel weinig vaste mensen in dienst. Van de 9000 zijn er hooguit 300 vaste medewerkers. Dat zijn vooral managers en die werken als ZZP'er voor ons omdat we ondernemerschap aanmoedigen. En het is fiscaal interessanter.

Er loopt een klein deel nog via een payroll-systeem maar dat gaat helemaal verdwijnen. Vanuit Engeland komen daar oplossingen voor in de vorm van facilitaire contracten maar zover zijn we nog niet. Wellicht willen we dat ook niet.

We moeten flexibel kunnen zijn, als we morgen een opdrachtgever van een miljoen euro per jaar verliezen dan moeten we ter waarde van dat zelfde bedrag meteen kosten uit de organisatie kunnen halen zonder dat er een hoop gedoe is. En arbeid, de lonen, dat is onze grootste kostenpost. Vandaar die enorme flexibele schil.

Zoals gezegd werken er bij jullie veel jonge mensen. Kun je wat meer vertellen over de achtergronden van die medewerkers zoals bijvoorbeeld het opleidingsniveau ?

Zoals gezegd, allemaal HBO'ers en academici.

Met jouw goedvinden noemen we de beweegreden om voor MEP te gaan werken vanaf nu de intrinsieke motivatie. Volgens de literatuur kun je die intrinsieke motivatie niet rechtstreeks beïnvloeden als manager of als werkgever. Daarvoor gebruik je instrumenten die als externe motivatie dienen. Kun je enkele voorbeelden van instrumenten noemen die jullie inzetten omdat jullie merken dat ze goed werken ?

We hechten veel waarde aan een goede werksfeer en collegialiteit; zo hebben we hier wekelijks een borrel en dan doen we niet lullig. Dat zijn flinke rekeningen.

Tot voor kort mochten de medewerkers naast koffie en fris ook gewoon doordeweeks hier onbeperkt aan de wijn en het bier maar er waren helaas mensen die daar wat in doorschoten. Dat kunnen we niet hebben.

We willen ook een open cultuur, als iemand van mening is dat ik niet deug voor mijn werk dan moet ie dat gewoon kunnen zeggen, graag zelfs. We vergaderen regelmatig volgens het "Kgotla" principe, waarbij iedereen evenveel spreekrecht heeft.

Verder willen we dat mensen zich ontplooiën dus we hebben jaarlijks een soort talentenjacht, de genomineerden gaan een weekend naar Spanje, we noemen dat het Empowerweekend. Van daaruit krijgen die mensen scholing aangeboden en kunnen ze bij ons doorgroeien.

En zoals gezegd, flexibiliteit en zelfstandigheid bieden is zeer belangrijk, ook het imago van het bedrijf telt mee. Afspraak is afspraak en dat staat bij ons als een huis. Zowel naar de klant als naar de werknemer.

Welke motivatie instrumenten hebben volgens jou het minste effect op jullie werknemers ?

Meer betalen werkt in elk geval niet, of hooguit tijdelijk.

Hoe meten of bekijken jullie of een medewerkers voldoende gemotiveerd is ?

Wij meten dat niet zelf...onze opdrachtgevers meten dat.

Als die opdrachtgevers van klanten horen dat die en die staan te lummelen en onbeleefd zijn, dan krijgen wij dat te horen. Er zijn een aantal parameters en als iemand op meerdere parameters slechts scoort dan heb je een probleem. Iemand die vaak niet komt opdagen en niet doorwerkt en onverzorgd uitzielt....dan weten we genoeg.

Medewerkers worden ook door hun collega's in de gaten gehouden, het is toch vaak teamwork dus als iemand loopt te klooiën dan is die 180' feedback er wel.

Denk je dat er veel verschil zit tussen de instrumenten die effectief zijn bij vaste werknemers en de effectieve instrumenten bij de flexibele schil, de mensen met tijdelijke contracten?

Nee, bij ons speelt dat niet voor zover ik merk. Ja, iemand met kinderen wil graag uren werken die goed uitkomen voor zijn of haar gezin maar verder....ik zou het niet weten.

Heb je daar een verklaring voor ?

Nee

Heb je in de ruim twintig jaar dat je in het vak zit, de motivatie van je werknemers en de instrumenten die je gebruikt om er invloed op uit te oefenen zien veranderen ? En hoe zie je dat in de toekomst , verwacht je daar nog verschuivingen op dat vlak ?

Jazeker, onze medewerkers waren de afgelopen jaren van een bijzonder verwend generatie.....ze kregen alles wat ze wilden hebben en hebben nooit geleerd om ergens voor te knokken.

Er zaten ook veel mensen tussen van wie de ouders gescheiden waren of er alternatieve opvoedmethoden op na hielden. Dat was in de eighties en nineties nou eenmaal zo. Je merkt dat de nieuwe generatie heel andere interesses heeft, die geven bijvoorbeeld niks om een auto, dat is in hun ogen gewoon een transportmiddel. Meer niet. Deze generatie zal ook veel meer zelf moeten betalen, de welvaartstaat is passé, de studiefinanciering is afgelopen, zorg en pensioen moet voor een deel door die gasten zelf opgehoest worden.

Anderzijds verwacht ik vanaf 2018 wel echt een krapte op de arbeidsmarkt, dat hebben ze dan wel mee gelukkig. Daarom zullen ze denk ik ook vaker gaan wisselen van werkgever of werkplek, iets wat ik aanmoedig. Na een jaar of vijf is het tijd voor wat nieuws.

Ik denk dat we de kant op gaan waarbij mensen veel meer zullen bekijken wat je ze te bieden hebt in de periode dat ze bij je zijn, hoe ze zich bij jou kunnen ontwikkelen.

Bijlage II Interview met Dominique Boesten, DBo Public Relations

Datum: 2 november 2015

Locatie: Weert

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Ik ben zelfstandig consultant op het gebied van Marketingcommunicatie. Ik help bedrijven met hun contentmanagement door middel van copywriting en advies.

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

Sinds 1995

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

De NHTV, PR en voorlichting (HBO)

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Ik werkte een paar maanden bij een organisatie waar iedereen om vijf uur zijn boeltje pakte en tot die tijd zo min mogelijk uitvoerde. Er was nul inspiratie....dus je zou het onvrede over de oude werkgever kunnen noemen. Daarnaast zit ondernemen bij onze familie in ons bloed.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja en nee, dat ondernemersbloed zit er gewoon. Als iemand zegt dat ik iets moet dan zet ik mijn hakken bij voorbaat in het zand, dat werkt bij mij niet. Daarnaast ben ik mijn vrijheid erg gaan waarderen, ik kan gezien mijn thuissituatie ook niet meer zonder die vrijheid.

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Ik maak een offerte voor het aantal uren dat ik nodig denk te hebben. En tegen welke tarief. Een opdrachtovereenkomst dus.

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Vooraf de vrijheid om zelf te kiezen welke opdracht ik aanneem en voor wie.

Ik wil energie opdoen, leuke klussen uitvoeren met mensen waar ik een klik mee heb. Op basis van gelijkwaardigheid, dat is een voorwaarde.

En de minpunten ?

Behalve mijn pensioen, dat ik slecht heb geregeld, zou ik er geen weten.

Als je onderstaande punten een waardebeoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 nvt
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/privé:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Stel duidelijke meetbare doelen

Bijlage III Interview met Anke Willems-Jehne, eigenaar Willems Projectmanagement

Datum: 14 november 2015

Locatie: Voerendaal

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Projectmanagement in het algemeen en strategisch en tactisch management op het gebied van business events in het bijzonder

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

Sinds 2005

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

Kort HBO Eindhoven

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Ik zat thuis zonder werk na een dispuut met mijn vorige werkgever. Ik bedacht me dat ik mijn werk volgens mij beter alleen kon doen, als zelfstandige. Dat was bovendien goed te combineren met mijn rol als moeder.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afspraken ga je doorgaans aan het werk ?

Ik gebruik een eigen template voor mijn opdrachtovereenkomst

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

De keuzemogelijkheid om te bepalen welk werk ik doe, waar en met wie. Zelf mijn werkweek kunnen indelen en het bieden van extra flexibiliteit voor mijn opdrachtgevers. En ik kan me persoonlijk verder ontwikkelen.

En de minpunten ?

De onzekerheid of en wanneer er weer een klus komt, al wordt dat wel steeds minder.

Als je onderstaande punten een waardebeoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Nee

Bijlage IV Interview met Sonny Sieben, eigenaar van Pure Minds

Datum: 14 november 2015

Locatie: Heerlen

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Online marketeer. Het "vermarkten" van websites en webshops. Meer omzet genereren middels online marketing.

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

17-3-1987

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

Universiteit CE

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Bij mijn stage bij een online marketingbureau had ik al snel het idee dat ik het zelf beter kon, ook zit ondernemen bij onze familie in ons bloed

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Opdrachtovereenkomst, eigen template die ik steeds weer gebruik. Halfjaar- en jaarcontracten

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Zelf mijn klanten kunnen uitkiezen, ik moet wel een goed gevoel bij een klant hebben. Vrijheid en onafhankelijkheid.

En de minpunten ?

Geen eigenlijk

Als je onderstaande punten een waardebeoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2- 3 -4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4- 5 -6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6- 7 -8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7- 8 -9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5- 6 -7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6- 7 -8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8- 9 -10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 nvt
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 nvt
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7- 8 -9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6- 7 -8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8- 9 -10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6- 7 -8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Nee

Bijlage V Interview met Mike van der Heijden, Van der Heijden & Partners

Datum: 27 november 2015

Locatie: Voerendaal

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Consultant, oplossen van capaciteitsproblemen bij financiële afdelingen. Ik werk op tijdelijke basis

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

1 maart 2005

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

Post HBO

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Ik had de indruk dat ik een snellere persoonlijke groei kon doormaken als ik als zelfstandige aan het werk ging

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Projectovereenkomst

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Vrijheid en flexibiliteit

En de minpunten ?

Dat je geen onderdeel uitmaakt van een groter geheel, eigenlijk geen collega's hebt

Als je onderstaande punten een waardebeoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Geef mij maar maximale vrijheid, opdrachtgever moet alleen het einddoel duidelijk bepalen, verder niets.

Bijlage VI Interview met Renato Lombardini, Lombardini Pensioenconsultancy

Datum: 27 november 2015

Locatie: Voerendaal

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Ik adviseer op het gebied van financiële planning en als pensioenadviseur

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

2011

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

MEAO + HBO beroepsopleiding

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Zelfstandig belangrijke beslissingen kunnen nemen

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Opdrachtovereenkomst

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Zelfstandig besluiten kunnen nemen, onafhankelijk zijn en eigen ideeën kunnen uitvoeren

En de minpunten ?

Geen

Als je onderstaande punten een waardebeoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Nee, eigenlijk niet

Bijlage VII Interview met Steve Zuidema, partner bij Boumans en Partners

Datum: 27 november 2015

Locatie: Voerendaal

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Advocaat

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

1-3-2006

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

Universiteit Rechtsgeleerdheid

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Keuzevrijheid en onafhankelijkheid

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Opdracht

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Vrijheid, onafhankelijkheid en flexibiliteit

En de minpunten ?

De hoge werkdruk

Als je onderstaande punten een waardebeoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/privé:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Zo goed mogelijk communiceren

Bijlage VIII Interview met Leo Crombach

Datum: 27 november 2015

Locatie: Voerendaal

Eigenaar van :

Leo Crombach en partner in LijnSpel coöperatie UA

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Denk adviseur en regisseur van processen

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

Sinds 1-1-2011

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

HBO

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Veranderende economie en zoeken naar nieuwe werkmotivatatie, ben ervan overtuigd dat bestaande bedrijfssystemen zoals BV constructen en NV organisaties de langste tijd hebben gehad, het gaat meer en meer over klein binnen groot.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Project basis

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Eigen beschikking over tijd en inkomen, m.a.w. onafhankelijkheid en zelfredzaamheid

En de minpunten ?

Persoonlijk zie ik hier geen minpunten in.

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	(mag samenwerken)
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Nee

Bijlage IX Interview met Koen Verbruggen

Datum: 1 december 2015

Locatie: Heerlen

Eigenaar van :

Koen Verbruggen

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

- Front-end development

- User eXperience design

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

Augustus 2012

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

WO Industrial Design

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Onderzoeken waar mijn passie(s) ligt/liggen, zelf controle over te varen richting en blijven leren

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja maar in mindere mate

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Project basis

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Eigen keuzes, eigen verantwoordelijkheid, alleen werken met wie je wilt, mogelijkheid om veel verschillende samenwerkingen aan te gaan, mogelijkheid te blijven groeien

En de minpunten ?

Soms moeilijk te plannen. Nooit helemaal los te laten (gaat mee prive leven in).

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Focus op de relatie, wat zijn eenieders sterke punten en hoe kunnen die samen (nu EN in de toekomst) voor nog hogere kwaliteit zorgen?

Bijlage X Interview met Tom Frissen

Datum: 1 december 2015

Locatie: Heerlen

Eigenaar van :

Qwiek en Noos design

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Technisch directeur

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

2011

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

WO Industrial Design Master, TU/e

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Laag risico, geen lasten e.d.

Kansen omdat er niet iets dergelijks in de regio is.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Opdrachtbasis; Na offerte een vaste prijs voor de opdracht of per uur. Eigen initiatief; Zelf kansen zien, een product ontwikkelen en verkocht krijgen.

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Flexibiliteit, echt iets opbouwen, zelf verantwoordelijk voor cashflow

En de minpunten ?

Onzekerheid, lange werkdagen, nooit echt vrij

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Nee

Bijlage XI Interview met Lars Rompen

Datum: 1 december 2015

Locatie: Heerlen

Eigenaar van :

Lars Rompen Advies

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Procesbegeleider, communitybuilder, projectleider, verbinder, aanjager

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

Januari 2011

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

HBO Food en Business

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

De wil om het systeem te veranderen, dit kan alleen als je zelf ook buiten het systeem gaat staan. Als ondernemer heb je zelf de controle.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja, er is nog genoeg werk te doen

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Contract per opdracht

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Zelf in de lead zijn, vrijheid

En de minpunten ?

Onzekerheid, financiële risico's

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever : 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Imago /reputatie van de branche van OG: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

De mensen met wie je moet samenwerken: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Collegialiteit op de werkvloer: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Hoogte van de beloning : 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Balans werk/prive: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Mate van uitdaging van werk/project: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Locatie werk/project: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Cultuur binnen de organisatie: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Kans op herhaalopdrachten: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Kans om nieuwe kennis op te doen: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Mate van zelfsturing binnen werk/project: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven ?

Nee

Bijlage XII Interview met Rop Bastiaans, Bastiaans Advies

Datum: 4 december 2015

Locatie: Wijnandsrade

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Ik ben arbeids juridisch dienstverlener. Ik bied rechtshulp en interventie bij arbeidsconflicten.

De arbeidsverhouding is altijd het uitgangspunt in de diensten en werkwijze van Bastiaans Advies. Of het gaat om het voorkomen, aanpakken en oplossen van arbeidsconflicten, het gaat om met de juiste inzet van middelen (afhankelijk van het conflict), realistische doelen te stellen (afhankelijk van financiële, juridische en sociaal-maatschappelijke aspecten).

Mijn drijfveer in deze was en is nog steeds dat ik van mening ben dat ingeval van een (dreigend) conflict er veel te lang gewacht wordt met het inzetten van de juiste acties. Gevolg is vaak een niet meer te herstellen verstoring van de arbeidsrelatie en tevens peperdure advocaatkosten. Het kan ook anders. Zowel werkgever als werknemer hebben er veel meer aan om vroegtijdig begeleiding te ontvangen bij situaties waarin er een verschil van inzicht ontstaat.

Door inzicht te verschaffen in de belangen en behoeften, rechten en plichten van partijen, kun je concreet naar een oplossing zoeken. Deze directe, persoonlijke en intensieve aanpak kan confronterend zijn, maar opent verassend veel nieuwe deuren. De praktijk is mijn bewijs...

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

2008

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

Universiteit Nederlands recht.

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Tijdens een burn-out er achter gekomen dat mijn kernkwaliteiten alleen zich kunnen ontwikkelen als ik er eigen zeggenschap over heb. Allergisch voor onrecht, korte termijn politiek en onverschillig gedrag van werkgevers en werknemers die geen eigen verantwoordelijkheid nemen.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja.

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Bastiaans Advies werkt met verscheidende abonnementen en opdrachten voor werkgevers. De diensten bestaan o.a. uit contractenbeheer, contractenopmaak, begeleiding disciplinaire maatregelen personeel, dossieropbouw, arbeid juridisch advies, functionerings- en beoordelingsbeleid implementeren, exit-trajecten, bemiddeling, kortom alle rechten en plichten die voortvloeien uit een arbeidscontract.

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

De mogelijkheid hebben diensten aan te bieden en uit te voeren vanuit eigen visie en strategie. Niet afhankelijk van andere besluitvorming, afhankelijkheid en rekening houden met andere belangen. Je kunt bij je eigen principes blijven en met rechte rug door de arbeidsmarkt lopen.

En de minpunten ?

De onzekerheid als je ziek bent of wordt, arbeidsongeschikt wordt.

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven
Volledige zeggenschap over de opdracht geven.

Bijlage XIII Interview met Roger Treur

Datum: 3 december

Locatie: Voerendaal

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Finance & Control consultant

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

2011-2014

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

Universiteit

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Afwisselende opdrachtgevers, diversiteit van opdrachten en thema's, flexibiliteit

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Nee, sinds 1.7 weer in vaste dienst. (via interim opdracht waar ik aansluitend vast ben gaan werken)

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Overeenkomst van opdracht of via interim agent/bureau

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Flexibiliteit, verantwoording alleen aan jezelf

En de minpunten ?

Opdrachtonzekerheid, veel tijd en energie in netwerken.

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven

Bijlage XIV Interview met Janine Willems, eigenaar J9 concept & copy

Datum: 4 december 2015

Locatie: Amsterdam

Hoe zou je je beroep en je werkzaamheden willen omschrijven ?

Het ontwikkelen en uitvoeren van strategische en creatieve concepten m.b.t. communicatievraagstukken en product/merkontwikkeling.

Sinds wanneer ben je zelfstandig ?

2009

Wat is je hoogstgenoten opleiding ?

HEAO

Wat heeft je doen besluiten om als zelfstandige aan het werk te gaan?

Meer vrijheid. Doen waar je goed in bent. Minder te maken hebben met interne politieke beslommingen van de bedrijven waar je werkt. Nieuwe uitdagingen aangaan.

Is jouw reden om als zelfstandige te gaan werken nog steeds van toepassing ?

Ja.

Op basis van wat voor contract/afpraak ga je doorgaans aan het werk ?

Aan de hand van een afgesproken uurtarief of fixed fee/ projectafpraak.

Wat zijn voor jou de pluspunten van het zelfstandig werken ?

Je doet het voor jezelf.

En de minpunten ?

Onzekerheid van inkomsten.

Als je onderstaande punten een waarde beoordeling zou moeten geven, hoe zou dat er dan uitzien ?

Imago/reputatie van de opdrachtgever :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Imago /reputatie van de branche van OG:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
De mensen met wie je moet samenwerken:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Collegialiteit op de werkvloer:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Hoogte van de beloning :	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Balans werk/prive:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van uitdaging van werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Aantrekkelijkheid werkomgeving/werkplek:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Locatie werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Cultuur binnen de organisatie:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans op herhaalopdrachten:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Kans om nieuwe kennis op te doen:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Mate van zelfsturing binnen werk/project:	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Heb je zelf nog tips waar een opdrachtgever jou een positieve prikkel mee zou kunnen geven?

Altijd op tijd en netjes reageren op afspraken en communicatie. Aangeven dat je een mailtje ontvangen hebt, informeren als een afgesproken terugkoppeling uitgesteld is e.d.

Proberen in te leven in de situatie van anderen, niet alleen maar vanuit jezelf denken.

Zelfreflectie voordat je reageert.

Alles kost tijd en vaak meer tijd dan je denkt.

*Niet alleen maar voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten. Bereid zijn te betalen voor kwaliteit. Iedereen een stukje van de taart gunnen.
Samenwerken. Elkaar aanvullen. Samen bereik je meer dan alleen. 1+1=3*

Bijlage XV Samenvatting Zelfstandig Enquete Arbeid CBS 2012

De Zelfstandigen Enquête Arbeid (ZEA) is een enquête onder zelfstandigen in Nederland over hun arbeidsomstandigheden en inzetbaarheid. De ZEA 2012 is een pilotonderzoek dat is uitgevoerd met financiële steun van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De ZEA is ontwikkeld omdat de groep zelfstandigen een belangrijk deel van onze beroepsbevolking uitmaakt – zowel in omvang (1,1 miljoen personen) als in de rol die de groep vervult – en er tot op heden slechts beperkte informatie beschikbaar was over de werksituatie van zelfstandigen. De ZEA wil daarmee voorzien in een informatiebehoefte van politici, beleidsmakers, belangenbehartigers van zelfstandigen en onderzoekers.

De ZEA omvat een breed scala aan onderwerpen rond de werksituatie van zelfstandigen, zoals arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid, gezondheid, financiële situatie, prestaties en arbeidsvoorwaarden.

De doelgroep bestaat uit zelfstandig ondernemers (met en zonder personeel), directeuren-grootaandeelhouders (DgA) en personen die inkomen uit overige arbeid (ioA) opgeven bij de Belastingdienst.

Er hebben 3.926 zelfstandigen meegedaan aan het onderzoek, waarmee een responspercentage van 17,8% is bereikt. gezien de relatief lage respons dient bij de uitkomsten van de ZEA 2012 een slag om de arm te worden gehouden.

Dit betekent dat de uitkomsten in dit rapport niet moeten worden gezien als ‘harde’ puntschattingen. Wel geven de uitkomsten een indicatie van de arbeidsomstandigheden en inzetbaarheid van zelfstandigen in Nederland en van verschillen tussen en binnen groepen zelfstandigen.

Hieronder wordt een selectie van de resultaten besproken, waarbij de grootste groep zelfstandigen centraal staat: de zelfstandig ondernemers (N = 3.033). De gemiddelde leeftijd van zelfstandig ondernemers is 48 jaar, iets meer dan een derde is vrouw en ruim een derde is hoogopgeleid (afgeronde HBO of Woopleiding). Van de zelfstandig ondernemers is ruim de helft een zogenaamde nieuwe zzp'er die vooral zijn eigen arbeid aanbiedt. Deze nieuwe zzp'ers werken vooral in de zakelijke dienstverlening, de bouw, de cultuursector en de zorg. Een tweede groep van zelfstandigen zonder personeel zijn de klassieke zzp'ers die goederen verkopen of produceren en vooral werken in de detailhandel en de landbouw. Van de zelfstandigen met personeel heeft bijna 70% één tot vier personen in dienst. Zelfstandigen met personeel zijn vooral werkzaam in de handel, de zakelijke dienstverlening en de zorg. Bijna een derde van de zelfstandig ondernemers geeft aan personeel in te huren en van deze groep huurt 70% andere zelfstandigen in via hun eigen netwerk. Zelfstandig ondernemers werken gemiddeld meer dan 40 uur per week, en gemiddeld zouden ze enkele uren minder willen werken dan ze op dit moment doen. Ze besteden ongeveer 10% van hun tijd aan acquisitie en marketing. De helft van de zelfstandig ondernemers werkt gedurende 6 of 7 dagen in week en de overgrote meerderheid werkt wel eens 's avonds of 's nachts.

Bij de vraag waarom men als zelfstandige is gaan werken, gaven de respondenten vaak aan dat zij altijd al als zelfstandige wilden werken (37%), dat zij een nieuwe uitdaging zochten (35%) of zelf wilden bepalen wanneer en hoeveel zij werken (29%). Negatieve redenen om als zelfstandige aan de slag te gaan, zoals “ik kon geen geschikte baan vinden als werknemer” (9%) of “ik ben ontslagen of mijn contract werd niet verlengd” (6%) werden minder vaak genoemd. gedwongen zelfstandigheid: “Mijn werkgever wilde dat ik als zelfstandige ging werken” werd zelden genoemd (2%).

Wat betreft de arbeidsomstandigheden blijkt dat zelfstandig ondernemers veel autonomie hebben, matig hoge taakeisen ervaren en hun werk behoorlijk intensief en gevarieerd vinden. ongeveer een kwart van de zelfstandig ondernemers vindt dat zij (soms of vaak) gevaarlijk werk verrichten. Bijna een kwart van de zelfstandig ondernemers wordt geconfronteerd met ongewenst gedrag (pesten, intimidatie, geweld, ongewenste seksuele aandacht) van klanten of opdrachtgevers. Verder is 77% van de zelfstandig ondernemers tevreden met hun arbeidsomstandigheden en 82% is tevreden met hun werk als zelfstandige.

over de financiële situatie van hun bedrijf oordeelt bijna 30% dat deze matig tot slecht is terwijl 40% de financiële situatie als goed tot zeer goed beoordeelt. Meer dan een kwart van de zelfstandig ondernemers geeft verder aan dat zij (een klein of groot) risico lopen dat hun bedrijf failliet gaat en 60% maakt zich wel eens zorgen over de toekomst van hun bedrijf.

De financiële situatie van zzp'ers is gemiddeld slechter dan die van zelfstandigen met personeel, maar zelfstandigen met personeel maken zich vaker zorgen over de toekomst van hun bedrijf.

Van de zelfstandig ondernemers is 30% niet tevreden over hun inkomsten en 45% vindt het vervelend dat ze onzeker zijn over de hoogte van hun inkomsten. Van de zelfstandig ondernemers had 4% slechts één klant in het afgelopen jaar en 7% gaf aan dat vrijwel al hun omzet afkomstig was van hun grootste klant.

in de loop van 2013 zullen de resultaten van de ZEA worden vergeleken met die van werknemers in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), voor zowel de totale groep als voor subgroepen, bijvoorbeeld naar sectoren met veel zelfstandigen. Hiermee kunnen de resultaten, met name die over de arbeidsomstandigheden, beter in perspectief worden geplaatst. over het geheel genomen kan de ZEA 2012 als een geslaagde pilot worden beschouwd die voorziet in belangrijke informatie over de arbeidsomstandigheden en inzetbaarheid van zelfstandigen. Tevens kan de ZEA 2012 een goede basis zijn voor eventuele toekomstige enquêtes onder zelfstandigen.

Bijlage XVI Geraadpleegde wetteksten

Burgerlijk wetboek, Boek 7:

7.400 BW	opdrachtovereenkomst
7:402 BW	aanwijzingen opdrachtgever/gezagsverhoudingen
7.610 BW	arbeidsovereenkomst
7.610a BW	rechtsvermoeden van arbeidsovereenkomst
7.628a BW	loonaanspraak per oproep
7.649 BW	gelijke behandeling arbeidsovereenkomst (on)bepaalde tijd
7.658 BW	bescherming tegen gevaar
7.667 BW	arbeidsovereenkomst einde
7.668a BW	keten van arbeidsovereenkomsten
7.690 BW	uitzendovereenkomst

Arbeidstijdenwet

Arbowet

Rijksoctrooiwet 1995

Wet Minimumloon en vakantiebijslag 1968

Bijlage XVII: De wet van Moore (Afbeelding)

