

Hinke Wever, redacteur bij HR morgen heeft voorzitter Theo van Leeuwen geïnterviewd over de toekomst van goed opdrachtgeverschap, lees hier het artikel of bekijk het artikel op [HR morgen](#).

Theo van Leeuwen: 'Een minimum vereiste van goed opdrachtgeverschap is correcte beloning'

Correcte beloning én toezicht op gelijke beloning voor gelijk werk. Dat zou volgens Theo van Leeuwen van Stichting PayOK de eerste prioriteit moeten zijn voor aantrekkelijke werkgevers en opdrachtgevers. *“Transparantie in de beloning is geen luxe. Het is essentieel voor een goede werksfeer.”*

Arbeidsmarktkrapte is het nieuwe normaal.

De Nederlandse Bank constateert in een [recent rapport](#) dat er een grote uitdaging ligt voor bedrijven om werknemers te binden en boeien en de productiviteit aan te jagen. Een goede, vooruitziende ondernemer maakt zich dan niet afhankelijk van een wispelturige overheid en gaat zelf aan de slag in de huidige arbeidsmarkt. Die zorgt dat hij/zij een aantrekkelijke en goede werkgever of opdrachtgever blijkt te zijn voor werkenden.

Wat is dan de meest voor de hand liggende manier om jezelf te positioneren als aantrekkelijk werkgever én als betrouwbaar opdrachtgever voor (leveranciers van) flexibel personeel?

“Correcte beloning én toezicht op gelijke beloning voor gelijk werk. Dat zou prio 1 moeten zijn,” zegt Theo van Leeuwen in dit interview, *“want het gaat niet vanzelf goed. Als opdrachtgever moet je daarbovenop zitten.”*

Theo van Leeuwen is uitvoerend bestuurder van Stichting PayOK. Hij was meer dan 15 jaar directeur van Bureau Cicero. Hij vindt dat opdrachtgevers hun verantwoordelijkheid zouden moeten nemen, omdat zij aan de top staan van de personeelsketen en vooral omdat het in hun eigen belang is. Hij heeft een uitgesproken visie op transparantie in de keten. Hij denkt in praktische oplossingen vanuit jarenlange ervaring.

Waarom vind jij dat opdrachtgevers een schot voor open doel laten liggen?

“Werkenden hebben op dit moment heel veel keuze. En dit is een structurele wijziging in de arbeidsmarkt. Het vinden, interesseren en committeren van werkenden is enorm uitdagend en tijdrovend voor ondernemingen. Ze maken gebruik van de flexbranche om personeel te vinden en te leveren. Niet alleen voor ‘piek en ziek’, maar ook voor verbintenissen op langere termijn. Intermediairs hebben zich gespecialiseerd in de werving van personeel. Zij hebben een betere infrastructuur om de arbeidsmarkt te ontsluiten en mensen te vinden die voor de opdrachtgever op korte termijn een oplossing bieden, maar misschien ook op langere termijn interessant zijn om zelf in dienst te nemen.”

Sowieso, van iedereen die in je organisatie werkt of heeft gewerkt – of dat nu op vaste of flexibele basis is – zou je willen dat die een ambassadeur voor je wordt.

Sowieso, van iedereen die in je organisatie werkt of heeft gewerkt – of dat nu op vaste of flexibele basis is – zou je willen dat die een ambassadeur voor je wordt. Als er op een werkvloer gemopper is, omdat de ene flexkracht meer verdient dan de andere, of de ene wel en de andere niet de extraatjes krijgt die gangbaar zijn, terwijl die beide mensen hetzelfde werk doen, dan doe je als opdrachtgever én werkgever iets niet goed. Want je hebt de ‘achterdeur van je organisatie’ niet goed dichtgetimmerd.

Transparantie in de beloning is geen luxe.

Het is essentieel voor een goede werksfeer. Als dat goed zit, voelen mensen zich gezien en gewaardeerd. *“Wanneer er ook nog empathie is, oog voor veiligheid, een luisterend oor, een prettige plek voor pauzes enzovoort, dan is dat helemaal mooi. Maar begin tenminste met het op orde brengen van de basics van de juiste beloning in je organisatie. Laat dat niet van de goede of minder goede wil van een uitzender of andere personeelsleverancier afhangen.”*

Dat klinkt als ‘vertrouwen is goed, maar controle is beter’...

*“Ja, daar komt het op neer. Voor je **employer branding** is dat wijs om te doen. Bovendien zijn werkgevers en opdrachtgevers wettelijk verplicht toe te zien op en te zorgen voor gelijke beloning voor gelijk werk. Als je daar geen procedure voor hebt,*



laat je op dit punt steken vallen. Uiteindelijk is de opdrachtgever eindverantwoordelijk voor fouten in de beloning binnen de hele keten van leveranciers."

Wettelijke verankering

Goed opdrachtgeverschap houdt in dat een opdrachtgever zorgdraagt voor een verantwoordelijke opdrachtverlening waardoor een bonafide keten ontstaat, waarin de geldende wettelijke regels en contractuele afspraken over de arbeidsvoorwaarden worden nagekomen.

In de Arbowet is vastgelegd dat de werkgever primair verantwoordelijk is voor gezonde en veilige arbeidsomstandigheden. Als opdrachtgever heb je vanuit verantwoord opdrachtgeverschap ook een belangrijke rol om gezond en veilig werken te bevorderen. Deze 'zorgplicht' is bijvoorbeeld vastgelegd in de uitzend-cao. In art 15a: De uitzendonderneming spreekt met de opdrachtgever af dat laatstgenoemde de uitzendkracht op dezelfde zorgvuldige wijze behandelt als zijn eigen werknemers en de opdrachtgever passende maatregelen treft ten aanzien van wettelijke voorschriften van veiligheid, gezondheid en welzijn. In art 36.14: De uitzendonderneming moet de uitzendkracht op begrijpelijke wijze informeren over de bij de opdrachtgever geldende veiligheids- en Arbo voorschriften.

De verantwoordelijkheid voor correcte beloning is vastgelegd in de WAS: Sinds de invoering van de Wet aanpak schijnconstructies (Was) per 1 juli 2015 is de opdrachtgever hoofdelijk aansprakelijk voor voldoening van het aan de werknemer verschuldigde loon, als de werknemer arbeid verricht in dienst van de werkgever ter uitvoering van een overeenkomst van opdracht of een overeenkomst van aanneming van werk met de opdrachtgever (artikel 7:616a lid 1 BW). Iedere opdrachtgever in de keten is aansprakelijk voor de voldoening van het aan de betrokken werknemer verschuldigde loon, waarbij de opdrachtgever van de werkgever direct hoofdelijk aansprakelijk kan worden gesteld. Indien de loonvordering van de werknemer niet op de werkgever of diens opdrachtgever kan worden verhaald, dan kan de werknemer met inachtneming van de omstandigheden als benoemd in artikel 7:616b lid 2 BW een volgende (hogere) opdrachtgever in de keten aansprakelijk stellen ('trap-op-systeem'). Werknemers die ter beschikking gesteld zijn aan een opdrachtgever hebben recht op de dezelfde arbeidsvoorwaarden als hun collega's in dienst bij die opdrachtgever, aangevuld met



de gelijke behandelingsnorm. Dit is vastgelegd in artikel 8 WAADI en in de uitzend cao, artikel 16 lid 1.

Er zijn toch keurmerken voor personeelsleveranciers?

“Tuurlijk, als je als opdrachtgever werkt met leveranciers die gecertificeerd zijn door erkende bureaus, ben je op de goede weg. Toch kun je er niet blind op vertrouwen dat het goed gaat met de juiste beloning in de keten. Er komt meer kijken bij de juiste beloning dan in de gangbare keurmerken gecheckt wordt. Daar kom ik straks nog op terug.”

Waar lopen opdrachtgevers tegenaan in de praktijk?

“Opdrachtgevers maken gebruik van uitzendbureaus en detachingsbureaus om aan nieuwe mensen te komen, omdat deze intermediairs een betere infrastructuur hebben om de juiste mensen te vinden. Dit geldt zeker voor het aantrekken van mensen van buiten Nederland. De opdrachtgever kan daardoor ook eerst even ‘de kat uit de boom kijken’ voordat hij een langere relatie met de werknemer aangaat.”

De opdrachtgever wil het liefst dat zijn HR-doelen vertaald worden in doelen bij de opdrachtnemer (= de intermediair/personeelsleverancier). Idealiter wil die dat uitzend- of flexkrachten lang blijven en, als ze daarvoor geschikt blijken, in vaste dienst komen. Correcte en uniforme beloning, dat hoort en het helpt om gezeur op de werkvloer te voorkomen. Controle op Arbo gaat nog wel. Controle op juiste beloning is complex.

Het vertalen van de eigen HR-doelen van de opdrachtgever is relatief eenvoudig als je kijkt naar de Arbo-vereisten, want de werknemer werkt bij de opdrachtgever. Die kan dit makkelijk ter plekke beheersen en waar nodig corrigeren als de intermediair in gebreke is gebleven. Voor de beloning is het veel moeilijker. De meeste opdrachtgevers vinden de beloning bij een uitzendbureau of detacheerder een moeilijk te doorgronden fenomeen. Wet- en regelgeving en CAO's rond uitzenden zijn complex en vol details. De intermediair is hier ten opzichte van de opdrachtgever altijd in het voordeel, omdat hij er dagelijks mee omgaat. Het goed beheersen van deze materie bepaalt voor de uitzender hoe hoog of laag zijn berekende marges zijn.”

Wat maakt beloning in de flexbranche voor opdrachtgevers lastig te controleren?

“Er zijn verschillende redenen die controle op juiste beloning in de flexbranche ondoorzichtig maken, zoals in- en doorlenen. De intermediair leent in van een ander. De kans op het onvoldoende opvolgen van de beloningsregels van de opdrachtgever neemt toe naarmate het aantal schakels in de keten toeneemt.

Ook de inzet van junior professionals door detacheerders is soms moeilijk te controleren. Er zijn detacheerders die eigen loonschalen toepassen, waardoor de beloning niet voldoet aan de eisen van de WAADI.

Lees daarover op FlexNieuws: [DEEL 3: DE REGELS EN RISICO'S BIJ INHUUR – FLEXNIEUWS.NL](https://flexnieuws.nl/deel-3-de-regels-en-risico-s-bij-inhuur)

Huisvestingskosten en reiskosten, samen met de toepassing van de ET-regeling en werkkostenregeling, kunnen eveneens leiden tot netto-loonverschillen tussen uitzendbureaus.”

Samenspel nodig om goede inkoopcondities te formuleren en te checken

“Alles opgeteld is dit werkelijk complex. Opdrachtgevers zijn er vaak niet op ingericht om hier goed mee om te gaan. Het vraagt een samenspel tussen personeelszaken, inkoop en de salarisadministratie en kennis van de specifieke omstandigheden in deze markt om goede inkoopcondities te formuleren en op te volgen. “

Dit kan tot gevolg hebben dat werknemers van verschillende uitzendbureaus in dezelfde functie onverklaarbare verschillende in nettolonen hebben. Een minimum van goed opdrachtgeverschap is correcte beloning. Werknemers vergelijken onderling wat ze verdienen. Grote onverklaarbare verschillen leiden tot ongenoegen op de werkvloer.

Dat betekent dat in de opdrachtverstrekking helder moet zijn wat de beloningsregelingen zijn (de bedrijfseigen regelingen) en dat dit gecontroleerd moet worden. Dit vraagt om een goede aanpak. Opdrachtgevers leunen nu met name op het SNA-keurmerk. Dat is niet genoeg. Ook de Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten (WTTA), die gaat komen, lost dit probleem niet op.



Waarom is SNA-registratie (+ keurmerk) niet genoeg en wat werkt wel?

“De Stichting Normering Arbeid controleert met de NEN 4400 norm niet op de bedrijfseigen regelingen of beloning bij de inlener. Het primaire doel van SNA is om aansprakelijkstellingen door en boetes van de Belastingdienst, de Nederlandse Arbeidsinspectie en andere (overheids)instanties te beperken. Het secundaire doel is dat werknemers ten minste volgens het toepasselijke minimumloon en de toepasselijke minimumvakantiebijslag worden betaald.” (Zie: NEN 4400-1:2023, blz 6, Inleiding)

Ook de nog in te voeren WTTA controleert daar niet op. Er zijn weliswaar regels opgenomen om de inlenersbeloning toe te passen, maar er is geen controle op de juiste toepassing op de bedrijfseigen regelingen bij de opdrachtgever.

De [PayOK-norm](#) is een goed instrument om te controleren of correct wordt verloned. Deze norm gaat wel uit van de door de opdrachtgever opgegeven “bedrijfseigen regelingen” die ten grondslag moeten liggen aan correcte verloning. Ook stelt de norm eisen aan de overeenkomst die de intermediair afsluit met de opdrachtgever. Bijvoorbeeld over het aantal schakels waarin mag worden ingeleend. Dit beperkt de kans op foutieve ‘vertaling’ van de opdracht. Als de goede opdrachtgever zijn bedrijfseigen regelingen en zijn controlewensen met PayOK bespreekt, dan kan hij een controle op maat krijgen die past in zijn doelen voor goed werkgeverschap. Dat borgt dat goede afspraken met uitzendbedrijven en detacheerders ook goed worden uitgevoerd.

Dat zie je als een startpunt voor goed werkgeverschap?

“Ja. Uiteindelijk willen alle werknemers hetzelfde; een leuke job en een fijn leven. Daar bieden de beschikbare keurmerken niet veel handvatten voor, keurmerken helpen om minimaal aan wet- en regelgeving te voldoen,” verklaart Theo van Leeuwen. *“Een goed werkgever zorgt er om te beginnen voor dat de financiële beloning op orde is voor iedereen die bij hem/haar werkt.”*

Wie het goed werkgeverschap daarnaast nog door weet te vertalen naar goed opdrachtgeverschap, positioneert zich sterk in de structureel krappe arbeidsmarkt. Bovendien





kun je daarmee als onderneming aantonen dat je een betrouwbare eindverantwoordelijke bent voor de hele keten. Feitelijk en wettelijk gezien ben je dat immers als hoofdopdrachtgever. Ik vind het belangrijk om dat besef in de markt onder de aandacht te brengen en dat te vertalen naar een concrete aanpak. [PayOK](#) biedt daarvoor de tools.

Artikel geschreven door Hinke Wever voor HR morgen

Lees het artikel [hier](#) op de site van HR Morgen.

