

Naam auteur: Liesbeth Foppen (282699)

Universiteit: Rotterdam School of Management ("RSM"), Erasmus University

Naam coach: Dr. Ben Wempe (12839bwe)

Naam meelezer: Dr. Juup Essers, vervangen per augustus 2019 door Dr. Marja Flory (00780mfl)

IS ARBEID GEBRUIKSGOED?

Een deugdenethisch perspectief op autonomie en democratische werkverhoudingen



Voorwoord

Kennis komt vanuit de waarneming en ‘al doende leert men’ volgens Aristoteles. Dat is wat ik heb (op)gedaan gedurende deze casestudy. Mijn verwondering werd nog eens gevoed door de theorie van een welbekende auteur. Zij steekt haar nek uit als het gaat om arbeidsverhoudingen in de democratische wereld waarin wij wensen te leven. De vraag ‘Is arbeid gebruiksgoed?’ is actueel en relevant in een toenemende platformeconomie. Daarnaast geeft deze vraag, zo heb ik gemerkt in mijn gesprekken met mijn directe omgeving, stof tot nadenken.

Mijn dank gaat uit naar mijn coach Dr. Ben Wempe, die mij heeft geïnspireerd tijdens de colleges waarin hij Aristoteles centraal stelde. Ik verwonder mij er nog steeds over dat Aristoteles’ wijze lessen al ruim 2000 jaar bestaan en nog steeds relevant zijn. Tijdens het onderzoek zelf heb ik mij echter vooral gericht op relevantere auteurs; auteurs van deze tijd. Deze relevantie brengt mij op het volgende als voorwoord en ter introductie van mijn onderzoek. De volgende gebeurtenis greep mij aan en ik kan het onderstaande relateren tot de titel van dit onderzoek.

Een aantal jaren geleden volgde ik colleges van een vooraanstaande Engelse professor in Londen. Zij introduceerde ons via een groot scherm in de collegezaal aan een persoon die werkt voor een niet nader te noemen internationaal consultancybureau. Deze persoon vertelde dat zijn organisatie kennis vergaart in het kader van kennismanagement, om zo te transformeren door middel van digitalisering. Naast al het denkwerk, de papers, de blogs, de adviezen, de opnames van gesprekken met klanten en de voorstellen en presentaties wordt ook al het e-mail- en het chatverkeer van de aldaar werkzame consultants bewaard. Zij krijgen de hele dag ‘online feedback’ van specifiek geselecteerde ‘stakeholders’ door middel van ‘badges and awards’, aanbevelingen, suggesties, enzovoort. Al doende leert men, en ook dat proces wordt gevolgd en geëvalueerd door de organisatie. Dit is een manier van leven voor de consultants, zo legde de man uit. Ik keek ademloos naar het grote scherm en luisterde hoe de consultants de databases van de organisatie dagelijks vullen met kennis. De verwachting is dat artificiële intelligentie (AI) het consultancywerk in de toekomst zal gaan overnemen. Een dame naast mij vroeg ten slotte: “Wat doe je dan als je alle informatie idealiter hebt verzameld, als alle informatie bruikbaar blijkt, als alles is geanalyseerd over tien jaar; wat doet jouw organisatie dan met al deze consultants?” “And then we get rid of them” antwoordde hij. Ik kreeg even kippenvel bij dit antwoord. In de hele collegezaal was het muisstil. De man vervolgde dat als de organisatie de juiste informatie verkrijgt van de juiste personen in de juiste vorm, waardoor deze consultancykennis geheel gedigitaliseerd kan worden door ‘machine learning’, het niet meer nodig is om hiervoor menselijke arbeid te vragen. Deze wijze van standaardisatie maakt het werk efficiënt; het is goedkoper, sneller en doeltreffender. Dit geldt ook voor allerlei andere kennisberoepen, zoals basis arbeidsrecht, het notariaat of basis belastingadviseurs. Dat brengt mij tot de vraag: is arbeid gebruiksgoed?

Met speciale dank aan John, en aan mijn vrienden die met veel geduld op mij hebben gewacht totdat ik weer tijd heb om die met hen door te brengen. Ik kijk er naar uit!

Liesbeth Foppen

Rotterdam, 30 september 2019

Samenvatting

Platformorganisaties brengen vraag en aanbod digitaal samen door middel van optimale toewijzing van goederen en diensten, waarbij de klant bepaalt en wat platformwerkers de mogelijkheid biedt om te werken in vrijheid. De huidige platformeconomie is nog beperkt. De verwachtingen zijn echter dat dit zal groeien door de toenemende digitalisering en globalisering. Grenzen vervagen daarmee nog verder. Klanten profiteren van lagere prijzen of een verbeterd aanbod en krijgen artikelen aan huis geleverd wanneer zij dat willen. Daarbij wordt arbeid ingezet alsof het een gebruiksproduct is. Als deze trend doorzet, is het straks niet meer traceerbaar wie hier (zowel bedrijven als werkers) achter zit vanwege digitalisering en krijgen begrippen als vrijheid en autonomie een andere waardering. Er is sprake van een tweedeling tussen bedrijfsleven die zijn eigen regels stelt en het solidariteitsbeginsel in de maatschappij en de vraag hierbij is welke waardering platformorganisaties toekennen aan de factor arbeid. De disruptieve efficiëntieslagen van de platformeconomie hebben er namelijk voor gezorgd dat de huidige arbeidsverhoudingen in de Nederlandse maatschappij op losse schroeven zijn komen te staan.

Hoewel de 'governance' aan de organisaties zelf wordt overgelaten, worden de zienswijzen op de factor arbeid en de context vaak nauwelijks meegenomen in de inrichting, besturing en uitvoering. Empirische onderzoeken hebben echter aangetoond dat strategisch financieel onderlegd HRM-beleid concurrentievoordelen biedt. Hieruit blijkt dat de theorie en praktijk uiteenlopen en het gevaar bestaat dat de meeste bedrijven 'best practices' van andere grote bedrijven overnemen, waardoor het betreffende HRM-beleid niet past bij het bedrijf, de werknemers en de context waarin het zich bevindt. Arbeidsverhoudingen bestaan uit overeenkomsten, die op hun beurt uit democratische werkverhoudingen en autonomie bestaan. Echter, markt- en werknemerstransacties lijken langzaamaan in elkaar over te gaan wanneer zij een arbeidsrelatie denken aan te gaan terwijl dat niet altijd het geval is. Zodra de markt in zicht komt, is er echter eerder sprake van het uitdrukken van menselijk handelen in geldwaarde dan volgens intrinsieke waarde.

Om een antwoord te kunnen geven op hoe platformorganisaties in Nederland naar de factor arbeid kijken en welke waardering zij hieraan geven is gebruik gemaakt van desk research middels een case study. Dit is gedaan volgens een conceptueel model en op basis van de definiëring op een axiomatische wijze van marktrelaties, persoonlijke relaties en 'civil rights', die refereren aan democratische werkverhoudingen en autonomie. Door middel van drie cases toont dit onderzoek aan dat deze platformorganisaties arbeid waarderen en daarmee inzetten als een commerciële productiefactor (service). Mensen zijn echter meer dan objecten en dienen te krijgen wat ze verdienen: respect. Door werkgeverschap te vermijden in een platformeconomie waarin efficiency en winstmaximalisatie worden gevoed door verdere of zelfs diepgaande digitalisering, ontstaat een erosie van sociale relaties, waarbij zelfstandigen worden uitgespeeld. Op zijn beurt doet dit afbreuk op het huidige solidariteitsbeginsel, waardoor inkomens- en beschermingsmechanismen uit de Nederlandse samenleving verdwijnen en enkel het recht van de sterkste nog geldt. Volgens de resultaten van dit onderzoek volgen platformorganisaties marktprincipes en staan overheid en samenleving al enige tijd langs de zijlijn. Inspraak maakt echter het verschil.

Eventueel vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op verschillende vormen van platformorganisaties of door het conceptueel model te toetsen op anderen sociale praktijken.

Inhoud

1	Introductie	6
1.1	Platformeconomie in Nederland	6
1.2	Implicaties	7
1.3	Centrale vraag	7
1.4	Deelvragen	8
1.5	Doel van het onderzoek	8
1.6	Keuze voor onderzoeksrichting	8
1.7	“Alles is te koop”	8
1.7.1	Marktprikkels	8
1.7.2	Gepaste waardering	10
2	Theoretisch kader – Waarderingsmethoden	13
3	Methoden	19
3.1	Design	19
3.2	Dataverzameling	19
3.3	Data-analyse	19
3.4	Aanbevelingen	20
3.5	Sterke en zwakke punten	20
4	Resultaten	21
4.1	Cases	21
4.1.1	Deliveroo - casus: flexibiliteit en werkgeverschap	21
4.1.2	Uber - casus: flexibiliteit en engagement	22
4.1.3	Helpling - casus: flexibiliteit en bemiddeling	24
4.1.4	Perspectief van vakbonden	25
4.1.5	Perspectief van Kamer van Koophandel	25
4.1.6	Perspectief van de Overheid	25
4.1.7	Perspectief van non-profit / stichtingen / andere initiatieven van semi-overheid	26
4.2	Toetsing theorie aan praktijk	27
5	Conclusie	31
5.1	Deelvraag 1	31
5.2	Deelvraag 2	32
5.3	Deelvraag 3	33
5.4	Antwoord op de centrale vraag	33
5.5	Tot slot	35
6	Referenties	36

Figuren- en tabellenlijst

Tabel 1: Overzicht Marktrelaties versus persoonlijke relaties en civil society (Anderson, 1990).....	17
Tabel 2 Marktrelaties en platformorganisaties – een toetsing van vijf normen.....	27
Tabel 3 Marktrelaties en platformorganisaties – samenvatting van toetsing, evaluatie.....	30

1 Introductie

1.1 Platformeconomie in Nederland

‘Plezier op afroep’ bestellen, ontvangen en betalen via een app – zoals kleding, eten en taxiritten – en dan het liefst zo snel mogelijk, oftewel ‘on demand’. Het is simpel, efficiënt en effectief voor consumenten. Wie het brengt, doet er niet toe en in welke hoedanigheid bezorgers dit komen brengen net zo min. Deze bezorgers zijn niet in dienst bij de organisatie waar consumenten zaken bestellen en zij kennen geen inkomens- en beschermingszekerheden. Echter, dat kent de welbekende krantenbezorger ook niet en bovendien, zo redeneren consumenten, kiezen de bezorgers zelf om dit werk te doen.

Platformorganisaties brengen ‘on demand’ vraag en aanbod van producten en diensten digitaal bij elkaar. De Stichting Economisch Onderzoek (SEO), die onafhankelijk wetenschappelijk toegepast economisch onderzoek doet in opdracht van de overheid en het bedrijfsleven, definieert platformeconomie als volgt (Ter Weel et al., 2018): vraag en aanbod komen tot elkaar door middel van algoritmen via een digitaal platform, waar sprake is van gestandaardiseerde taken en relatief kleine klussen die als gevolg van digitalisering als aparte werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. Hierbij is sprake van fysieke dienstverlening, het is locatie-afhankelijk en de mogelijkheid bestaat om de bezorger te monitoren en eenvoudig te beoordelen.

De platformeconomie is momenteel nog beperkt. Platformorganisaties zijn op zoek naar manieren om schaal te vergroten om netwerkeffecten te versterken. Dat kan indien technische, juridische en financiële prikkels groot zijn, waardoor transactiekosten (zoals zoekkosten, administratiekosten en contractkosten) zullen dalen (ING, 2018). De huidige platforms hebben ambities om een landelijk dekkende dienstverlening aan te bieden. Het streven naar deze landelijke dekking tegen lagere transactiekosten levert een betere concurrentiepositie op voor platformorganisaties door verspilling te minimaliseren en dit komt overeen met een theoretische definiëring van efficiëntie (Ackerman en Heinzerling, 2004).

Tegelijkertijd neemt de flexibilisering van werk in Nederland toe, waarbij steeds meer platforms werkers in contact brengen met klanten. Diverse rapporten geven weer dat de werkgelegenheid in en de omvang van platformwerk in de toekomst zal toenemen. Volgens een rapport van de ING (2018) is 20 tot 70% van de huidige flexbranche over 10 jaar werkzaam in de platformeconomie (momenteel verloopt 10% van de werkmarkt via uitzend- en detachingsbureaus, payrollbedrijven en werving- en selectiebureaus). Ongeveer 600.000 mensen verwerven minimaal eens per maand inkomen uit werk via een platform (TNO, 2016) en de afgelopen jaren is het aantal flexibele werknemers (CBS, z.d.) dat minder baan- en inkomenszekerheid kent bijna verdubbeld.

Het te leveren werk kan variëren van schoonmaken of schilderen tot een autorit verzorgen of bijles geven. Het gaat dus bijvoorbeeld niet over de verhuur van logeerkamers of het uitlenen van gereedschap, maar bijvoorbeeld wél over werken als schoonmaker of chauffeur (Van Slooten, 2019). Homogene werkzaamheden zijn eenvoudiger te standaardiseren en daarmee te ‘platformiseren’ ten behoeve van onder meer horeca en retail.

1.2 Implicaties

Enerzijds is het positief te noemen dat nieuwe vormen van werk en werkgelegenheid ontstaan, maar anderzijds kan dit mogelijk leiden tot maatschappelijk ongewenste uitkomsten op het gebied van bescherming en (inkomens)zekerheid. Het lijkt namelijk een bewuste keuze van platformorganisaties om (uitsluitend) te werken met opdrachtnemers en daarmee geen werkgeverschap aan te gaan. Dit laatste duidt op het juridisch wegblijven van de bepalingen die een arbeidsovereenkomst met zich meebrengt, zoals betaling van het wettelijk minimumloon en afdracht van sociale premies, een bijdrage in een pensioenvoorziening, kosten die gerelateerd zijn aan verzekeringen, zoals het risico op loondoorbetaling bij langdurige ziekte, en ontslagbescherming van de werknemer. Niet alleen is er hierdoor nauwelijks juridische bescherming en lopen opdrachtnemers risico, maar ook kennen zij vaak hun rechten en plichten niet en hebben ze nauwelijks inspraak (geen vakbonden en ondernemingsraden). Inspraak is namelijk niet geregeld in de wetgeving voor zelfstandigen. Tevens is de informatievoorziening beperkt, omdat opdrachtnemers geen vaste locatie hebben om elkaar te ontmoeten. Indien er een regeling zou zijn waarbij platformwerkers zitting kunnen nemen in een medezeggenschapsraad, dan zou toezicht kunnen worden gehouden op de invoer of wijziging van regelingen rondom arbeids- en rusttijden, het belonings- of functiewaarderingssysteem, de bescherming van persoonsgegevens en van waarneming en controle van aanwezigheid, gedrag of prestaties zoals dit in loondienst wel het geval is (Wet op de Ondernemingsraden (WOR), Artikel 27).

Door grotendeels met flexibele werkers te werken, zetten platformorganisaties inspraak- en toezichtmogelijkheden op losse schroeven, waarmee langzamerhand een anonieme concurrentiestrijd onder zelfstandigen ontstaat, die de organisaties verder uit lijken te spelen om zo hun kosten te kunnen verlagen. Platformorganisaties lijken grenzen oftewel gaten op te zoeken in de juridische context met betrekking tot de overeenkomsten die zij aangaan of hebben. Met andere woorden: ze lijken bewust afstand te houden van werkgeverschap.

Samengevat lijkt er een tendens te zijn in de platformeconomie waarbij arbeid wordt verhandeld alsof het een willekeurig verhandelbaar goed is. Zodoende heerst de vraag in hoeverre arbeid een geheel vrij verhandelbaar product is en wat problematisch is aan de huidige ontwikkeling van de platformeconomie. Platformwerk is momenteel nog beperkt, maar het lijkt grote sprongen vooruit te maken, net zoals flexibele arbeid dat lijkt te doen. Dit werpt vragen op rondom maatschappelijke belangen en moraal, zoals hoe de samenleving naast de productiefactoren grond en kapitaal ook arbeid kan waarderen op een manier die recht doet aan datgene wat mensen moreel gezien toekomt. Om op maatschappelijk niveau een mening te kunnen uiten met betrekking tot waardering en waar de grenzen liggen in het HRM-beleid, moeten daarom verschillende vragen worden beantwoord.

1.3 Centrale vraag

Om te komen tot een antwoord op de vraagstelling in hoeverre arbeid een geheel vrij verhandelbaar product is volgens de platformeconomie in Nederland en welke waardering we aan de factor arbeid geven, luidt de centrale vraag als volgt: “Hoe organiseren hedendaagse platformorganisaties de waardering van de factor arbeid?”.

1.4 Deelvragen

Om te komen tot de centrale vraag dienen eerst de volgende deelvragen beantwoord te worden.

- Welke elementen van HRM beleid zijn waarneembaar binnen platformorganisaties en in hoeverre zijn deze gericht op de waardering van de factor arbeid?
- Hoe verhouden de dimensies persoonlijke en marktrelaties binnen de hedendaagse platformorganisaties?
- Welke corrigerende bewegingen zijn er waar te nemen in het maatschappelijk speelveld?

1.5 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe een aantal voorbeeldplatformbedrijven (cases) invulling geven aan de factor arbeid in een context van globaliserende en in toenemende mate digitaliserende wereld waardoor grenzen vervagen en welke rol de maatschappij hierin speelt.

1.6 Keuze voor onderzoeksrichting

Platformorganisaties bieden andere en nieuwe vormen van transacties, producten en verdienmodellen. Enerzijds is dat welvaartswinst te noemen, maar anderzijds staat dit tegelijkertijd op gespannen voet met kwaliteit, veiligheid en arbeidsomstandigheden en -verhoudingen (Hoekstra, 2019). Arbeid betreft menselijk handelen verricht door de 'human resources' en normaliter valt dit in een juridische – arbeidsrechtelijk, sociaalrechtelijk en fiscaal juridische – context (zie ook paragraaf 1.7.1) die tot uiting komt als normering (richtlijnen hoe we handelen) vooraf gegaan door waardering (opvattingen over wat wenselijk is) er aan. Meer toegespitst geeft het doel van dit onderzoek dan ook richting aan de mate van waardering die mensen geven aan arbeid en welke zienswijzen van belang zijn. Tevens biedt dit onderzoek een onderbouwde argumentatie, in aanvulling op de bestaande drijfveren van de markt, nu bekend is dat de concurrentie wordt uitgedaagd door disruptieve bewegingen van platformorganisaties en de verdere groei van flexibel werk in Nederland.

Allereerst wordt het begrip marktwerkingsbeleid en de zienswijze op de factor arbeid in Nederland toegelicht, gevolgd door voorbeelden van manieren van kijken naar rechtvaardigheid op het gebied van morele grenzen van de markt. In hoofdstuk 2 volgt het theoretische kader rondom waarderingsmethoden (axiomatisch) die ingaat op waardering geven aan de factor arbeid. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het conceptueel model van Elizabeth Anderson. Andersons' belangrijkste werk gaat over waarderingsmethoden (1990, 1993) die verder gaan dan de traditionele opvattingen over welvaartseconomie en rechtvaardigheid.

1.7 “Alles is te koop”

1.7.1 Marktprikkels

Vanaf de jaren '80 is 'meer markt, minder overheid' beleid ingezet door 'versterking van de economische dynamiek' (tk1994-1995) begin jaren '90 volgens een rapport van het Wetenschappelijke Raad van de Regering (WRR) (Knottnerus et al., 2012). Marktwerkingsbeleid is erop gericht de

verhoudingen tussen markt, overheid en samenleving ingrijpend te veranderen. Alleen als sprake is van markt falen, is behoefte aan overheidsinterventie. Dan is er sprake van een publiek belang (Baarsma & Theeuwes, 2009) waarbij er een gebrek is aan concurrentie (met als gevolg bijvoorbeeld hogere prijzen of slechtere kwaliteit), informatieproblemen (en daarmee profiteren van onwetendheid van anderen), ongeprijsde neveneffecten van productie en consumptie (externe effecten zoals verdiscontering van loon) en uitsluiting van publieke goederen (zoals uitsluiting van gebruikmaking van veiligheid van dijken). Het nastreven van steeds meer winst en de wens tot voortbestaan op de markt, kan aanzetten tot gedrag dat overgaat tot bijvoorbeeld het reduceren of verplaatsen van werkgelegenheid, uitsluiting van deelname of onvoldoende informatie geven aan medewerkers en klanten. Het werkt wellicht verslechterende werkomstandigheden in de hand (Pique, 2009) en kostenbesparingen op arbeid. De overheid alles (en de vraag is welke keuzes voor gaan hierin op basis van wat) laten reguleren (effectiviteit boven efficiëntie) geeft echter weer prijsopdrijvingen, monopolies en kartelvormingen - dus geen concurrentie en geen vrije prijsvormingen. Instituties (mededingingsrecht bijvoorbeeld) kunnen invloed uitoefenen in de markt. Het WRR (Knottnerus et al., 2012) pleit ervoor dat markt, overheid en samenleving ('maatschappelijk middenveld') niet gezien worden als aparte domeinen "...zij vormen elkaars voorwaarde: in moderne maatschappijen floreert geen samenleving zonder markt, functioneert geen markt zonder overheid, en oefent geen overheid gezag uit zonder betrokkenheid van de samenleving".

De afgelopen jaren hebben verschuivingen zowel 'tussen' markt, overheid en samenleving als 'in' markt, overheid en samenleving voorgedaan. Dat maakt dat grenzen steeds meer vervagen, zoals bijvoorbeeld een toenemende focus op aandeelhouderswaarde vanwege globalisering en digitalisering, versus 'stakeholders'waarde omdat een organisatie nu eenmaal meerdere 'stakeholders' heeft zoals werknemers en de maatschappelijke omgeving (Knottnerus et al., p 61, 2012)). Een voorbeeld hiervan is als volgt. Het ministerie van EZK stelt dat het zich ervan bewust is dat marktverhoudingen door globalisering en digitalisering verschuiven en dat hierdoor nieuwe (markt)rollen ontstaan, zowel voor consumenten als voor bedrijven: "EZK maakt zich in EU-verband sterk voor het competitief houden van markten en voor eerlijke onderlinge verhoudingen tussen digitale platforms en ondernemers die gebruikmaken van platforms." Het Centraal Plan Bureau (CPB) stelt daarentegen dat werknemers in deze markteconomie de dupe kunnen worden van meer efficiëntie (Business Complete, 2008) en pleit dat het kabinet "oog heeft voor de zwijgende meerderheid van consumenten die profiteren van lagere prijzen of een verbeterd aanbod". Deze tegengestelde wijze van denken roept de vraag op of arbeid ten koste mag gaan van de wens van de klant, in dit geval de klant die 'on demand' bestelt. De vraag die daarbij hoort is of bedrijven dan weten waar de grenzen liggen met rationele opvattingen als maximale uitnutting van arbeid (neo-liberale opvattingen volgens Nozick, 1974) of dat bedrijven mensen ten volste benutten door mensen te stimuleren het beste uit zichzelf te halen (talenten en ontwikkelingsmogelijkheden) (Sen, 2009).

Voor wat betreft de zienswijze op arbeid is het van belang te weten welke zienswijze het bedrijfsleven in Nederland heeft op deze factor en daarmee beleid heeft gevormd die hierbij past.

Humanresourcemanagement (HRM) heeft geen eenduidige definitie (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Wel is er voldoende empirisch bewijs om aan te nemen dat HRM een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie (Paauwe & Boselie, 2004). Topmanagers blijken echter niet op de hoogte te zijn van bestaand wetenschappelijk onderzoek en empirisch bewijs voor de meerwaarde van

HRM beleid (Guest & King, 2004); ook worden activiteiten die waardevol zijn volgens wetenschappelijk onderzoek niet of nauwelijks toegepast in de praktijk (Rynes, Giluk, & Brown, 2007) en wordt de context vaak als controlevariabele meegenomen in empirisch onderzoek zonder verdere verdieping van de interne en externe omgeving van het onderzoeksobject (Boselie et al., 2005). Het gevaar is daarmee dat het overnemen van deze 'best practices' niet aansluiten bij de context van het bedrijf zelf die deze 'hypes' over wil nemen terwijl er voldoende empirisch bewijs is om aan te nemen dat HRM een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie (Paauwe & Boselie, 2004) en het maakt uit hoe hier naar gekeken wordt in een steeds wijzigende context.

In het model Human Resource Based Theory of the firm van Paauwe (2004) wordt het proces beschreven waarin het HRM-beleid binnen een organisatie tot stand kan komen, juist rekening houdend met voorgenoemde steeds wijzigende context. In het model worden namelijk een drietal dimensies onderscheiden die van invloed zijn op het tot stand komen van het HRM-beleid. Dit zijn de product-, markt- en technologiedimensie (efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovativiteit en snelheid), de bestuurlijk- en organisatorische dimensie (structuur, cultuur, processen, stijl van leidinggeven en unieke vaardigheden van een organisatie) en de sociaal-, cultureel- en juridische dimensie (regels en wetgeving en afspraken tussen werkgevers, vakbonden en ondernemingsraden, de normen en waarden op sociaal-cultureel gebied). De uitkomsten van deze afhankelijkheden zorgen voor bijvoorbeeld hogere productiviteit, reductie van verzuim, verbeterde loopbaanontwikkeling en hogere betrokkenheid. Alles in het teken van betere prestaties door als organisatie een steeds groter onderscheidend vermogen te creëren. De uiteindelijke HRM-strategie leidt tot een systeem van HRM-activiteiten. Aan de hand van een overzichtsstudie (Boselie, 2005) zijn de volgende vijftal centraal staande HR- activiteiten: (1) werving en selectie, (2) beloning, (3) beoordeling en prestatie management, (4) training en ontwikkeling en (5) medezeggenschap. Al deze activiteiten zijn overigens ook terug te vinden in de Wet op de Ondernemingsraden ('WOR') artikelen 25 en 27. Ondernemingen zijn advies- en instemmingsrecht bij de Ondernemingsraad om goed in overleg met de 'stakeholders' te kunnen zijn door medezeggenschap.

Samengevat verschuiven grenzen en bestaat het gevaar dat daarmee niet-economische goederen verhandeld worden als economisch goed, maakt het uit op welke wijze er wordt gekeken naar de factor arbeid door markt, overheid en samenleving en heeft het bedrijfsleven te maken met een steeds wijzigende context waarin meerdere 'stakeholders' een aandeel hebben, waarop het HRM beleid en de HRM activiteiten hier telkens op moeten worden afgestemd volgens drie dimensies die betere prestaties kunnen bieden.

Volgens politiek filosoof Michael Sandel van Harvard University, kruipt marktwerking met het verder opschuiven van grenzen echter in de marktsamenleving: mensen mogen hun eigen belang nastreven en zullen daardoor elkaar gaan beconcurreren (Sandel, 2018). Het is daarmee de vraag of de prikkels van de markt de juiste effecten teweeg brengen. Hieronder wordt een nadere toelichting hierop gegeven, ondersteund door middel van voorbeelden.

1.7.2 Gepaste waardering

In een markteconomie staat individuele vrijheid voorop en over het algemeen geldt het gedachtegoed dat er niets mis mee is om goederen/producten/diensten te verkopen, oftewel 'alles is te koop'. Hoewel een dergelijk ethos overheidsinmenging schuwt, stuurt dit de huidige politieke discussies, terwijl de

macht van het bedrijfsleven een steeds grotere invloed heeft op het privéleven van de Nederlandse bevolking. Hierbij is de vraag wat er mis mee is dat mensen 'gewoon' geld willen verdienen (en het voor zichzelf willen behouden) en daarom goederen en diensten aanbieden op de markt. Vanuit dat perspectief is het zijn of haar leven en zijn of haar te leveren arbeid, die niet ter beschikking staat van de samenleving als geheel (neoliberaal pleidooi van de markt); het bevordert welzijn, want werkers doen hier niemand kwaad mee zolang de arbeid anderen geen schade berokkent (utilitaristisch pleidooi voor markten), waarmee de algehele utiliteit per definitie toeneemt (Sandel, 2018, p. 91). Arbeid geeft vanuit dat perspectief vrijheid en welzijn en er is sprake van keuze en van instemming (Sandel, 2018, pp. 26-27). Wat voor sommige mensen alleen rechtvaardig is indien er sprake is van eerlijke arbeidsomstandigheden.

Sandel, die voornamelijk op een beschrijvende wijze kijkt naar rechtvaardigheid in het kader van morele grenzen van de markt, geeft in zijn boek *Rechtvaardigheid, wat is de juiste keuze* (2018) voorbeelden van 'vermarkting': zaken die mensen kunnen kopen of aanbieden voor geld die nog verder gaan dan de zaken die in Nederland worden aangeboden. Zo kunnen mensen volgens Sandel in de Verenigde Staten tegen betaling een betere gevangenis, toegang tot topuniversiteiten of het mobiele telefoonnummer van de behandelend arts in abonnementsvorm krijgen en verkiezingen winnen. Bij dit laatste voorbeeld is sprake van 'verdeel en heers' (Anderson, 1990, p. 188) waarbij collectieve autonomie ondermijnt wordt door de rijkere die politieke uitkomsten willen beïnvloeden (Anderson, 1993, p. 142). Ook is geld te verdienen door tegen betaling boeken te lezen op scholen of door proefkonijn te zijn voor de medische industrie. In Nederland is al langere tijd sprake van privatisering. Wie maar betaalt, kan in Nederland een betere verzekering afsluiten voor het gezin, toegang krijgen tot bepaalde geneesmiddelen en als consument tegen betaling het recht verkrijgen tot Co2-uitstoot. Het laatste voorbeeld geeft aan dat mensen een vergoeding betalen in plaats van een boete krijgen. Daarnaast kunnen mensen over de grens draagmoederschap regelen, cellen invriezen voor later en kinderen adopteren. Dit zijn voorbeelden die Sandel maatschappelijke 'vermarkting' noemt, wat zich onder meer voordoet in de gezondheidszorg, het onderwijs, de bescherming van het milieu, voortplanting en het gezinsleven. Hij verwijst naar de privatisering van ziekenhuizen en de uitbesteding van oorlog aan particuliere militaire contracten, wat vervolgens uiteenlopende ethische kwesties oproept. Verder schreef Titmuss (1971) eerder al over bloeddonatie. Titmuss maakt hierbij onderscheid tussen donatie als een 'gift of life', speciaal van de gever voor de ontvanger, en bloed aanbieden tegen betaling, waarbij sprake is van zelfbeschikking (de gever bepaalt zelf wat hij of zij met zijn of haar lichaam doet).

Er zijn belangrijke stemmen die zeggen dat het van belang is op welke manier bedrijven produceren en distribueren en er bestaan verschillende opvattingen over de gelijkwaardigheid en over de waardering van goederen en diensten. Ervan uitgaande dat zakelijke ethiek of moraal in zakelijke omgevingen wordt bepaald door mensen die hier uiting aan geven in hun gedrag, dan rijst de vraag waar de morele grens moet liggen van arbeid op de markt en of er voorwaarden nodig zijn om dit te reguleren. Sandel stelt (2018, p. 117) dat mensen geen objecten zijn die gebruikt mogen worden en dat zij respect verdienen. Mensen verrichten arbeid en de vraag is hoe de samenleving hiernaar kijkt, hierin handelt, welke uitdrukking hieraan gegeven wordt en waar de grenzen liggen. Het is van belang om vast te stellen of er bepaalde zaken van hogere waarden zijn die onvoldoende door de markt gerespecteerd worden en die daarom niet voor geld te koop zijn.

Het volgende theoretische kader van de auteur Anderson, die kort zal worden geïntroduceerd, gaat in op waarderingsmethoden die verder gaat dan welvaartseconomie en rechtvaardigheid en dient als conceptueel model die uiting geeft aan waardering die gepast is.

2 Theoretisch kader – Waarderingsmethoden

Een vooraanstaande expert op het gebied van democratische arbeidsverhoudingen is Elizabeth Anderson, professor aan de universiteit van Michigan. Anderson is werkzaam op de gebieden van morele en politieke filosofie, sociale wetenschappen en economie en is een toonaangevende theoretica op het gebied van democratie en sociale rechtvaardigheid. Na decennia van verdieping op deze gebieden meent zij dat gelijkheid aan de basis van een vrije samenleving staat (Heller, 2018). Anderson pleit voor een relationele of democratische gelijkheid: elkaar ontmoeten als gelijken, ongeacht waar ze vandaan komen of naartoe gaan. In dat kader van gelijkheid verdienen mensen respect, wat betekent dat mensen als personen een bepaalde waarde toegekend krijgen die niet zozeer kwantitatief maar kwalitatief een hogere waarde impliceert dan in termen van gebruikswaarde. Andersons bekendste werk is *Values in Ethics en Economics* (1993), dat voorafgegaan werd door het artikel *The Ethical Limitations of the Market* (1990). Dit artikel gaat verder dan de welvaartseconomie en traditionele theorieën van rechtvaardigheid en kijkt vooral naar de grenzen van de markt, waaronder commercieel surrogaatmoederschap, privatisering van openbare diensten en de toepassing van kosten-batenanalyses op vraagstukken van milieubescherming. In haar werk dat kort daarop volgde (1993) onderzoekt ze op een evaluatieve wijze op basis van praktische wijsheid en stelt ze dat de verscheidenheid aan manieren om je te bekommeren of om iets te geven (bijvoorbeeld: liefde komt in verschillende vormen zoals romantiek, ouderschap en broederschap en dat is heel wat anders dan respect en bewondering) de bron van pluralisme in haar waardetheorie vormde (1993, p. 5).

Anderson (1990, p. 183) stelt dat behoeften worden gecreëerd, goederen worden geruild en na de transactie kunnen de individuen zich weer afscheiden van de transactie; dit kan anoniem en onbezwaard gebeuren. Een handelsmarkt is toegankelijk voor iedereen, los van status, karakteristieken of relaties. Echter, hierbij geldt één voorwaarde: mensen moeten geld hebben om te kunnen betalen en zij bepalen zelf hoe graag ze een artikel willen hebben of hoe hard ze denken het nodig te hebben. In die transacties sluiten werknemers echter nog steeds arbeidsovereenkomsten af waarbij de macht meer aan de zijde van de werkgever ligt en daar schuilt ongelijkheid in. Werknemers kunnen zich niet scheiden van het werk dat zij leveren, zoals bakkers en slaggers dat doen als ze hun goederen hebben verkocht in de zin van een transactie. Dit betreft een verschil tussen markttransacties en werknemerstransacties: mensen die het werk aannemen of arbeid verrichten, worden als het ware 'gekocht' doordat zij hierbij de macht overdragen aan de werkgever. De werknemerstransacties zijn volgens Anderson daarmee 'losjes', arbitrair en ontoerekenbaar, aan de willekeur van een ander. Ook is de vraag waardoor een persoon bepaalt waar de grens overschreden mag of moet worden en waar niet en wie in dat geval bepaalt wat gelijkheid is. Volgens Anderson wordt in elk geval niet bespreekbaar gemaakt waar de grenzen worden gelegd en overschreden. Deze grenzen gaan, zo stelt Anderson in haar latere werk (2017), over vrijheid en gelijkheid en daarbinnen over achting ('verschil moet er zijn?'), status of positie ('je mag ze negeren?') en autoriteit ('hogere rangen en standen + ondergeschikten?').

Het voorgenoemde is wat werknemers die hun arbeid aanbieden zo kwetsbaar maakt. Die kwetsbaarheid is terug te vinden in het volgende. Sommige mensen denken volgens Anderson (1990) dat de waarde van een mensenleven door rationeel te denken volgens een kosten-batenanalyse uitgedrukt kan worden in een contante waarde. Daarmee kan ingeschat worden welke waarde aan de risico's die mensen lopen toegekend moet worden, bijvoorbeeld veiligheids- of verkeersrisico's. Geld is

daarbij een duidelijk hulpmiddel om de waarde van een leven te meten in relatie tot andere voordelen, alsof het een inwisselbaar gebruiksgoed is. Het komt voor dat medewerkers pas ontdekken aan welke gevaren zij dagelijks in hun werk worden blootgesteld als ze al langere tijd bij een organisatie werken, wat mogelijk ernstige gevolgen kan hebben. Op dat moment is het echter lastig om alsnog uit de organisatie te stappen. Naast dat zij daarbij de opgebouwde voordelen verliezen, is het de vraag wat ze dan gaan doen als ze zoveel ervaring hebben in dergelijke rollen en omgevingen. Achteraf is het tevens de vraag of de (geldelijke) vergoedingen die tegenover het werk stonden wel zo acceptabel waren. Sommige werknemers zullen zeggen dat zij, toen zij de baan accepteerden, ook de bijkomende risico's accepteerden die hierbij hoorden. Dat wil echter nog niet zeggen dat zij deze risico's acceptabel, eerlijk, legitiem of de moeite waard vonden. Uit onderzoek, zo stelt Anderson, is namelijk gebleken dat veel medewerkers geen informatie durven op te eisen over werkomgevingsrisico's, veiligheidsprocedures, -middelen of om andere noodzakelijke verbeteringen aan te brengen. Ze zijn bang voor mogelijke consequenties (Anderson, 1993, p. 198), zoals demoties, intimidatie, of ontslag (1990, p. 190). Zo kan een contract opzeggen schade opleveren, bijvoorbeeld voor hun gezin waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Soms leiden dergelijke afwegingen ertoe dat mensen meer risico's nemen als ze gevraagd worden bepaalde handelingen uit te voeren. Dat betekent eigenlijk dat hun leidinggevende een prijskaartje hangt aan die medewerker, in plaats dat de desbetreffende medewerker dat zelf doet of mag doen. Niet alle medewerkers zijn namelijk in staat om orders te weigeren op basis van hun eigen inschattingen. Met andere woorden: zij zijn niet "sociaal vaardig genoeg om autonoom de juiste beslissing op het juiste moment in de juiste context te kunnen nemen" en dus voeren ze uit wat wordt gevraagd, mede ingegeven door het idee dat ze de leidinggevende kunnen vertrouwen. De vergoeding die daar tegenover staat, drukt de waarde uit voor het werk dat de medewerker levert. Wanneer er echter sprake is van een verkeerde wijze van waarderen, zoals in het voornoemde geval, of als er sprake is van exploitatie, dan moeten mensen zich afvragen of hier een scheidslijn wordt gepasseerd. Anderson denkt bij exploitatie in het bedrijfsleven aan ondernemingen die hun werknemers afhankelijk maken door hen een minimum aan vrijheden te verschaffen en weinig wederkerigheid te laten blijken (1990, p. 189). Waar ook Anderson op wijst, is dat vaak op verkeerde wijze gewaardeerd wordt, op een wijze die niet overeenkomstig is met de waardering die mensen verdienen.

In haar artikel 'The Ethical Limitations of the Market' schrijft Anderson (1990) over de waarde van arbeid en of dit verhandelbaar is. Anderson stelt dat goederen die niet bedoeld zijn voor marktdoeleinden sinds het begin van het kapitalisme toch verhandeld worden, zoals arbeid. Goederen verschillen van aard en de vraag is wat de juiste wijze is om ze te waarderen.

Zoals toegelicht verkoopt een mens op het gebied van arbeid intimiteiten waarbij ze de kans lopen dat deze verkeerd worden gewaardeerd. Dit kan gebeuren door de intimiteiten te verkopen als een verhandelbaar goed of dienst die uitgedrukt wordt in geldwaarde in plaats dat mensen hier intrinsieke of inherente waarde aan koppelen. Als arbeid (het menselijk handelen) steeds meer als een koopwaar wordt gezien in een marktsamenleving, waarbij de grenzen worden verlegd, bestaat de kans dat mensen op den duur zaken verkopen die initieel niet bedoeld waren om te verkopen of om als organisatie in te kopen. Een gebruiksgoed, handel- of koopwaar is volgens Anderson zoals aangegeven een artikel dat uitwisselbaar is met een item dat vergelijkbaar is in soort en kwaliteit of dat een ander bereid is om te verhandelen. Echter, een zaak die gekoesterd wordt, is uniek en onvervangbaar (Anderson, 1990, p.

181). Zodoende is de vraag waar de grens ligt van het verhandelen van arbeid en of mensen het op tijd door hebben als de grenzen verschuiven.

Anderson geeft een uitgebreide beschrijving van waarderingsmethoden (1993, pp. 158-163) dat vooraf is gegaan door een eerder artikel (1990) versus de rationaliteitskeuzetheorie ('RKT'), waarbij rationele keuzes worden gemaakt die voor het individu de meest gunstige uitkomst hebben. Dit zijn als het ware rekenkundige verschijnselen (zoals veiligheidsrisico's en de kosten-batenanalyse) in plaats van waardering in marktverhoudingen. De dominante benadering is momenteel marktgericht handelen: in de huidige maatschappij wordt veel geconsumeerd, terwijl mensen nog meer mogelijkheden tot hun beschikking hebben. Arbeid is meer dan een te consumeren goed en meer dan alleen gebruiksgoed, koop- of handelswaar. Om de verschillen te exploreren, worden de verschillen tussen marktrelaties, persoonlijke relaties en de samenleving ('civil society' als in de gemeenschap) volgens Anderson in de volgende alinea's omschreven.

Marktrelaties

Gebruiksgoederen vallen als koopwaar onder bestaande of nieuwe marktrelaties. Deze zijn vooral instrumenteel van aard en de wederkerigheid wordt vooral ingegeven door contractuele afspraken. Markttransacties hebben als doel om afzonderlijke goederen voor elke partij te realiseren. Zaken oftewel transacties kunnen als economisch goed worden gekwalificeerd als de productie, distributie en het genot ervan volledig zijn geregeld en het wordt geconsumeerd volgens vijf normen, die op hun beurt aangeven wat de grenzen zijn. Anderson stelt dat deze vijf sociale normen en relaties van markten in het bijzonder bepalend zijn voor de definiëring van 'economische waarden' (1990, pp. 182-184):

- (1) Marktrelaties zijn onpersoonlijk (gebruikmaken).
- (2) Het doen van transacties geeft een sfeer van vrijheid (van handelen) binnen de grenzen van de wet, persoonlijk gewin, enzovoort.
- (3) De handelswaar is exclusief en competitief.
- (4) Het 'willen' is belangrijker dan het 'nodig hebben' (klantbehoefte creëren staat voorop).
- (5) Persoonlijke smaak bepaalt de waarde en als een persoon ontevreden is over de koopwaar of de marktrelatie, dan stapt hij of zij eruit (inspraak wordt ingeruild voor 'exit').

Wat betreft de interpretaties van en de grenzen die mensen opzoeken rondom efficiency, vrijheid en gelijkheid, zijn deze manipulerend wanneer marktdenken eraan te pas komt ten gunste van zichzelf door middel van 'verdeel en heers' (1990, pp. 194-195), waardoor deze als zesde norm toegevoegd kan worden. Dit kan volgens Anderson opgelost worden door medezeggenschapsorganen of andere vormen van instituten waar publieke toegankelijkheid is gegarandeerd.

De volgende paragraaf gaat nader in op de persoonlijke relaties, die meer van toepassing zijn op de waardering van de factor arbeid wanneer deze niet als gebruiksgoed wordt gekenmerkt.

Persoonlijke relaties

Zoals aangegeven zouden sommige goederen niet verhandeld moeten worden als gebruiksgoederen, handel- of koopwaar. Volgens Anderson zouden er bepaalde waarden zijn die alleen worden gerealiseerd als de uitwisseling van bepaalde goederen reageert op persoonlijke kenmerken (1990, p.

188). Inspraak geven en hebben is hierin de norm. Persoonlijke relaties zijn informeel van aard en bestaan uit intimiteit, wat op zijn beurt vraagt om passie, affectie, vertrouwen en commitment. Commitment (Anderson, 1993, p. 151) vraagt een individu om een gezamenlijk leven met een ander persoon aan te gaan (met de intentie) voor onbepaalde tijd. In een relatie wordt respect getoond door naar elkaar te luisteren. De uitwisseling van spullen in een vriendschap geeft blijk van waardering of liefhebben; er ontstaat een teken van genegenheid. Hierbij is sprake van een zekere mate van inspraak.

Zoals aangegeven zijn er verschillen in de wijze van waardering. Het verschil tussen marktgerelateerde en persoonlijke relaties ligt in de geest, de bezieling of de diepe betekenis van het geven. Anderson spreekt bij persoonlijke relaties over twee manieren van waardering: *gift values*, geschenkwaarden, en *shared values*, oftewel gedeelde of gezamenlijke waarden. Voorbeelden van geschenkwaarden zijn liefde, waardering en respect en aanzien. De gever ervan uit erkenning en bevestiging over een bepaalde relatie of karakterisering. Iemand anders kan niet worden betaald om dergelijke zaken over te brengen en dat is wat het zo authentiek maakt (Anderson, 1990, p. 188).

Het onderscheid tussen geschenkwaarden en gebruiksgoederen is het idee dat deze geschenkwaarden hun waarde verliezen zodra het eigenbelang in het spel komt. Daarnaast dienen gedeelde of gezamenlijke waarden ten behoeve van een groep. Deze zijn van gemeenschappelijke aard en vergen een gezamenlijke inzet voor de gezamenlijke uitwerking van de te maken afspraken en de waarden die hier gezamenlijk aan worden toegekend. Deze waarden zijn van democratische aard en geven de vrijheid om deel te nemen aan gezamenlijke besluitvorming. Ze vallen in de persoonlijke sfeer en een gedeeld ideaal hierin vormt broederschap dat zorgt voor een gemeenschap waar iedereen toegang tot heeft (dus niet alleen voor degenen die het kunnen betalen), waar mensen gelijk zijn aan elkaar, waar inspraak wordt gestimuleerd en waarbij besluiten worden genomen die acceptabel zijn voor het publiek (Anderson, 1990, p. 193). Het ideaal hierbij is dat de leden echt onderling iets delen als een gemeenschap, wat zij ervaren als een verdienste voor zichzelf. Ook hierbij gaat het om datgene wat nodig is, niet wat gewenst is. Democratische vrijheid (als ideaal) is complementair aan broederschap en vice versa. Gelijkwaardigheid en zelfsturing spelen hier een grote rol, ondersteund door juist onderwijs om inspraak te stimuleren ten behoeve van goed burgerschap. Bijbehorende wetten en beleid zijn op alle burgers van toepassing. Dit is ook een vorm van broederschap, maar democratische beraadslaging staat hierin centraal (1990, p. 193)

'Civil Society'

Anderson definieert (1990, p. 147) het maatschappelijk middenveld als:

“Een gebied van interactie dat idealiter open staat voor al zijn leden op dezelfde voorwaarden, onafhankelijk van hun persoonlijke relaties met anderen, hun sociale status of hun bezetting van overheidsgebouwen. Het maatschappelijk middenveld omvat markten, winstgevende bedrijven, non-profit instellingen zoals ziekenhuizen en scholen, professionele verenigingen en vakbonden, politieke partijen en actiegroepen, en filantropische en op ideeën gebaseerde organisaties. Hoewel de staat deze instellingen kan reguleren en zelfs financieren, streven individuen hun eigen doelen na, die worden bepaald door interne institutionele idealen en functies in plaats van door de overheid.”

Een arts, artiest of wetenschapper zal zijn eigen doelen na willen streven. Dit kan bekostigd worden middels sponsoring of investeringen in onderzoek ten gunste van de maatschappij. De diensten worden daarmee deels ‘gekocht’, als een gebruiksgoed, volgens marktnormen. De overheid mag alleen niet als klant optreden. Een tussenvorm kan ook zijn door professionals de mogelijkheid te bieden zich aan te sluiten bij instituten zoals ziekenhuizen, musea en universiteiten. Het doel van de sponsoring of investeringen is om ondersteuning te bieden (vrijheid) en zeggenschap oftewel inspraak te geven over de te stellen voorwaarden (autonomie), zodat meerdere instituten naast elkaar kunnen bestaan met een verscheidenheid aan idealen en bestaansrechten volgens maatschappelijk geldende normen en waarden. Dit kan door middel van ‘peer review’ (in plaats van politieke criteria te stellen) en door toegang te bieden aan zowel publieke als private financieringsbronnen. Deze bronnen zijn niet onuitputtelijk en de gevers zullen keuzes moeten maken waar de sponsoring / investeringen naar toe gaan en op welke wijze deze verdeelt worden. Dat vraagt om een zekere mate van compromis door middel van hybride instituten in de maatschappij, die zowel markt als niet-markt gerelateerde normen combineren.

In Tabel 1 zijn de marktrelaties en persoonlijke relaties schematisch tegenover elkaar gezet (Anderson, 1990) om van zo een beter beeld te creëren. Als derde is de ‘civil society’ toegevoegd uit het werk van Anderson (1993), waarbij een hybride vorm van markt en niet-markt gerelateerde normen mogelijkheden biedt aan professionals hun doelen na te streven ten gunste van de maatschappij. In hoofdstuk 4 wordt dit verder geoperationaliseerd door de theorie te toetsen aan de praktijk, te weten drie cases van platformorganisaties.

Tabel 1: Overzicht marktrelaties versus persoonlijke relaties (Anderson, 1990)

Marktrelaties	Persoonlijke relaties
(1) Marktrelaties zijn onpersoonlijk ('quid pro quo', 1993, p. 145)	(A) Geschenkwwaarden: • liefde (of een teken van genegenheid) • waardering • respect • aanzien Deze zaken drukken erkenning en bevestiging uit van een bepaalde relatie of karakterisering; ze zijn niet overdraagbaar.
(2) Het doen van transacties geeft een sfeer van vrijheid (van handelen) binnen de grenzen van de wet, persoonlijk gewin, enzovoort.	
(3) De handelswaar is exclusief en competitief.	(B) Gedeelde waarden: • gemeenschappelijk en democratisch van aard; • vrijheid om deel te nemen aan gezamenlijke besluitvorming ('voice') • persoonlijke sfeer en toegankelijkheid • broederschap: 'nodig hebben' gaat voor
(4) Het 'willen' is belangrijker dan het 'nodig hebben'.	
(5) Persoonlijke smaak bepaalt de waarde en wie ontevreden is over de koopwaar of de marktrelatie, kan hieruit stappen ('exit' over 'voice').	
'Civil society'	
De maatschappelijke middenveld, waarbij een hybride vorm van markt en niet-markt gerelateerde normen mogelijkheden biedt aan professionals hun doelen na te streven ten gunste van de maatschappij door middel van: • mogelijkheid tot differentiatie in en binding aan non profit en profitinstellingen • peer review • toegang tot meerdere financieringsbronnen (publieke en private)	

Al met al zijn er veel waardevolle goederen en spullen die non-exclusief, principieel en behoefte-gedreven zijn en vooral door inspraak gestimuleerd kunnen worden om deze gezamenlijk te (blijven)

gebruiken. Desondanks is vaak te zien dat deze zaken anders worden ingekleed, anders bekeken worden en dreigen te vervallen in de vermarkting of een gebruiksgoed dreigen te worden. Soms gebruiken partijen bijvoorbeeld de normen van de marktrelaties om gevoelens en beleefdheden die tot de geschenkwaarden behoren te manipuleren, zoals loyaliteit en vertrouwen, en daarmee dwingen zij een zekere dankbaarheid af door die af te kopen (Anderson, 1990, p. 189). Hierbij is te denken aan onderdak of kost- en inwoning, te verzilveren aandelen of leaseauto's.

De normen van de markt belichten vrijheid en autonomie als fenomeen waarbij (Anderson. 1990, p. 203) mensen geen verplichtingen hebben ten opzichte van anderen, waardoor dit hen vrijwaart van het aangaan van intimiteiten. Hierbij speelt het eigenbelang een rol, wat het verschil aangeeft met de persoonlijke relaties, waarbij democratische participatie boven de exclusiviteit van vrijheden van de markt gaat.

De vraag is of er in de praktijk sprake is van exploitatie in organisaties die vallen onder de platformeconomie, zoals toegelicht in de inleiding. In hoofdstuk 4 komen drie platformorganisaties aan bod die de afgelopen periode veel aandacht hebben gekregen. Deze organisaties worden belicht en normatief geëvalueerd volgens het volgende hoofdstuk Methodologie (hoofdstuk 3).

3 Methoden

Dit hoofdstuk zet uiteen hoe tijdens het onderzoek informatie is verzameld en hoe hiermee is omgegaan. Eerst wordt het onderzoeksperspectief uiteengezet, gevolgd door hoe het onderzoek uitgevoerd is en welke perspectieven hieraan ten grondslag liggen. Vervolgens worden de gebruikte methoden uiteengezet. Hierna volgt een analyse van de kwaliteitscriteria.

3.1 Design

Door flexibel werk ten behoeve van platformorganisaties op een axiomatische wijze (waardeleer) te bestuderen, kan gebruik worden gemaakt van het theoretisch kader in Hoofdstuk 2 om te reflecteren op de grenzen van autonomie en democratische arbeidsverhoudingen.

Anderson stelt in haar artikel (1990), dat evaluatief onderzoek empirisch onderzoek is, gericht op het beantwoorden van evaluatieve vragen die nauwelijks plaatsvinden in de standaardmodellen voor de bekritisering van markten en anderen instituten, zoals de welvaartseconomie, en in de meeste liberale theorieën over rechtvaardigheid. Dit onderzoek is evaluatief, theoretisch en normatief van aard (meta-analyse, literatuurstudie en daarbinnen deskresearch). Door gebruik te maken van het conceptueel model van Anderson wordt het rationele aspect verbonden met het irrationele (waar gevoelsmatig de grenzen en de ongeschreven regels liggen die al dan niet opschuiven). Meerdere perspectieven in cases geven die gedachten weer, geven verschillende interpretaties weer aan verschillende waarden (moreel pluralisme) en roepen gevoelens op die dienen ter reflectie (hermeneutische cirkel).

Het onderzoek heeft de vorm van een meervoudige casestudy (drie verschillende platformorganisaties) op basis van een holistische selectie (vergelijking tussen deze drie platformorganisaties).

3.2 Dataverzameling

Om te onderzoeken of/hoe de theorie tot uiting komt in de praktijk, zijn cases kwalitatief bruikbaar vanwege hun maatschappelijke relevantie omtrent of arbeid een gebruiksgoed is. Het onderzoek is gebaseerd op de verzameling van relevante en actuele (maximaal 3 jaar) interviews aan de hand van / afkomstig uit boeken van journalisten die ‘undercover’ werkten bij diverse platformorganisaties, jurisprudentie en journalistieke artikelen op het internet. Hiervoor is specifiek gezocht naar cases die met hun inhoud kunnen bijdragen aan het onderzoek, omdat ze spraakmakend zijn vanwege hun specifieke aanpak in de huidige maatschappij. De boeken zijn een verzameling waarnemingen die gedaan zijn in de afgelopen jaren en maanden.

3.3 Data-analyse

Hoofdstuk 4 bespreekt drie platformorganisaties als cases ten behoeve van de dataverzameling in de platformeconomie, oftewel de praktijk.

De volgende platformorganisaties worden toegelicht: Deliveroo, Uber en Helpling. Deze drie organisaties zijn gekozen als model voor dit onderzoek, omdat ze actueel en relevant zijn voor de platformeconomie: alle drie de organisaties bestaan minder dan 10 jaar, maken een stevige groei door

op zoek naar landelijke dekking in Nederland, en zijn in opspraak in de media vanwege de normering omtrent arbeidsverhoudingen (het wegblijven ervan) en de waardering van arbeid (het gebruik van de factor arbeid in de zin van vrijheid en autonomie door mensen in en uit te laten loggen).

Alhoewel alle drie de organisatie platformorganisaties zijn (en alle drie consumer-to-consumer) is het verschil erin gelegen dat Deliveroo en Uber zichzelf zien als werk- of opdrachtgevers en Helpling als een bemiddelaar. Per case wordt tevens een relevant thema toegelicht. Hierbij wordt eerst de organisatie zelf toegelicht, gevolgd door verschillende perspectieven op het genoemde thema. Meerdere perspectieven zijn van belang om de mogelijke gekleurdheid hiervan te kunnen analyseren en kritisch te blijven op de incompleteheid ervan. Daarnaast is dit met name van belang, omdat deze verschillende perspectieven idealen kunnen uitdrukken in termen van waardering rondom arbeid, wat gedetailleerder inzicht geeft in de manier waarop verschillende mensen verschillend normeren. Het geeft al dan niet hun positionering weer.

3.4 Aanbevelingen

Twee van de drie onderzochte organisaties hebben hun hoofdkantoor in de Verenigde Staten, terwijl dit onderzoek zich toespitst tot organisaties in de Nederlandse context. Voor zover de onderzoeker kan zien, is niet eerder op axiomatische wijze onderzoek gedaan in sociale domeinen om voorbeeld te dienen voor de manier waarop arbeid toegewezen of verdeeld wordt. Het is aan te bevelen om meerdere Nederlandse organisaties, anders dan de gekozen platformorganisaties in dit onderzoek, te onderzoeken op een axiomatische wijze volgens het conceptueel model van Anderson om te weten komen hoe de factor arbeid wordt gewaardeerd en waar daarin de grenzen liggen van het HRM beleid in Nederland.

3.5 Sterke en zwakke punten

Een sterk punt van dit onderzoek is dat het theoretisch kader van Anderson afgezet is tegen drie cases die relevant zijn in de hedendaagse context en die zich naar verwachting positief zullen ontwikkelen richting en ten gunste van de platformeconomie, hetgeen deels ten gunste is van de werker. Momenteel is sprake van een gunstige economie, maar de vraag is hoe het zal verlopen als de economie zich doorzet in een minder gunstige context. Zwakke punten zijn dat het onderzoek beperkt is tot drie cases en dat het subjectief van aard is. Tevens is het onderzoek beschrijvend en niet oplossend. Tot slot is er geen sprake van methodologische triangulatie, terwijl het volgens de theorie omtrent kwalitatief onderzoek (Baarda, 2009) vaak beter is om verschillende methoden zoals interviews, cases aangevuld met eventueel kwantitatieve analyses en dergelijke te combineren.

4 Resultaten

4.1 Cases

Kennis van de definities van de termen ‘platformorganisatie’ en ‘flexibel werk’ geven geen antwoord op de vraag of het rechtvaardig is wat in deze organisaties gebeurt op het gebied van arbeid. Dit gaat namelijk verder; hierbij moet worden gekeken naar de onderliggende structuur die de waarderingen waarop die antwoorden berusten zichtbaar maakt. In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van Anderson (Anderson, 1990, 1993) getoetst aan de hand van praktijkcases in de platformeconomie, zoals toegelicht in hoofdstuk 4, ter evaluatie van marktrelaties versus persoonlijke relaties en ‘civil society’.

Drie platformorganisaties, te weten Deliveroo, Uber en Helpling brengen vraag en aanbod op een gedigitaliseerde wijze bij elkaar, waarbij werkers opdrachten aannemen op basis van algoritmen en beoordelingen die ze ontvangen van klanten. Deze organisaties menen dat er geen sprake is van een arbeidsovereenkomst, omdat er geen sprake is van een gezagsverhouding.

In de volgende alinea’s wordt per casus uitgelegd hoe de organisatie werkt vanuit drie verschillende perspectieven: het bestuur (werkgeverschap), de rechtspraak indien beschikbaar (juridische context) en het perspectief van de journalist die undercover heeft gewerkt (de werker). De verschillende perspectieven geven een beeld van het geheel van huidige normen en de waarderingen die vanuit verschillende hoeken worden uitgesproken.

Daaropvolgend is op basis van de tekstuele uitleg van deze perspectieven schematisch weergegeven hoe de organisaties zich verhouden ten opzichte van de marktwaarden en de persoonlijke waarden plus de ‘civil society’ volgens de waarderingmethodiek van Anderson (hoofdstuk 2).

4.1.1 Deliveroo - casus: flexibiliteit en werkgeverschap

Deliveroo is opgericht in 2013 en is wereldwijd beschikbaar als online maaltijdbestelsysteem, online betaalsysteem en bezorgdienst in meer dan 14 landen en 500 plaatsen, met 1900 fietsbezorgers in Nederland in 2018. Tegen het eind van 2019 zal Deliveroo zodanig gegroeid zijn dat 100 miljoen mensen in Europa maaltijden kunnen bestellen (Posthumus, 2018). In februari 2018 heeft Deliveroo de arbeidsovereenkomsten van zijn maaltijdbezorgers omgezet in zogenaamde partnerovereenkomsten (Redeveld & Vorsselaar, 2019). Deze voormalige werknemers werden daarbij verplicht gesteld zich als ondernemer in te schrijven bij de Kamer van Koophandel en moesten voortaan over een btw-nummer beschikken. Hierdoor krijgen zij geen pensioen, zijn zij niet verzekerd (Julen, 2019) en komen ze ook niet in aanmerking voor een werkloosheidsuitkering. Bovendien zijn opleidings- en carrièrekansen nihil (Pilger, 2019).

Perspectief: bestuur.

Volgens Deliveroo krijgen bezorgers op deze manier van flexibel werken meer vrijheid om zelf invulling aan hun werk te geven. Om de platformwerker goed te kunnen laten verdienen, voert het bedrijf voornamelijk efficiëntie door in de processen om hen die mogelijkheid optimaal te kunnen bieden. Tegen deze zienswijze is een rechtszaak aangespannen, waarbij de kantonrechter op 15 januari 2019 oordeelde dat de vrijheid van de bezorgers feitelijk niet zo groot is als de partnerovereenkomst (die

eenzijdig is opgesteld) suggereert. Gebleken is namelijk dat weigering van een opdracht of een beperkte beschikbaarheid in het nadeel van de bezorgers werkt bij toekomstige opdrachten en de mogelijkheid om bonussen te halen. Net als bij de platformorganisatie Uber bepaalt een algoritme de uitlevering en het tarief ten behoeve van de klant via een app aan de maaltijdbezorgers en daarna volgen reviews via het platform, die kunnen leiden tot meer of minder werk. De uitspraak van de kantonrechter luidde dat er sprake is van een gezagsverhouding en daarmee van een arbeidsovereenkomst (De Rechtspraak, 2019). Tevens is er volgens de rechter sprake van goederenvervoer en daarmee vallen de medewerkers onder de CAO Beroepsgoederenvervoer. Deliveroo is hiertegen in hoger beroep gegaan (De Ruijter, 2019).

Perspectief: werker.

Rens Lieman, freelance journalist, heeft als 'rider' een jaar lang gewerkt voor Deliveroo, bezorgde maaltijden voor Ubereats en maakte huizen schoon via het platform Helpling. Hij beschrijft in het boek *Uber voor alles* (2018, a) hoe de on-demandeconomie het leven beïnvloed. Tot het voorjaar van 2017 was Lieman in loondienst en daarna werd hij gedwongen zzp'er. Sinds juni 2018 zijn de zzp'ers volgens Deliveroo verzekerd voor ongevallen tijdens de dienst voor letsel, ziekte of zwangerschap.

Lieman meent dat het 'eigen-baas-zijn' een loze belofte is, omdat de werkers dan ook zelf hun tarief en werkwijze zouden moeten kunnen bepalen. De organisatie bepaalt echter het tarief en als er te veel bezorgers op de been zijn, kunnen andere werkers niet inloggen op de app. Via 'tips' en een ratingsysteem worden de bezorgers met zachte dwang tot een bepaalde werkwijze gebracht. Door te werken op vaste tijden of op momenten waarvan het algoritme voorspelt dat ze druk zullen zijn, verdienen bezorgers privileges, zoals voorrang in de app, wat meer klussen oplevert. Hoewel een rider forum zorgt voor enige inspraak, werken de platformwerkers tegelijkertijd anoniem en hebben zij onderling nauwelijks contact.

4.1.2 Uber - casus: flexibiliteit en engagement

Uber is opgericht in 2009 en is een platformorganisatie voor taxivervoer met wereldwijd 91 miljoen gebruikers (homepage Uber, bedrijfsinformatie) met 3000 chauffeurs in Nederland in 2018 (Leeuwarder Courant, 2018). Het bedrijf heeft in 2018 een tevredenheidsonderzoek gehouden onder zijn zzp'ers. Smits, bijzonder hoogleraar arbeidsmarktflexibiliteit aan de Universiteit Maastricht en statistisch onderzoeker bij het CBS zegt dat de uitkomsten van Ubers tevredenheidsonderzoek in lijn liggen met de cijfers van zelfstandigen in het algemeen (Lieman, 2018b). Zo hecht de groep zelfstandig ondernemers veel waarde aan autonomie en ze zijn ze doorgaans tevreden over hun werk (81%). Daar staat tegenover dat werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en uitzendkrachten het minst tevreden zijn, zo stelt Smits. Van alle zzp'ers die naar eigen zeggen een bedrijf gestart zijn omdat ze geen geschikte baan als werknemer konden vinden, is slechts 67% tevreden. Echter, volgens Smits is het ook aan beleidsmakers om te bepalen hoe zwaar een dergelijk 'tevredenheidscijfer' weegt in verhouding tot andere belangrijke factoren (Liemans, 2018, b).

Perspectief: bestuur.

De organisatie stimuleert autonomie en voor de werkers om zichzelf te zijn door een decentrale structuur en flexibel werken. Platformwerkers willen goed verdienen en dat stimuleert het bestuur

verder door zo efficiënt mogelijk te werken door technologische innovaties op het platform te implementeren die processen optimaliseren.

Perspectief: werker.

Jeroen van Bergeijk, journalist, heeft 5 maanden voor Uber gereden. Hij reed 631 ritten en schreef hier een boek over genaamd: *Uberleven, undercover als Uberchauffeur*. De aanleiding hiervoor was dat hij wilde ervaren hoe het was om te werken voor een app in plaats van een baas. Net als bij Deliveroo is de rating op de app van belang: een 5-sterrenbeoordeling is een harde eis. Tevens is er een annulerings- en acceptatieratio, waarbij de chauffeur niet weet wat de consequenties zijn. Deze ratio kan leiden tot ontslag, tenzij de chauffeur zijn of haar onschuld kan bewijzen. Werkers die een opdracht aannemen bij Uber moeten de route rijden die deze platformorganisatie voorschrijft op de app, in tegenstelling tot maaltijdbezorgers, die zelf bepalen welke route zij nemen (Ter Weel et al., 2018). De chauffeur wordt gestimuleerd te blijven werken, doordat de app al een nieuwe rit aanbiedt voordat de huidige is afgerond. Volgens Van Bergeijk wordt het een soort verslaving waarbij de chauffeur constant op de app kijkt of er nog een nieuwe rit is. De chauffeur vertoont subtiel steeds meer sociaal wenselijk gedrag door zich aan te passen aan het systeem om zo hogere ratings te krijgen. Het lijkt volgens Van Bergeijk een oneindig evaluatiegesprek en de rating is daarbij de fooi. Uber houdt bij hoe lang chauffeurs online zijn en hoe klanten hun prestaties beoordelen; hier krijgen ze badges voor. Het voelt als het spelen van een 'game' en de chauffeur wil alsmear voldoen aan de vereisten van Uber, want anders kan hij of zij waarschuwingen krijgen. Uber bepaalt overigens niet hoeveel uur de chauffeurs werken. Zij bepalen zelf wat goed voor hen is; hier zijn zij zelf verantwoordelijk voor (hoewel het bedrijf in de Verenigde Staten en Engeland wel een rem op het aantal uren heeft gezet). Bij binnenkomst werd Van Bergeijk voorgespiegeld dat hij € 1000 netto zou kunnen verdienen. Echter, al gauw besepte hij dat hij dan 60 uur per week zou moeten taxiën. Uber-taxichauffeurs verdienen namelijk geen uurloon, maar een stuktarief. Als Van Bergeijk zijn verdiensten omrekende naar zo'n 36 uur werk per week, verdiende hij net boven het minimumloon (Zembla, 2017). Het is een soort fuik, zo vertelt Van Bergeijk in een interview ("Nooit meer slapen"). Hij geeft aan dat jonge mensen van rond de 20 eigenlijk geen auto kunnen huren, maar wel kunnen investeren in een leaseauto. Deze leaseauto behoort tot de mogelijkheden van Uber, maar doordat de tarieven dus laag zijn, betekent het dat deze chauffeurs veel ritten moeten rijden om de leaseauto terug te betalen, voordat ze werkelijk kunnen gaan verdienen. De veiligheidsrisico's nemen toe en Uber neemt hier geen verantwoordelijkheid voor.

Perspectief: werker

Op 19 maart 2019 hebben 150 Uber taxichauffeurs gestaakt voor het kantoor in Amsterdam, omdat ze vinden dat ze te weinig verdienen voor de hoge werkdruk waarmee zij te maken hebben. Ze verdienen bruto € 1,20 per gereden kilometer en dragen 25% commissie af aan Uber (Kort, 2019). Een van de taxichauffeurs geeft aan dat hij hier niet van kan rondkomen en tevens andere klussen heeft lopen. De stakers willen een menselijker beleid, omdat ze onder druk worden gezet en onredelijk veel uren moeten maken om een omzet te halen die de kosten nauwelijks dekt. Dit levert gevaarlijke situaties op, hetgeen te zien is in de vier ongelukken in relatief korte tijd (drie in 2017 en 2018 en nog een in januari 2019). Hoewel Uber zich aanvankelijk niet verantwoordelijk voelde, omdat de taxichauffeurs die bij deze ongelukken betrokken waren enkel zzp'ers waren, heeft de organisatie wel een aantal maatregelen ingevoerd. Zo heeft Uber een minimumleeftijd ingesteld, veiligheidstrainingen opgesteld en zijn verbeteringen doorgevoerd in de app (Steenbeke & Schellevis, 2019). De Verbond van Verzekeraars

waarschuwt (Weurding, 2019) dat taxichauffeurs, vooral jonge zzp'ers, relatief vaak betrokken zijn bij ongelukken. Volgens hun site betekent dit dat als de taxibranche geen actie onderneemt, de verzekeraarbaarheid van deze groep in het geding komt.

4.1.3 Helpling - casus: flexibiliteit en bemiddeling

Helpling (Helpling, z.d.) bestaat sinds 2014 als een online marktplaats waarop huishoudelijke hulpen en huishoudens elkaar kunnen vinden en actief in 10 verschillende landen. Het platform heeft 1200 schoonmakers en in Nederland is ze actief in meer dan 45 steden (Feijen, 2016). De CEO van Helpling geeft aan dat het geen schoonmaakbedrijf is, maar een online platform dat het mogelijk maakt voor hulpen en huishoudens om elkaar te vinden en te boeken. Hierbij werken de hulpen expliciet als particulier (volgens de regeling 'Dienstverlening aan Huis', niet als zzp'er) voor het huishouden dat hun werkgever is. "Het is hetzelfde als het briefje bij de supermarkt, maar dan een stuk makkelijker, veiliger, en betrouwbaarder" (Feijen, 2016).

Perspectief: bestuur.

Het grootste deel van de schoonmakers in het bestand werkt minder dan 20 uur per week. "Dit wordt gebruikt om bij te verdienen, niet voor een volledig inkomen" volgens Helpling. Volgens de managing director van Helpling, Michelle van Os, vinden de schoonmaakhulpen die het platform gebruiken de flexibiliteit heel prettig. Uit een enquête zijn de volgende hoofdredenen naar voren gekomen om via Helpling te werken: flexibele werktijden, zelf bepalen welke opdrachten werkers accepteren en zich nooit zorgen hoeven maken over de acquisitie van nieuwe klanten. Ook beweert Van Os dat door Helpling transparantie is ontstaan in de zwarte markt van de schoonmaakwereld die armoede juist verdoezelt (Van Os, z.d.). Bij Helpling hebben de werkers geen sociaal vangnet, geen verzekeringen en geen pensioenopbouw. Echter, Helpling gaat er niet tussenuit zodra de zzp'er en de klant elkaar hebben gevonden. Zo geldt wel een afdracht van 23% voorafgaand aan de verloning. Als de schoonmaker en klant rechtstreeks afspraken maken, dan moet de schoonmaker een boete van € 500 betalen aan Helpling. Bemiddelingskosten in rekening brengen is echter bij wet verboden. De FNV spande een rechtszaak aan waarop begin juli 2019 de rechter de uitspraak deed dat er eerder sprake is van een arbeidsbemiddeling dan van een digitaal prikbord en dat het de spelregels bepaalt tussen schoonmaker en huishouden (Pilger, 2019). Omdat er geen sprake is van een arbeids- of uitzendovereenkomst kan Helpling niet worden verplicht om de schoonmaak-CAO toe te passen.

Perspectief: werker

Ook via dit platform heeft freelance journalist Rens Lieman (2018, a) werkzaamheden verricht. In tegenstelling tot Deliveroo en Uber speelt Helpling vooral in op het gevoel voor urgentie, waarbij 'wie het eerst komt, die het eerst maalt' geldt in de app. Zoals aangegeven zegt Helpling een alternatief te zijn voor de zwarte markt, waarmee het bedrijf een goed doel lijkt na te streven. Echter, ook hier is het algoritme de baas om zo efficiënt mogelijk te werken, streeft het bedrijf winstmaximalisatie na, hebben de schoonmakers nauwelijks onderling contact en is goed verdienen volgens het bestuur de basis voor de platformwerkers.

4.1.4 Perspectief van vakbonden

Volgens de FNV (Pilger, 2018) zorgen platformorganisaties ervoor dat werkgevers een drijfveer hebben om goedkoper te werken met zzp'ers en is er daarmee sprake van oneerlijke concurrentie. Verder meent de FNV dat de maatschappij er op de lange termijn in zijn geheel last van krijgt dat onvoldoende premies worden afgedragen aan verzekeringen en pensioenfondsen. De kosten voor een gedegen verzekering of een pensioen zijn te hoog voor iemand die bruto € 10,00 euro per uur ontvangt. Een zzp'er verrekenet deze kosten in het tarief, maar dat kan niet met de tarieven die gangbaar zijn bij de voorgenoemde platformorganisaties. In het onderzoek van de SEO (Ter Weel et al., 2018) kwam bij de interviews naar voren dat pensioenopbouw bij het merendeel van de platformwerkers momenteel geen prioriteit heeft, omdat ze negatief zijn over een daling in hun huidige inkomen in ruil voor de opbouw van pensioen (Ter Weel et al., 2018). Over het algemeen lijken de vakbonden te vinden dat dergelijke platformorganisaties parasiteren op de maatschappij voor persoonlijk gewin. Op 16 november 2017 hield de Tweede Kamer een besloten rondetafelgesprek over de platformeconomie met wetenschappers, overheid (waaronder het Ministerie van Economische Zaken) en bedrijven. De Tweede Kamer nodigde de vakbonden FNV, CNV en OSB tot hun groot ongenoegen hiervoor niet uit (Simons, 2017).

In 2017 verenigden 150 werkers van Deliveroo weliswaar zich in een Riders Union die zekerheid, kwaliteit en een cao eist (De Groot, 2017) tegelijkertijd is een grote hindernis voor werkers en een bron van macht voor platformen dat zelfstandige ondernemers zich volgens de ACM en de EU-regelgeving niet kunnen en mogen organiseren om tariefafspraken te maken. En om kartelvorming tegen te gaan, mag er ook geen tarief in de cao worden vastgelegd. (Evers & Pot, 2018).

De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) stelt in een white paper (2018) voor dat de zelfstandige een duidelijke plek in het Nederlandse civiele recht krijgt via een ondernemersovereenkomst die ook in het regeerakkoord is opgenomen, wel bemiddeling en geen werkgeverschap.

4.1.5 Perspectief van Kamer van Koophandel

In april 2018 hield de Kamer van Koophandel een MKB Ondernemingsberaad geïnitieerd door MKB Nederland en het Ministerie van Economische Zaken. “De deelnemers concludeerden dat het een taak van de overheid is om voor een eerlijk speelveld te zorgen en dat een eigen platform als respons echt wel mogelijk is” (Visser-Meijer, 2019). Deze conclusie was op basis van het idee dat er nu eenmaal sprake is van disruptieve bewegingen door de platformeconomie waardoor ondernemingen moeten willen meedenken met de klant, investeringen hiervoor genoodzaakt zijn en dat de overheid eisen dient te stellen aan de transparantie van de gebruikte algoritmes.

4.1.6 Perspectief van de Overheid

De Tweede Kamer organiseerde in november 2017 een rondetafelgesprek over werk in de platformeconomie, en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) liet een onderzoek verrichten naar de omvang en de manier van werken in de platformeconomie, dat uitgegeven is als het rapport door Instituut Rathenau (2018) inclusief de arbeidsrechtelijke, fiscaalrechtelijke en

sociaalrechtelijke aspecten van het werken in de platformeconomie. De minister zei toe op basis van de uitkomsten van dat onderzoek te bezien of en zoja welke maatregelen nodig zijn (Houwerzijl, 2018).

Het Tweede Kamerlid Van Dijk (2019) schrijft namens de PvdA een initiatiefnota aan de Tweede Kamer (Kamerstukken II 2018/19, 35230, nrs. 1-2) met 8 voorstellen ter bescherming van de platformwerker zoals inspraak, dataportabiliteit, verduidelijking arbeidsrelatie en eerlijk loon, een goed pensioen en bescherming bij arbeidsongeschiktheid, de mogelijkheid om te onderhandelen over tarieven, arbeidstijden en wetgeving omtrent en naleving van arbeidsomstandigheden om de discussie rond de platformeconomie een stap verder helpen. Van Dijk pleit voor een uitspraak over de positie van platformwerkers. “Deze digitale revolutie heeft namelijk oplossingen nodig die werkenden zekerheid bieden via universele regelingen en universele bescherming”.

In juni 2019 is alsnog de zzp-wetgeving in het regeerakkoord 2017-2021 (2018) ‘Vertrouwen in de toekomst’, de zogeheten Wet DBA, uitgesteld naar januari 2021 (Vogel, 2019). De wet DBA werd door het kabinet Rutte II ingevoerd om een einde te maken aan schijnconstructies voor zzp'ers (Rodenburg, 2018). Daarin stond dat iedere zzp'er met een laag tarief een dienstverband zou krijgen. Maar deze afspraak blijkt niet goed te passen in de Europese wetgeving. Vooral vanwege de aanname dat bij een laag tarief sprake is van een arbeidsovereenkomst, maakt waarschijnlijk inbreuk op de vrijheid van vestiging (artikel 49) en van dienstverrichting (artikel 56) van zelfstandigen in het EU-Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU) (Koolmees, 2018). De Minister van Economische Zaken, Koolmees, verkrijgt dit uitstelt voor nader onderzoek. Alhoewel de leden van de Tweede Kamer van coalitie en oppositie tijdens een hoorzitting in 2017 te kennen geven (grote) twijfels te hebben bij de keus van de bezorgdienst Deliveroo om met zzp'ers te werken (Visser, 2017) verwijzen ze de later door de werkers ahangig gemaakte zaken naar de rechter en naar het inmiddels uitgestelde regeerakkoord.

4.1.7 Perspectief van non-profit / stichtingen / andere initiatieven van semi-overheid

Volgens de Zelfstandigenorganisaties PZO en Stichting ZZP Nederland dient de positie van zelfstandige ondernemers in de wet worden geregeld door middel van de ondernemersovereenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer oftewel in elk geval dat er afstemming plaatsvindt middels wetgeving (Post, 2018). In 2019 probeert de Universiteit Utrecht in drie besloten workshops overheid, vakbonden en bedrijfsleven bij elkaar te brengen (40 stakeholders waaronder de vakbonden en Deliveroo en het Ministerie van Economische Zaken) om in urgentie te praten over dilemma's in de platformeconomie, waar alle partijen wel iets van vinden, maar niet eerder samen over praatten (Zipconomy, 2019).

Een taskforce namens de werkgeversorganisatie VNO-NCW en MKB Nederland tezamen met techbedrijven, platformgebruikers en ondernemers, heeft een rapport aangeboden (2019) aan Premier Rutte, waarin zij stelt dat de platformeconomie schaduwkanten en grote kansen kent die overigens nog onvoldoende worden benut, terwijl de ontwikkelingen razendsnel gaan. Op het gebied van arbeid ziet deze taskforce dat er nagedacht gaat worden voor oplossingen voor platformwerkers in een structureel kwetsbare positie.

4.2 Toetsing theorie aan praktijk

De uitwerking van de voorgaande perspectieven schetst een beeld van de platformorganisaties, de context ervan en de beleving. In de volgende tabel zijn de drie organisaties in het conceptueel kader van Anderson geplaatst, om zo de praktijk aan de theorie te koppelen.

Tabel 2a Marktrelaties en platformorganisaties – een toetsing van vijf normen

MARKTRELATIES	Deliveroo	Uber	Helping
Marktrelaties zijn onpersoonlijk.	De anonimiteit zit vooral in de apps waarmee de platformwerker meer of minder uren kan werken. De werker logt in en weer uit en er is geen contact met leidinggevendenden of collega's. Het klantevaluatiesysteem is niet zichtbaar voor de bezorgers. Deliveroo heeft een online bestelsysteem. Het maakt niet uit wie het eten brengt. De kosten zijn laag doordat het verdienmodel gericht is op de toegankelijkheid voor zowel de klant, de leverancier als de werker. Bij Deliveroo is sprake van 100% flexibele arbeid die op- en afgeschaald kan worden op elk voor de hand liggend moment. Dit werkt kostenbesparend. Platformwerkers moeten zelf zorgen voor veilige en gezonde omstandigheden.	Idem als bij Deliveroo. De efficiëntie is te vinden in de technologie. Dit is terug te zien in de voorspelling van de vraag naar taxi's (vooraf bestelde ritten), waardoor taxi's minder vaak stilstaan en dus minder kosten. Tevens biedt Uber automatische betaling via de app en een ratingsysteem voor chauffeur. Bij Uber is sprake van 'gamification' (personalisering op basis van de verkregen data en daarop inspelen) en het bedrijf creëert een gevoel van urgentie waardoor medewerkers langer doorwerken terwijl er geen ARBO beleid geldt. Uber geeft aan dat het tegelijkertijd voorzien van informatie transparantie geeft. Anderzijds is de informatievoorziening beperkt doordat besluitvorming bij Uber ligt maar net zo goed bijvoorbeeld doordat de chauffeurs minder vrijheid in hun handelen, nu het bezorgadres pas wordt vrijgegeven na acceptatie van de opdracht.	Efficiëntie is te vinden in de technologie. Helping stimuleert via een platform snelle matching tussen klant en schoonmaker (verdienmodel gebaseerd op lage kosten). Hierbij regelt Helping indien nodig vervanging (bijvoorbeeld bij verhuizing, ziekte, enzovoort).
Het geeft een sfeer van vrijheid (van handelen) binnen de grenzen van de wet, persoonlijk gewin, enzovoort.	Uber stimuleert autonomie door een decentrale organisatiestructuur. Werkers bepalen zelf wanneer ze in- en uitloggen. De organisatie ziet zichzelf als facilitator. De vrijheid die de organisatie meent te geven, kunnen de werkers ook als beperkend ervaren, omdat zij afhankelijk zijn van de tijdstippen waarop hun diensten gevraagd worden. Indien de platformwerker op dat moment niet beschikbaar is, heeft dit een lager beloningstarief, een lagere klantenbeoordeling of zelfs uitsluiting als gevolg.	Eenzijds geldt voor Uber hetzelfde als voor Deliveroo. Anderzijds is de vraag of Uber-werkers echt van de vrijheid gebruik kunnen maken. Dit is afhankelijk van de mate waarin zij de inkomsten uit het Uber-werk nodig hebt om hun rekeningen te kunnen betalen (Liemans, 2018). Competitie wordt gestimuleerd, doordat Uber-taxichauffeurs gestuurd worden door het algoritme (pieken en dalen, wijken, enzovoort). De onderhandelingspositie van de chauffeurs is beperkt door het grote aantal werkers dat zich tegelijkertijd aanbiedt. Er zijn geen mogelijkheden tot onderlinge afstemming en inspraak. Tevens is er sprake van extra onderlinge concurrentie vanwege de	Voor Helping geldt op dit vlak hetzelfde als voor Deliveroo en Uber.

		ratingsystematiek door middel van het algoritme. Zo is ook is de vrijheid om te onderhandelen beperkt. Uber stelt eenzijdig het tarief vast en soms wordt een onder- of boventarief gehanteerd. Daarbij is het lastig voor werkers om te weten met wie ze moeten onderhandelen, gezien de driehoeksrelatie tussen de platformorganisatie, de klant (en leverancier) en de platformwerker.	
De handelswaar is exclusief en competitief.	Snelle bezorging staat voorop. Net als bij Helpling kunnen platformwerkers meer werk verkrijgen door het idee 'wie het eerst komt, die het eerst maalt'. Het ratingsysteem is hoofdzakelijk in handen van de platformorganisatie. De platformwerker kan dit niet meenemen naar de concurrent.	Door ondernemingen zoals UberX (exclusievere autoservice) concurreren chauffeurs onderling nog meer. Een substantieel deel van de platformwerkers stelt zichzelf een inkomstendoel en naarmate hun ervaring toeneemt (gemiddeld genomen bij 31e rit), laten ze dit doel los (Liemans, 2018, p. 161)	Voor Helpling geldt hierbij hetzelfde als voor Deliveroo. De werkers hoeven de acquisitie niet zelf te doen. Daarvoor moeten zij wel een bepaalde afgesproken commissie afdragen aan Helpling. Idem als bij Deliveroo en Uber
Het 'willen' is belangrijker dan het 'nodig' hebben.	Deliveroo zorgt voor een snelle, efficiënte wijze van levering aan de consument (klantbehoefte). Ook de werker wordt gestimuleerd meer te willen werken door het algoritme. De kosten-batenanalyse is bijvoorbeeld terug te vinden doordat op het gebied van veiligheid en gezondheid van werkers geen beschermingsmechanismen worden ingezet (geen ARBO beleid, verzekeringen, etc volgens het idee dat werkers vrijheid en autonomie hebben als werker en daar naar eigen dunk kunnen handelen. Van vrijheid van vervanging is geen sprake. Werkers loggen uit en er zijn voldoende concurrenten aanwezig.	Hier geldt voor Uber hetzelfde als voor Deliveroo. De organisatie bepaalt het tarief. De klant kan fooi geven via de app. Uit de praktijk is gebleken dat chauffeurs om goed te verdienen al gauw 60 uur per week moeten werken. Tevens is het van belang dat zij begrijpen hoe het systeem werkt in verband met omzetgaranties en dubbele tarieven in piekuren in bepaalde omgevingen en dergelijke. Indien de werker een aantal keren weigert of matige ratings heeft, dan krijgt hij of zij minder werk toebedeeld door het algoritme. Zodoende bepalen omzet en de vraag van de klant de mate van flexibiliteit. De verslaving maakt dat de chauffeurs graag willen.	Voor Helpling geldt op dit vlak hetzelfde als voor Deliveroo en Uber. Sinds februari 2018 bepalen de schoonmakers zelf het tarief. Helpling stelt zichzelf op als 'bemiddelaar'; het is aan de werker en de klant zelf om deze dienst te willen (gemak).
Persoonlijke smaak bepaalt de waarde en wie ontevreden is over de koopwaar kan uit de transactie stappen.	Als een bezorger niet meer voor Deliveroo wil werken, of een klant geen gebruik meer wil maken van de services dan stapt hij of zij uit door uit te loggen. Hierdoor zijn de overstapkosten ('switching costs') voor Deliveroo laag. De klant noch de werker heeft invloed op de besluitvorming van de organisatie. Alleen het ratingsysteem geeft de waardering van de klant weer.	Hier geldt voor Uber hetzelfde als voor Deliveroo. Als de klantevaluatie herhaaldelijk lager is dan een 4, dan dient de chauffeur als het ware zijn of haar 'onschuld' te bewijzen en wordt exit gestimuleerd. Verder kunnen chauffeurs meerdere banen nemen bij diverse opdrachtgevers.	Voor Helpling geldt op dit vlak hetzelfde als voor Deliveroo en Uber.

Tabel 2b Persoonlijke relaties en platformorganisaties – een toetsing Geschenk- en gedeelde waarden

PERSOONLIJKE RELATIES	Deliveroo	Uber	Helping
(A) Geschenkwwaarden: * liefde (of genegenheid) * waardering * respect * aanzien Deze zaken drukken erkenning en bevestiging uit van een bepaalde relatie of karakterisering. Deze zijn niet overdraagbaar.	Bezorgers hebben verder geen contact met de organisatie. Zij zijn vrij om elders andere klussen uit te voeren naast maaltijdbezorging. Erkenning en bevestiging zijn te vinden in de klantwaardering op afstand via het ratingsysteem.	Voor het contact geldt bij Uber hetzelfde als bij Deliveroo. “De klant is koning en naar ons wordt helemaal niet geluisterd” (De Kort, 2019) zegt Riaz Alidjan taxichauffeur. “Als de klant iets zegt, wordt dat voor waar aangenomen. Wij mogen er vervolgens achteraan om aan te tonen dat het niet zo zit”. Uber geeft daarentegen aan dat een groot percentage van zijn werkers volgens eigen onderzoek tevreden is met de werkwijze. Daarmee lijkt Uber te zeggen dat zij aan hun wensen tegemoet komen.	Idem als Deliveroo en Uber gaat het om gewoon goed geld verdienen, en tegelijkertijd wil Helping met zijn activiteiten transparantie brengen in de zwarte markt. Voor het contact geldt bij Helping hetzelfde als bij Deliveroo en Uber, alhoewel de werker via Helping thuis iemand helpt, wat meer persoonlijk contact oplevert en wellicht meer wederkerigheid zal zijn bij een aantal werkers.
(B) Gedeelde waarden: * gemeenschappelijk van aard; * democratisch van aard; * vrijheid om deel te nemen in een gezamenlijke besluitvorming; * persoonlijke sfeer; * broederschap dat zorgt voor een gemeenschap waar iedereen toegang tot heeft, waar mensen gelijk zijn aan elkaar, waar inspraak gestimuleerd wordt en waarbij besluiten worden die acceptabel zijn voor het publiek.	Deliveroo streeft er naar middels het platform informatie gelijktijdig te delen volgens het algoritme bijvoorbeeld zodat eenieder kan intekenen op werk. Volgens Deliveroo geeft dat transparantie. Mensen kunnen door in te loggen eenvoudig deelnemen aan het arbeidsproces. Deze gelijke behandeling en de mogelijkheid om eenvoudig toe te treden, lijkt toegang te geven tot een gemeenschap, maar in plaats van een persoonlijke sfeer is hier sprake van individueel digitaal contact. De besluitvorming ligt bij de organisatie, de werkers hebben geen mogelijkheid tot inspraak. Door een rechtszaak zijn de werkomstandigheden voor de werkers van Deliveroo veranderd, hoewel Deliveroo hiertegen in hoger beroep is gegaan.	Voor de besluitvorming geldt bij Uber hetzelfde als bij Deliveroo. Bij Uber is sprake van een zzp-constructie, waardoor het bedrijf onder meer de (inspraak tot) veiligheidsomstandigheden niet in overweging hoeft te nemen. Zo toont Uber geen consideratie voor het welzijn van de medewerkers.	Op het gebied van besluitvorming geldt voor Helping hetzelfde als bij Deliveroo en Uber. De werker staat een aanzienlijk deel van het loon af aan commissie aan de organisatie (in juli 2019 is middels rechtspraak aangegeven dat er wel sprake is van arbeidsbemiddeling en daarom geen vergoeding meer mag vragen van de werkers, of dit wordt opgevolgd blijkt niet uit opgevraagde informatie). Desondanks biedt Helping onvoldoende inkomens- en beschermingszekerheden.

Tabel 2c Civil society – een toetsing op hybride vormen

(c) Civil society	Deliveroo	Uber	Helping
Diversiteit in aanbod om aan te sluiten aan non profit en profitinstellingen.	Werkers kunnen zich aansluiten bij andere organisaties van hun keuze naast het leveren van hun arbeid aan Deliveroo wanneer het hun uitkomt. Daarmee is het te allen tijde toegankelijk om arbeid te verrichten volgens Deliveroo.	Idem als Deliveroo	Helping beroept zich eerder erop dat ze een bemiddelaar zijn. Zolang de werker op het afgesproken tijdstip bij de afgesproken klant is, is het mogelijk om daarnaast zich aan te sluiten bij andere werkgevers van eigen keuze.
Peer review	Er is geen sprake van peer review.	Idem als Deliveroo.	Idem als Deliveroo.
Hybride vormen van financiering	De drijfveer van de werker is volgens de platformorganisaties ‘gewoon goed verdienen’. Er zijn geen doelen (als in idealen) die worden nagestreefd als ZZP’er.	Idem als Deliveroo. De intrinsieke waarde voor het leveren van de service wordt gestimuleerd via (een verslaving aan) de app voor het goed geld verdienen.	Wellicht is hier sprake van een zekere intrinsieke motivatie van de werker omdat er een binding kan ontstaan bij degene waar huishoudelijke hulp gewenst is.

Bij alle drie platformen is sprake van efficiency en winstmaximalisatie ten gunste van de organisatie, waarbij de organisaties wegblijven van werkgeverschap. De organisaties stimuleren het 'willen' (klantbehoeften en tegelijkertijd het steeds meer willen werken) meer dan het 'nodig hebben'; het kosten-baten principe komt tot uiting in het niet aanbieden van inkomens- en beschermingsmechanismen zoals ARBO beleid. Hoewel de organisaties menen dat zij transparantie creëren door een opener samenleving te stimuleren door gelijktijdig informatie te delen waarop werkers in kunnen tekenen voor werk, is er geen duidelijkheid wie verantwoordelijk is, omdat er geen inspraak is van deze werkers en het platform is digitaal afgeschermd tussen besturing en werkers. Hoewel er wellicht sprake is van keuze, is inspraak vervangen door exit en dwingt het algoritme de werkers om meer en harder te werken (verkapte loyaliteit door middel van verdisconteerde verloning). Hierdoor lopen werkers (steeds meer) risico's, waar zij bovendien onvoldoende overzicht over hebben. 'Gewoon goed verdienen' is het uitgangspunt voor alle drie platformen en het is daarmee toegankelijk voor iedereen om deel te nemen aan dit arbeidsproces. De resultaten zijn samengevat in tabel 3, als volgt, hieronder:

Tabel 3 Marktrelaties en platformorganisaties – samenvatting van toetsing, evaluatie

Normering	Deliveroo	Uber	Helping
Marktrelaties	v	v	v
Persoonlijke relaties	x	x	x
Civil society	x	x	x

V = van toepassing en X = niet van toepassing

5 Conclusie

Om te komen tot de conclusie worden hieronder eerst de deelvragen beantwoord.

1. Welke elementen van HRM beleid zijn waarneembaar binnen platformorganisaties en in hoeverre zijn deze gericht op de waardering van de factor arbeid?
2. Hoe verhouden de dimensies persoonlijke en marktrelaties en 'civil society' binnen hedendaagse platformorganisaties?
3. Welke corrigerende bewegingen zijn er waar te nemen in het maatschappelijk speelveld?

Deze deelvragen zullen leiden tot het antwoord op de centrale vraag “: “Hoe organiseren hedendaagse platformorganisaties de waardering van de factor arbeid?”.

5.1 Deelvraag 1

In deze paragraaf wordt deelvraag 1 beantwoordt “Welke elementen van HRM beleid zijn waarneembaar binnen platformorganisaties en in hoeverre zijn deze gericht op de waardering van de factor arbeid?”

De elementen van HRM beleid zoals deze zijn gedefinieerd in hoofdstuk 1 (paragraaf 1.7.1) binnen platformorganisaties zijn eerder geënt op het maximaliseren van de uitnutting van arbeid dan mensen ten volste benutten door mensen te stimuleren het beste uit zichzelf te halen (talenten en ontwikkelingsmogelijkheden). Volgens de drie dimensies van het in diezelfde paragraaf genoemde HRM model wordt met name gewerkt vanuit de dimensie product, markt en techniek (efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovativiteit en snelheid). De bestuurlijke en organisatorische dimensie (structuur, cultuur, processen, stijl van leidinggeven en unieke vaardigheden van een organisatie) worden in de genoemde cases geredigeerd door het algoritme in de app, waar naast leveranciers en klanten ook werkers op kunnen in- en uitloggen. De sociaal, cultureel en juridische dimensie (regels en wetgeving op het gebied van HRM en afspraken tussen werkgevers, vakbonden en ondernemingsraden) zijn er niet. Sterker, het algoritme en de toepassing van het systeem in de app horen eigenlijk afgestemd te zijn met de Ondernemingsraad volgens de Wet op de Ondernemingsraad (WOR), net als de mate van het dragen van risico's van werkers en de medezeggenschap. De wijze van beoordeling en prestatie management en investeringen in het personeel zijn evenzeer aangelegenheden die niet ter sprake komen bij de platformorganisaties doordat de werkers zzp'ers zijn.

Gebleken is dat platformorganisaties vinden dat ze tegemoetkomen aan de wensen van werkers (met keuze en instemming). Afstemming wordt werkers echter onthouden, waardoor zij niet weten en niet kunnen overzien wanneer zaken niet goed gaan. Hier is sprake van asymmetrie in de wederkerigheid. Het doel van arbeid volgens de drie platformorganisaties, het menselijk handelen hierin en welke kwaliteiten hierin worden erkend en gewaardeerd, zijn gevormd volgens het idee 'one size fits all'. Hierbij kan de individuele werker kiezen om al dan niet ingelogd te zijn en betekenisvol werk leveren is niet relevant. Wel is sprake van competitie (extern gedreven, zonder afstemming, het algoritme regeert efficiënt en ARBO beleid is er niet oftewel eventuele veiligheidsrisico's zijn voor eigen rekening) ten opzichte van collega's. Meer werk wordt enkel gewaardeerd middels een geldelijke beloning en dat kan

de werker zelf volledig naar eigen wens uitnutten tot het maximaal haalbare voor hem- of haarzelf. Ook hier gaat het denken in maximalisatie en daarmee de uitnutting voor het eigenlijke doel. Het 'willen' is van groter belang, zowel voor de organisaties, de klant als de werkers, totdat het fout gaat en de partijen niet meer naar elkaar omkijken.

De grens van het HRM-beleid ligt momenteel bij de keuzevrijheid van de werker in plaats van bij een juiste waardering van de factor arbeid die past bij de handelingen die de werker verricht. De solidariteit (voor elkaar opkomen) is in de praktijk niet terug te vinden en het wordt net zo min ondersteund: platformorganisaties vermijden werkgeverschap. Volgens het theoretisch kader (hoofdstuk 2) is de juiste waardering vrijheid door middel van afstemming en inspraak, een zekere basis van beschermingsmechanismen ten gunste van het welzijn van de werker en transparantie.

5.2 Deelvraag 2

In deze paragraaf wordt ingegaan op deelvraag 2 "Hoe verhouden de dimensies persoonlijke en marktrelaties binnen hedendaagse platformorganisaties?".

Het streven naar efficiëntie en winstmaximalisatie door platformorganisaties kan ertoe leiden dat gelijkheid in het geding komt, wat anderen kan beschadigen, vooral in slechtere tijden (economisch slechtere tijden of verslechterde persoonlijke omstandigheden). De gelijkheid kan afnemen door de toenemende sterke onderlinge concurrentie. Zo ontstaat een tweedeling tussen platformwerkers en platformorganisaties, waarbij in het laatste geval niet te traceren is wie erachter zit. Bovendien maakt de verdisconteerde verloning de werkers slaafs: de organisaties kopen de arbeid waardoor de werkers geen kant op kunnen onder de noemer 'loyaliteit'. Het algoritme dicteert en geld verdienen is de enige drijfveer die werkers wordt voorgehouden.

De vijf normen die marktrelaties aanduiden (tabel 1 in hoofdstuk 2), geven op hun beurt aan wat de grenzen zijn. Inspraak staat hierbij centraal. Deze normen zijn getoetst in tabel 2 in hoofdstuk 4. Hieruit is gebleken dat er in de onderzochte cases sprake is van marktrelaties en dat brengt marktransacties samen met werknemerstransacties. De organisaties spelen zelfstandigen uit met het stimuleren tot 'goed geld verdienen' als drijfveer en waar werkers van klus naar klus gaan. Deze arbeidsverdeling gebeurt anoniem en onbezwaard. Arbeid is daarmee een inwisselbaar goed volgens een kosten-batenanalyse. Dit werk lijkt autonomer dan het werkelijk is, want er zit weinig wederkerigheid in deze transactie, behalve een geldelijke vergoeding. Werkers de keuze geven om harder te werken onder onveilige omstandigheden en inspraak te vervangen door 'exit' omwille van efficiëntie en winstmaximalisatie geeft een lagere waardering aan arbeid. Hierdoor wordt een werknemerstransactie met al haar intimiteit een markttransactie waarbij het onpersoonlijk wordt en eigenbelang naar voren komt. Arbeid wordt daarmee enkel gewaardeerd als een te leveren betaalde service.

5.3 Deelvraag 3

In deze paragraaf wordt ingegaan op deelvraag 3 “Welke corrigerende bewegingen zijn er waar te nemen in het maatschappelijk speelveld?”.

Het aantal flexwerkers is in de afgelopen vijftien jaar gegroeid en wordt in de toekomst een verdere groei in digitalisering en dus de platformeconomie verwacht. De platformorganisaties suggereren dat door gelijktijdig delen van informatie juist meer transparantie ontstaat, dat de samenleving daarmee opener wordt, en daarmee de stellingname dat door informatisering beter wordt georganiseerd. Hierbij is volgens platformorganisaties weinig overheidsinterventie nodig en daarmee minder overhead. Deze stellingname geeft platformorganisaties meer vrijheid door sneller te kunnen op- en afschalen van flexibele arbeid en kosten worden daarmee gereduceerd. De vraag is echter of hierbij niet voorbij wordt gegaan aan andere belangrijke factoren.

Paragraaf 4.1.4 tot en met 4.1.7 geven verschillende perspectieven weer van verschillende partijen in de samenleving en de overheid. Alhoewel er wel rondetafelgesprekken worden gehouden en rapporten door vooraanstaande instituten worden opgevraagd door de Tweede Kamer, een initiatiefnota wordt opgesteld en in eerste instantie een wet wordt geïntroduceerd in het Regeerakkoord, neemt de overheid geen maatregelen. De vakbonden, de Kamer van Koophandel en publieke organen nemen wel positie in, maar wijzen tegelijkertijd naar de ander en in elk geval naar de overheid om actie te ondernemen die er voor zorg zullen dragen dat er grenzen worden bepaald omtrent inkomens- en beschermingsmechanismen ten gunste van platformwerkers.

5.4 Antwoord op de centrale vraag

In dit onderzoek is gezocht naar het antwoord op de vraag “Hoe organiseren hedendaagse platformorganisaties de waardering van de factor arbeid?”.

Hiervoor is een kwalitatieve studie gedaan door middel van een casestudy van drie platformorganisaties getoetst aan het conceptueel model van Anderson (1990, 1993).

Uit de resultaten is gebleken, dat eerder sprake is van vermarkting van de factor arbeid, omdat er meer sprake is van markrelaties waarbij eigen belang om de hoek komt kijken.

De platformorganisaties stimuleren goed geld willen verdienen. Kwantiteit door het betalen voor de geleverde service als arbeid gaat voor kwaliteit als intrinsieke doelen van werkers. De drie onderzochte platformorganisaties vervangen daarmee eerder ‘de norm van werkgeverschap’ door ‘de norm van commerciële productie’.

De rode draad voor de platformorganisaties is dat ze alle drie menen dat ‘goed geld verdienen’ de drijfveer van platformwerkers is. Rationeel gebruik van arbeid als markttransactie, zoals gebeurt in deze drie cases, waarbij concurrentie sterk wordt gestimuleerd volgens het algoritme, geeft asymmetrie in de autonomie en wederkerigheid. Arbeid wordt gewaardeerd als een service en daarmee wordt deze factor lager gewaardeerd. Arbeid bestaat daarmee eerder uit markttransacties en is daarmee een

productiefactor. De vrijheid en gelijkheid die deze platformorganisaties zeggen te bieden, zijn van dusdanige aard dat ongelijkheid wordt gestimuleerd door het idee dat het gaat om uitnutting van arbeid ten behoeve van de winst voor de organisatie. De organisaties geven het idee dat de werker en klant dit allebei evenveel nastreven omdat de werkers er zelf voor kiezen en stemmen ermee in (het idee van zelfbeschikking). Echter, dat blijkt een fuik en het gaat enkel goed zolang er genoeg werk is en geen ongelukken gebeuren. Platformorganisaties zeggen dat ze tegemoetkomen aan de wensen van de werkers en het is toegankelijk voor iedereen. Wat werkelijk gebeurt, is dat werkers steeds harder werken zonder inkomens- en beschermingsmechanismen doordat de organisaties de onderlinge competitie stimuleren en doordat er geen afstemming plaatsvindt doordat inspraak vervangen is door exit. Bovendien bieden de organisaties geen bescherming. Het HRM-beleid van de drie platformorganisaties geeft daarmee een verkeerde waardering aan de factor arbeid: ze halen dit omlaag door het te behandelen als een service en daarmee een product in plaats van de arbeid behandelen volgens zijn ware aard, oftewel de essentie ervan, op basis van de intimiteit die menselijke handelingen kennen. De mensen die de handelingen verrichten (arbeid) verdienen respect, niet omdat ze iets goed doen, maar omdat ze mens zijn.

De samenleving verwijst naar de overheid om stelling in te nemen. Alhoewel de platformorganisaties al een aantal jaren bestaan en op weg zijn naar verdubbeling tot landelijke dekking op hun eigen gebied en tegelijkertijd flexibilisering van de arbeid doorzet, is tot op heden wel sprake van een Wet, echter nog in de maak en als vooruitgeschoven post. In een wereld waarin we nu eenmaal te maken hebben met markteconomie die op gespannen voet staat met de autonomie van beroepsgroepen pleit Anderson voor een compromis van zowel markt als niet-markt normen. In het geval van de platformeconomie en nieuwe vormen van werkgelegenheid kan dat door solidariteitsbeginsel als uitgangspunt met in elk geval de zorg voor inspraak van werkers te organiseren volgens institutionalisering en daarmee wetgeving ervan, waarbij voor de totstandkoming ervan markt, overheid en samenleving integraal samenwerken op dit thema, zodat middels inspraak passende inkomens- en beschermingsmechanismen spoedig ontstaan.

5.5 Tot slot

Tot slot is de vraag of er dan een zesde element toegevoegd zou kunnen worden aan het conceptueel model van Anderson.

Volgens het theoretisch kader wordt er van uit gegaan, dat autonomie en wederkerigheid van belang zijn om tot de juiste waardering van arbeid te komen. Zodoende gaat deze daar dieper op in om nog een aanvulling te kunnen geven op de theorie.

Gebleken is dat de autonomie in de praktijk met zachte dwang steeds verder wordt ingeperkt en dat de asymmetrie in de wederkerigheid toeneemt. Wederkerigheid is te vinden in relaties tussen mensen en het komt tot uiting via rechtvaardigheid en vrijgevigheid. De huidige economie is zoals gesteld een markteconomie en om te kunnen komen tot een compromis tussen markt en non-markt normen kan vrijgevigheid een middel zijn om grenzen in de economie aan te geven. In tijden van overleven zouden mensen vanuit vrijgevigheid een midden kunnen vinden in het geven en krijgen van bezit door het midden te vinden tussen een tekort eraan (gierigheid) en een teveel (verkwisting). Mensen zijn vrijgevig omwille van het goede van de handeling zelf. Vrijgevigheid staat aan de kant van altruïsme, dat egoïsme kent als tegenhanger. Beide elementen komen aan bod bij zaken die gaan om overleven, waardoor een dilemma kan ontstaan. Om het verschil tussen deze twee elementen te kunnen begrijpen, is het verschil tussen goed en kwaad relevant. Organisaties kunnen inzicht krijgen in dit verschil door zich in te leven hetgeen gaande is, door de context echt goed te begrijpen, alsook wat de effecten zijn van het handelen richting werkers en de maatschappij. Dit kunnen zij doen met empathie voor de mens, die organisaties met respect mogen inzetten voor het werk dat zij verrichten, wat zij kunnen tonen door hen inspraak te geven om gezamenlijk te komen tot eerlijke omstandigheden. Consideratie voor de juiste HR-praktijken met het juiste effect op mensen op het juiste moment en in de juiste context onderdeel van het marktdenken, om zo tot de juiste discussies te komen door markt, overheid en samenleving die gezamenlijk de ongeschreven regels bepalen. Anderson noemt op het gebied van waardering intimiteit en betrokkenheid als de twee belangrijkste idealen van persoonlijke waarden. Loyaliteit en betrokkenheid, die in relatie staan tot anderen, geven verbinding en zijn wederkerig. Dit overstijgt het gebruik van mensen. Door die persoonlijke waarde aan arbeid toe te voegen, is er aandacht voor de effecten van de ander, heeft het intrinsieke waarde die wordt uitgewisseld. Dit levert voor beide partijen iets op. Zo geeft arbeid een betekenisvol leven en een maatschappij met 'kleur'.

6 Referenties

- ABU (2018), Wat is de impact van platformwerk, ABU-whitepaper. Geraadpleegd van:
<https://www.abu.nl/app/uploads/2019/02/Whitepaper-De-impact-van-platformwerk.pdf>
- Ackerman, F and L. Heinzerling. (2004). *Priceless: On Knowing the Price of Everything and the Value of Nothing*. The New Press, New York
- Anderson, E. (1990). *The ethical limitations of the market*. Economics & Philosophy, 6(2), 179-205.
- Anderson, E. (1993). *Value in ethics and economics*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Anderson, E. (2017). *Private government: How employers rule our lives (and why we don't talk about it)* (Vol. 44). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Baarda, D.B. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgeverij (p187-188)
- Baarsma, B. en J. Theeuwes (2009) 'Publiek belang en marktwerking: Argumenten voor een welvaartseconomische aanpak', blz. 23-86 in E. van Damme en M.P. Schinkel (red.) Marktwerking en publieke belangen, Preadviezen Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde, Amsterdam: Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde
- Bergeijk J. (2017). Overleven als Uber chauffeur. *Volkskrant*. Geraadpleegd van
<https://www.volkskrant.nl/kijkverder/2017/uber>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, J. P. P. E. F., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 9-30.
- Business Complete. (2008). CPB: Marktwerking draagt bij aan welvaart. Geraadpleegd van
<https://www.bc.nl/kennisbank/Kort%20nieuws/128-Cpb-marktwerking-draagt-bij-aan-welvaart.html>
- De Kort, N. (2019). Uber Chauffeurs Eisen menselijker beleid. *NRC*. Geraadpleegd van
<https://www.nrc.nl/nieuws/2019/03/19/uber-chauffeurs-eisen-menselijker-beleid-a3953716>

- De Ruijter, H. (2019), Arbeidsovereenkomst en CAO van toepassing bij Deliveroo, Taxence, Geraadpleegd van <http://www.taxence.nl/fiscaal-nieuws/nieuws/fiscaal-nieuws/arbeidsovereenkomst-en-cao-van-toepassing-bij.161622.lynkx>
- Evert, G. & Pot, F. (20 december 2018) Platformwerk ontwricht ons arbeidsstelsel, *ESB Arbeidsmarkt*, Jaargang 103
- Feijen, L. (2016). Helpling: Werkloosheid bestrijden via de 'klusjeseconomie' 'De zwarte markt is onze grootste concurrent'. Geraadpleegd van <https://biz.tpo.nl/2016/01/04/werkloosheid-bestrijden-via-de-klusjeseconomie/>
- Groot, N. (13 september, 2017) Maaltijdbezorgers Deliveroo willen helemaal geen zzp'er zijn, Algemeen Dagblad, Geraadpleegd van <https://www.ad.nl/economie/maaltijdbezorgers-deliveroo-willen-helemaal-geen-zzp-er-zijn~ac9bc8a9/>
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven?. *Journal of management studies*, 41(3), 401-423.
- Heller, N. (2018). The Philosopher Redefining Equality. *The New Yorker*. Geraadpleegd van <https://www.newyorker.com/magazine/2019/01/07/the-philosopher-redefining-equality>
- Hoekstra, R. F. (2019). Naar een normalisering van platformwerk? Geraadpleegd van <https://agnesjongerius.nl/wp-content/uploads/2019/02/Platformonderzoek-Robert-Hoekstra-Naar-een-normalisering-van-platformwerk-PDF.pdf>
- Houwerzijl, 2018, Juridische Vraagstukken rond arbeid in de klusseneconomie, *Boombestuurskundetijdschriften*. Geraadpleegd van: https://tijdschriften.boombestuurskunde.nl/tijdschrift/benm/2018/2/BenM_1389-0069_2018_045_002_009
- ING. (2018). Platformen kunnen arbeidsmarkt drastisch veranderen. Geraadpleegd van https://www.ing.nl/media/pdf-EBZ-Platformen%20kunnen%20arbeidsmarkt%20drastisch%20veranderen_tcm162-159443.pdf
- Julen, J. (2019). Fietskoerier van Deliveroo zijn toch geen zelfstandigen maar werknemers, *Trouw*. Geraadpleegd van <https://www.trouw.nl/home/rechter-fietskoeriers-van-deliveroo-zijn-toch-geen-zelfstandigen-maar-werknemers~a06c4727/>

- Koolmees, W., (2018) Voortgang uitwerking maatregelen 'werken als zelfstandige', brief aan de Tweede Kamer. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/11/26/kamerbrief-voortgang-uitwerking-maatregelen-werken-als-zelfstandige>
- Knottnerus, J.A., Asselt, M.B.A, van Lieshout, P.A.H., Prins, J.E.J., de Vries, G.H., Winsemius, P., Publieke werken in de marktsamenleving, *Amsterdam University Press*
- Leeuwarder Courant, (z.d.) Betere voorwaarden voor Uber Chauffeurs. Geraadpleegd van <https://www.lc.nl/economie/Betere-voorwaarden-voor-Uber-chauffeurs-22617841.html>
- Lieman, R. (2018, a). *Uber voor alles*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Lieman, R. (2018, b). Zie je nou wel! NRC. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/06/05/zie-je-wel-zegt-uber-nu-a1605393>
- Looise, J. C., & Paauwe, J. (1998). HRM in Nederland. Stand van zaken en onderzoeksagenda. *Tijdschrift voor HRM*, 1(1), 7-32.
- Peters, L. (2019) Hoe is het echt als maaltijdbezorger bij uber of deliveroo te werken. Geraadpleegd van <https://www.nu.nl/werk/5666438/echt-als-maaltijdbezorger-uber-of-deliveroo-werken.html>
- Pilger, S. (2018) FNV begint rechtszaak tegen schoonmaakplatform. Geraadpleegd van <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/archief/fnv-begint-rechtszaak-tegen-schoonmaakplatform-1>
- Pilger, S. (2019) Helpling op de vingers getikt. Geraadpleegd van <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/algemeen-nieuws/2019/07/helpling-op-de-vingers-getikt>
- Pique (2009) Privatisation of public services and the impact on quality, employment and productivity, Summary report, document beschikbaar op: www.pique.at/reports/pubs/pique_SummaryReport_Download_May2009.pd
- Post, M, (2017), Brief aan de Tweede Kamer, Stichting ZZP Nederland. Geraadpleegd van <https://www.zzp-nederland.nl/nieuws/nieuwe-zzp-wetgeving-blijkt-moeilijke-opgave-voor-kabinet>
- Posthumus, W. (2018). Bezorgen onder andere merknaam nu mogelijk bij Deliveroo. Geraadpleegd van <https://www.missethoreca.nl/restaurant/nieuws/2019/03/bezorgen-onder-andere-merknaam-nu-mogelijk-bij-deliveroo-101317253?>

- De Rechtspraak (2019), Bezorgers Deliveroo vallen onder de arbeidsovereenkomst, Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Rechtbanken/Rechtbank-Amsterdam/Nieuws/Paginas/Bezorgers-Deliveroo-vallen-onder-arbeidsovereenkomst.aspx>
- Redeveld, R., & Vorsselaar, R. (2019). Bezorgers Deliveroo toch geen zelfstandigen. Geraadpleegd van <https://www.bdo.nl/nl-nl/perspectieven/bezorgers-deliveroo-toch-geen-zelfstandigen?>
- Regeerakkoord 2017-2021 (2018). Vertrouwen in de toekomst. Geraadpleegd van www.rijksoverheid.nl,
- Rijksoverheid. (2019). Rijksbegroting 2019: Beleidsprioriteiten. Geraadpleegd van http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/begroting,kst248548_5.html
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of management journal*, 50(5), 987-1008.
- Sandel, M. J. (2018). *Rechtvaardigheid, Wat is de juiste keuze?* (14e ed.). Utrecht, Nederland: Ten Have.
- Simons, E., (2017), OSB en vakbonden willen gelijke arbeidsrechten voor platformwerkers, Geraadpleegd van <https://www.osb.nl/blog/2017/11/15/osb-en-vakbonden-willen-gelijke-arbeidsrechten-voor-platformmedewerkers>
- Steenbeke, L., & Schellevis, J. (2019). Verzekeraars waarschuwen taxichauffeurs minder ongelukken anders geen autoverzekering. <https://nos.nl/artikel/2267999-verzekeraars-waarschuwen-taxichauffeurs-minder-ongelukken-anders-geen-verzekering.html>
- Stibbe, (2019) PVDA biedt de tweede kamer de initiatiefnota de herovering van de platformeconomie aan. Geraadpleegd van <https://www.my.stibbe.com/mystibbe/tools/pvda-biedt-de-tweede-kamer-de-initiatiefnota-de-herovering-van-de-platformeconomie-aan?nav=FRbANEucS95NMLRN47z%2BeeOgEFct8EGQ71hKXzqW2Ec%3D&key=BcJlhLtdCv6%2FJTDZxvL23ef1rqda2YddzGackwosUSmlWlttVf7c5dw%2Fc9jGWruXmzF4%2Fk20N57xIHxH7LzhiBFmi1djt8Nd>
- Ter Weel, B., Van der Werff, S., Bennaars, H., Scholte, R, Fijnje, J., Westerveld, M., & Mertens, T., (maart 2018) SEO Economisch Onderzoek, De opkomst en groei van de kluseconomie in Nederland, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, http://www.seo.nl/uploads/media/2018-30_De_opkomst_en_groei_van_de_kluseconomie_in_Nederland.pdf

Titmuss, R. M. (1971). *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. New York, NY: Pantheon.

TNO, (2016) Nieuwe Schatting van de Omvang van de Nederlandse Gig economie. Geraadpleegd van https://www.tno.nl/media/7841/2016-22_factsheet_netherlands_platform_economie.pdf

Uber, Bedrijfsinformatie (z.d.) Geraadpleegd van <https://www.uber.com/nl/newsroom/bedrijfsinformatie/>

Van Dijk, G., (2019) Initiatiefnota De herovering van de platformeconomie, Geraadpleegd van <https://www.pvda.nl/wp-content/uploads/2019/06/Initiatiefnota-De-herovering-van-de-platformeconomie.pdf>

Van Os, M. (z.d.). Platformeconomie: Het creëren van nieuwe werkgelegenheid. Geraadpleegd van <https://www.platformarbeidsmobiliteit.nl/e-zine/platformeconomie-creeren-nieuwe-werkgelegenheid/>

Van Slooten, J. (2019). Platformarbeid. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.my.stibbe.com/mystibbe/platformarbeid>

VNO-NCW (11 september 2019), Visie op de platformeconomie, hoe laten we het werken. Geraadpleegd van: <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/visie-op-de-platformeconomie-hoe-laten-we-het-werken>

Visser, M, (6 december, 2017), Kamer valt massaal over Deliveroo, *de Telegraaf*

Visser-Meijer, S., (20 juni 2019), Platformeconomie: er is geen weg terug, Geraadpleegd van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/overheid/platformeconomie-er-is-geen-weg-terug/>

Vogel, C. (24 juni 2019) Handhaving nieuwe zzp wet weer een jaar uitgesteld, RTLZ nieuws. Geraadpleegd van: <https://www.rtlz.nl/business/ondernemen/artikel/4756606/handhaving-wet-dba>

Weurding, R. (21 januari 2019), Verbond waarschuwt taxibranche, Geraadpleegd van <https://www.verzekeraars.nl/publicaties/actueel/verbond-waarschuwt-taxibranche>

Zipconomy, (27 juni 2019). Wantrouwen in de platformeconomie, hebben we een algoritme accountant nodig. Geraadpleegd van <https://www.zipconomy.nl/2019/06/wantrouwen-in-de-platformeconomie-hebben-we-een-algoritme-accountant-nodig/>