

**POSITION PAPER**

# Het ontwerp van inclusief platformwerk: Een ecosysteem benadering

Dr. Jeroen Meijerink

Universiteit Twente

**UNIVERSITEIT  
TWENTE.**

**nsvp**

 Kenniscentrum  
inclusieve en sociale  
werkgelegenheid

## Introductie

Online klusplatformen zoals Uber, Deliveroo en Helpling zijn arbeidsmarktintermediairs die met behulp van informatietechnologie vraag en aanbod voor tijdelijke arbeid bijeenbrengen (Kuhn & Maleki, 2017; Meijerink & Keegan, 2019). Door het online matching van vraag en aanbod van werk - is het idee - worden drempels voor arbeidsparticipatie verlaagt. Volgens recente rapporten van de Sociaal-Economische Raad en het Sociaal en Cultureel Planbureau bieden online klusplatformen daarom werkkansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt<sup>1</sup> (SCP, 2021; SER, 2020). Naast deze hoopvolle berichten, moeten echter de risico's van online platformwerk – zoals een verslechtering van arbeidsvoorwaarden – niet uit het oog verloren worden. Dit werpt de vraag op in welke gevallen online klusplatformen daadwerkelijk verbeteringen bieden voor werkenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze vraag staat centraal in dit artikel dat als doel heeft om criteria te formuleren voor het ontwerp van een inclusief klusplatform.

## De kenmerken van online klusplatformen

Onder een inclusief klusplatform versta ik een organisatie die door middel van informatie-technologie vraag en aanbod voor tijdelijke klussen bijeenbrengt, en zo werkkansen voor mensen met een afstand tot arbeidsmarkt creëert. Alvorens de kansen én risico's van klusplatformen voor deze doelgroep te duiden, zet ik eerst een drietal kenmerken van online klusplatformen op een rij:

- 1) **Moeitelozer matchen:** De waarde propositie van online klusplatformen is het bijeenbrengen van werkenden (doorgaans freelancers of uitzendkrachten) en opdrachtgevers (individuele consumenten of organisaties) die zonder het platform moeilijk transacties met elkaar aan kunnen/willen gaan. Zonder het platform ervaren deze partijen namelijk hoge transactiekosten (bijv. het in dienst nemen van de werkende loont niet of het kost de opdrachtgever te veel tijd een geschikte kandidaat te vinden), informatie asymmetrie (bijv. de opdrachtgever heeft beperkt inzicht in de kwalificaties/competenties van de werkende) en/of verminderd vertrouwen (de werkende heeft niet de mogelijkheid een uitgebreid contract op te stellen en/of kan lastig

---

1 De term 'mensen met een afstand' tot de arbeidsmarkt is niet vrij van discussie. Tevens zijn andere termen – zoals mensen met een (fysieke) arbeidsbeperking, kwetsbaren op de arbeidsmarkt, of mensen met een verminderde kans op arbeidsparticipatie – ook gangbaar. Ondanks dat er geen algemeen geaccepteerde term lijkt te zijn, staan omwille van consistentie en leesbaarheid in dit artikel mensen met een arbeidsbeperking centraal. Onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt verstaan: zij die onder de Participatiewet vallen en niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, mensen met een WSW indicatie, Wajongeren met arbeidsvermogen, en mensen met een Wet Inschakeling Werkzoekenden (zie ook: Borghouts & Freese, 2016).

inschatten in hoeverre de opdrachtgever ter goede trouw zal handelen) (Lehdonvirta, Kässi, Hjorth, Barnard, & Graham, 2018; Pavlou & Gefen, 2004). Klusplatformen lossen dit probleem op door het creëren van een online marktplaats (in de vorm van een website of smartphone applicatie) waar vraag en aanbod van arbeid elkaar moeiteloos kan vinden.

- 2) **Marktplaats is online altijd open:** Voor het realiseren van een online marktplaats, waar arbeidskrachten en opdrachtgevers zonder veel risico en moeite transacties aangaan, maken online klusplatformen gebruik van software algoritmen die het bijeenbrengen van vraag en aanbod (semi-)automatiseren (Duggan, Sherman, Carbery, & McDonnell, 2020). Hierbij kan gedacht worden aan *matching* (i.e. toebedeling van een klus aan een arbeidskracht), *selectie* (i.e. voorselectie van relevante kandidaten voor de opdrachtgever), *beoordeling* (i.e. berekenen van een prestatiescore c.q. online reputatie op basis van online klantbeoordelingen) of *bezoldiging* (i.e. bepalen van de [minimum] prijs per klus). De input voor deze algoritmen wordt geleverd door de opdrachtgevers en arbeidskrachten. Opdrachtgevers dienen namelijk zelf opdrachten online te plaatsen, op basis van online reputaties een arbeidskracht te selecteren en/of arbeidsprestaties te beoordelen aan de hand van online reviews. Arbeidskrachten dienen op hun beurt te reageren op geplaatste opdrachten, te onderhandelen over hun tarief (in het geval van freelance platformen) en/of te bepalen hoe ze hun diensten aanbieden (Meijerink & Arets, 2021). In tegenstelling tot bijvoorbeeld uitzendbureaus – waar een persoon/intercedent de (arbeidsintensieve) matching tijdens kantooruren doet – stellen online klusplatformen d.m.v. technologie werkenden en opdrachtgevers in staat om elkaar snel en 24 uur per dag, 7 dagen in de week, te vinden.
- 3) **Kortlopende klussen/taken/gigs:** Tenslotte, platformwerk betreft het uitvoeren van kortlopende klussen die op locatie worden uitgevoerd, zoals maaltijdbezorging (bijv. via Deliveroo) of schoonmaak (bijv. via Helpling), alsmede arbeid die online en dus op fysieke afstand van de opdrachtgever plaatsvindt, zoals software programmering (bijv. via Fiverr) of verificatie van informatie (bijv. via Clickworker) (Duggan et al., 2020). De duur van een klus kan variëren van een aantal seconden (bijv. het 'taggen' van een foto via een platform als Amazon Mechanical Turk) tot een dag/paar dagen (zoals horecaklussen via het Temper platform). Het gevolg hiervan is dat online klusplatformen doorgaans geen (fulltime) baan bieden aan arbeidskracht.

Gegeven de bovenstaande kenmerken, zijn online klusplatformen van (meer)waarde als er een noodzaak is voor het (1) verlagen van transactiekosten tijdens (2) het bijeenbrengen van vraag en aanbod voor (online) klussen van kortdurende aard en/of (3) klussen waarbij een snelle matching (zonder tussenkomst van een menselijke intercedent) noodzakelijk is. Dit brengt ons bij de kansen die klusplatformen bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## **Werkkansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**

Online klusplatformen bieden kansen voor inclusieve arbeid door het verlagen van drempels die werkgevers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren (SCP, 2021; SER, 2020). Deze drempels zijn divers van aard. Zo geven werkgevers aan dat ze geen geschikte (parttime) functies beschikbaar hebben voor arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt, slecht (fysiek) bereikbaar zijn voor mensen met een mobiliteitsbeperking of niet in contact staan met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Borghouts & Freese, 2016; Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2020).

**Drempelverlagend:** Online klusplatformen verlagen deze drempels. Platformwerk is immers niet als (fulltime) baan, maar in de vorm van kortlopende taken georganiseerd, kan online uitgevoerd worden waardoor de werkende niet naar de werkgever hoeft te komen, en wordt georkestreerd via een online marktplaats waar werkgevers in contact kunnen komen met arbeidskrachten die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

**Kansen voor het MKB:** In het bijzonder kunnen online klusplatformen inclusief werk binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB) faciliteren. Onderzoek laat namelijk zien dat vooral het MKB weinig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst heeft, veelal omdat het aanbod van functies beperkt is (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2020). Tevens missen kleine organisaties stafafdelingen zoals een HR- of inkoopafdeling (Harney & Dundon, 2006) die een directeur-eigenaar assisteren bij het werven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit is problematisch omdat organisaties administratieve rompslomp en hoge (zoek)kosten ervaren bij het vinden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Borghouts & Freese, 2016). Vooral bij het uitvoeren van kortdurend werk wegen deze kosten niet op tegen het (tijdelijk) aanstellen van arbeidskrachten. Klusplatformen lossen deze problemen deels op door het gebruik van algoritmen die het uitbesteden van kortlopende klussen naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt efficiënter maakt.

**Objectievere beeldvorming:** Tenslotte vormt een stereotype beeld van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een obstakel. Zo geloven werkgevers (onterecht) dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een lage arbeidsproductiviteit hebben, ondermaats werk leveren, negatieve reacties van klanten uitlokken, en zowel hogere loonkosten als geschillen bij beëindiging van het contract met zich meebrengen (Lengnick-Hall, Gaunt, & Brooks, 2001). Ook vinden werkgevers het lastig de kwalificaties van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te schatten (Borghouts & Freese, 2016). Online klusplatformen werken met online review systemen die deze uitdagingen deels helpen op te lossen. Deze online review systemen geven namelijk inzicht in de kwalificaties van een arbeidskracht, veelal gevalideerd door het platform en/of de vele opdrachtgevers waarvoor platformwerkers hebben gewerkt (Lehdonvirta et al., 2018). In het geval van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zij, of een werkcoach/praktijkbegeleider, met behulp van online reviews hun kwalificaties overleggen in een poging om stereotypen bij toekomstige werkgevers omtrent productiviteit, kwaliteit en klantreacties te ontkrachten.

Ondanks de potentie van online klusplatformen, moeten we de risico's voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet uit het oog verliezen. Sterker, dezelfde platformkenmerken die kansen bieden (zoals het organiseren van een online marktplaats voor kortlopende klussen, mogelijkheid om op afstand te werken, en gebruik van algoritmen en online review systemen), kunnen tegelijkertijd de positie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verzwakken. Hoe dit kan gebeuren, wordt hieronder beschreven.

## **Risico's voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**

De doelstellingen, organisatie en technologische infrastructuur van bestaande online klusplatformen brengen risico's met zich mee voor werkenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**Sterke economische rationaliteit:** Ten eerste, de meest succesvolle klusplatformen (in termen van aantal bijeengebrachte gebruikers) zijn doorgaans bedrijven met een winstoogmerk (Kuhn & Maleki, 2017). Deze platformen worden gefinancierd met grote sommen durfkapitaal van investeerders die vooral belang hebben bij een snelle beursgang en/of korte-termijn winst (van Doorn & Badger, 2020). Hierbij worden ondernemersrisico's (in het bijzonder inkomstenonzekerheid) afgewenteld op individuele werkenden, met een beperkt zicht op sociale zekerheid. Dit economische rationaliteitsprincipe staat haaks op het sociale principe van inclusie waar juist mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt baat bij hebben.

**Race to the bottom:** Ten tweede, commerciële platformen proberen het aantal actieve werkenden op hun platform te maximaleren (Meijerink & Keegan, 2019). Enerzijds trekt dit meer opdrachtgevers aan (omdat er voldoende werkenden zijn waar werk uitbesteed kan worden) en dus meer transacties waar het platformbedrijf een geldbedrag van af kan romen. Anderzijds worden werkenden makkelijker inwisselbaar. Hierdoor ontstaat een *race to the bottom* omdat de bezoldiging van werkenden onder druk komt te staan en er geen garantie is dat er voldoende klussen beschikbaar zijn.

**Virtuele vervreemding:** Ten derde, ondanks dat virtueel platformwerk mensen met een mobiliteitsbeperking toegang tot de arbeidsmarkt verschaft, brengt het ook risico's van vervreemding met zich mee. Virtueel platformwerk wordt namelijk online, en dus op afstand van een werkgever en/of collega's uitgevoerd. Vooral in het geval van virtueel platformwerk dat naar een ander land of continent wordt uitbesteed, ontstaat er een situatie waarbij er weinig tot geen sociale interactie tussen platformwerkers plaatsvindt (Wood, Graham, Lehdonvirta, & Hjorth, 2019).

**Beperkt ontwikkelperspectief:** Ten vierde biedt platformwerk, vanwege het taakgerichte karakter en aaneenschakeling van klussen, relatief weinig ontwikkelingsmogelijkheden voor werkenden (Kost, Fieseler, & Wong, 2020). Hierdoor is het onduidelijk in hoeverre platformwerk voldoende carrièreperspectieven biedt (buiten de platformeconomie) voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

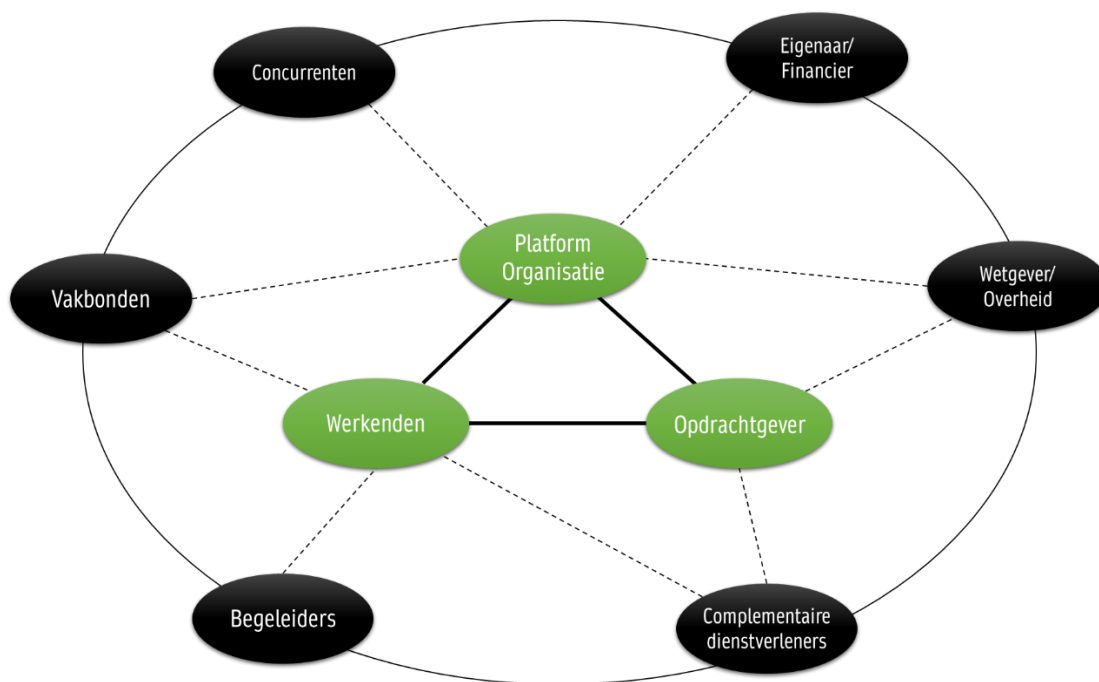
**Discriminatiegevoeligheid:** Tenslotte, het gebruik van algoritmen en online reviewsystemen werkt discriminatie van platformwerkers in de hand. Zo laat onderzoek zien dat online klantbeoordelingen van platformwerkers beïnvloed worden door vooroordelen omtrent etniciteit en geslacht (Rosenblat, Levy, Barocas, & Hwang, 2017). Deze klantbeoordelingen worden vervolgens, zonder tussenkomst van een persoon, door een algoritme automatisch omgezet in beslissingen die betrekking hebben op werkenden. Het gevolg: platformwerk werkt discriminatie in besluitvorming op grote schaal in de hand. Gelet op de stereotypen die gelden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, betekent dit dat platformwerk mogelijk stereotypering in de hand werkt, in plaats van vermindert.

Gelet op het bovenstaande, dienen we onze ogen niet te sluiten voor de risico's die platformwerk meebrengt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het ontwerpen en inzetten van online klusplatformen voor deze mensen moet daarom geen doel op zich zijn. Het

organiseren van inclusieve arbeid, alsmede het oprichten en onderhouden van een online klusplatform, vraagt om de organisatie van een ecosysteem van diverse partijen die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt terzijde staan. De organisatie van inclusieve platformarbeid dient daarom gestoeld te zijn op een platform ecosysteem dat inclusief van aard is, zoals hieronder is uitgelegd.

## Een inclusief platform ecosysteem

Het oprichten en onderhouden van een (inclusief) platform behelst meer dan het inrichten van een digitale omgeving waar vraag en aanbod van arbeid bijeenkomen. De technologische infrastructuur is een noodzakelijke, maar zeker geen afdoende voorwaarde voor een duurzaam en inclusief online klusplatform. Sterker, en zoals hieronder betoogt, hangt het succes van een online klusplatform af van de keuzes en gedragingen van individuen en organisaties die betrokken zijn bij een platform ecosysteem. Een platform ecosysteem bestaat uit semiautonome, maar wederzijds afhankelijke actoren (Meijerink & Keegan, 2019). Elke actor heeft een eigen rol in het welslagen van het platform ecosysteem. Om uit te leggen welke rollen bijdrage aan een inclusief platform ecosysteem, maak ik een onderscheid tussen twee groepen: (1) de kern driehoek platform-werkende-opdrachtgever, en (2) ecosysteem ondersteuners en concurrenten (zie figuur hieronder).



Figuur 1: Ecosysteem rondom Inclusief Platformwerk

### *De kerndriehoek platform-werkende-opdrachtgever*

Centraal in een platform ecosysteem is het online klusplatform. Hierbij wil ik benadrukken dat het online klusplatform geen digitale omgeving is, maar een *organisatie* die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van deze digitale omgeving in de vorm van een online marktplaats waar werkenden en opdrachtgevers bijeenkomen. Omwille van een duidelijk onderscheid schrijf ik daarom over het platform als zijnde een organisatie en de online marktplaats als zijnde de technologische infrastructuur (die het platform beheert).

In het hart van een platform ecosysteem interacteren het **online klusplatform, werkenden** en **opdrachtgevers** met elkaar. Deze transacties kenmerken zich door wederzijdse afhankelijkheden. Zo moeten opdrachtgevers bereid zijn om banen/taken via de online marktplaats aan te bieden aan werkenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, terwijl arbeidskrachten bereid moeten zijn om via de online marktplaats klussen uit te voeren. Het bestaansrecht van een platform hangt daarom af hoe goed ze vraag en aanbod van werk bijeenbrengen. Platformen ervaren hier een 'kip-en-het-ei' probleem. Voor het starten en voortbestaan van een online platform is namelijk een balans tussen vraag en aanbod van (inclusieve) arbeid noodzakelijk. De uitdaging voor platformen zit hem in het groeien van de vraag- en aanbodzijde van hun online marktplaats, zonder hierin een disbalans te creëren. Te weinig aanbod van arbeidskrachten betekent namelijk dat opdrachtgevers geen mogelijkheden hebben om inclusief werk via de online marktplaats uit te besteden. Te weinig vraag naar arbeidskrachten betekent dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geen/weinig werk kunnen vinden. Om te bewerkstelligen dat vraag en aanbod van arbeid gelijk opgroeien, maken platformen gebruik van allerhanden HRM instrumenten, zoals werving, selectie, beoordeling, beloning, taakontwerp en allocatie – al dan niet met behulp van algoritmen en andere vormen van digital technologie (zoals online review systemen) (Meijerink & Keegan, 2019).

### *Ecosysteem ondersteuners en concurrenten*

Voor het balanceren en groeien van de vraag- en aanbodzijde van hun online marktplaats, zijn (inclusieve) klusplatformen afhankelijk van diverse belanghebbenden. Deze belanghebbenden worden in dit artikel 'platform ondersteuners' genoemd, omdat ze bijdragen aan het welslagen van inclusieve platformarbeid. Hierbij kan gedacht worden aan belanghebbenden zoals de eigenaar c.q. financier van het platform, overheidsinstanties, de wetgever, vakbonden, en begeleiders van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



**Financiers:** Online klusplatformen zijn in sterke mate afhankelijk van geldschieters. De financiering door deze geldschieters wordt voornamelijk gebruikt om werkenden en opdrachtgevers aan het platform te binden (en te behouden). Zo geven commerciële platformen grote sommen durfkapitaal uit aan marketing- en wervingscampagnes om marktaandeel te verkrijgen. Tevens wordt dit durfkapitaal ingezet om de loonkosten van arbeidskrachten te subsidiëren en kortingen te geven aan opdrachtgevers. In het geval van inclusief platformwerk, kan gedacht worden aan financiering door publieke instellingen die een (financieel) belang hebben bij inclusieve arbeid en arbeidsparticipatie, zoals het UWV, gemeenten, provincies, sociale werkbedrijven en/of sociale ondernemers.

**Wetgever:** Een tweede relevante partij voor online klusplatformen is de wetgever. In het geval van inclusief platformwerk kan gedacht worden aan wetgeving – zoals de Participatiewet – en overheidsregelingen – zoals social return verplichtingen bij uitbesteding – die subsidiering van inclusief platformwerk mogelijk maakt. Het online klusplatform kan bijvoorbeeld opdrachtgevers ondersteunen in het aanvragen van loonkostensubsidie bij een gemeente. Tevens heeft de wetgever implicaties voor de werking van platform ecosystemen door middel van het arbeidsrecht. Vooral freelance klusplatformen lopen hier tegenaan. Het arbeidsrecht stelt namelijk dat het platform geen controle over freelancers mag uitoefenen. Deze controle (door middel van HRM instrumenten) is echter wel noodzakelijk voor het balanceren van vraag en aanbod, en dus het welslagen van het platform ecosysteem. Vooral vakbonden grijpen deze situatie aan om online klusplatformen voor het gerecht te dagen in een poging de arbeidsomstandigheden van freelance platformwerkers te verbeteren. Om deze reden zijn freelance klusplatformen extra zorgvuldig in het wel/niet inzetten HRM instrumentarium om zo een balans te vinden tussen controle over, en autonomie voor, freelance platformwerkers (Meijerink, Keegan, & Bondarouk, 2021).

**Uitvoerders en begeleiders:** Ten derde spelen begeleiders van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een belangrijke rol in een inclusief platform ecosysteem. Hierbij kan gedacht worden aan werknemers van gemeenten alsmede werkleiders, uitvoerders of praktijkbegeleiders binnen sociale werk(leer)bedrijven die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bijstaan. Deze bijstand betreft onder andere het aanbieden van scholing en ontwikkeling, ten einde de duurzame inzetbaarheid van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten. Het is wel de vraag in hoeverre deze ondersteuning in het geval van freelance klusplatformen mogelijk is, omdat begeleiding van werkenden door het platform of opdrachtgevers snel als een vorm van controle

gezien kan worden. Anderzijds kunnen online klusplatformen ook kansen bieden door bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te koppelen aan een begeleider die freelancer is (waardoor relatie tussen platform en werkende niet een arbeidsrelatie impliceert) of vanwege fysieke afstand anders niet bereikbaar zou zijn voor het individu met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**Concurrenten op de markt:** Tenslotte is het belangrijk om rekening te houden met organisaties waar online klusplatformen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (mogelijk) mee concurreren. Hierbij kan in eerste plaats gedacht worden aan klusplatformen met een winstoogmerk die in een soortgelijke markt werken en belang hebben bij het aantrekken van de doelgroep die inclusieve klusplatformen ook aan zich proberen te binden. Gelet op de grote sommen durfkapitaal die deze for-profit platformen tot hun beschikking hebben, is het de vraag in hoeverre inclusieve platformen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt deze concurrentie ook aankunnen en/of moeten aangaan. Tevens is er een risico dat (inclusieve) platformen de concurrentie aangaan met reguliere sociale werk(ler)bedrijven en ondernemingen. Als opdrachtgevers namelijk merken dat online klusplatformen transactiekosten verlagen, en ze makkelijker werk via een platform kunnen uitbesteden, dan bestaat het risico dat reguliere sociale werkbedrijven en ondernemingen minder opdrachten krijgen.

## **Ontwerpkeuzen voor een inclusief platform ecosysteem**

Gelet op de eerder beschreven afhankelijkheden binnen de ecosysteem kerndriehoek en de noodzakelijke bijdragen van ecosysteem ondersteuners, dient er zorgvuldig over het ontwerp van een inclusief platform ecosysteem (en dus niet alleen het ontwerp van technologie) nagedacht te worden. In sommige opzichten zijn inclusieve platformen niet anders dan traditionele platformen (met een winstoogmerk) en/of sociale werkplaatsen waar ook vraagstukken spelen over het balanceren van vraag en aanbod, in welke markt te opereren, welke type klussen te faciliteren, op welke wijze kosten te dekken, en welke status (bijv. werknemer of freelancer) aan werkenden te geven. De onderstaande ontwerpkeuzen voor inclusieve platform ecosystemen hebben daarom betrekking op zowel de organisatie van platformarbeid alsmede inclusieve arbeid.

### *Welke type klussen?*

Online klusplatformen intermediairen tussen vraag en aanbod voor (relatief) kortlopende klussen. Een eerste vraag bij het ontwerpen van een inclusief platform ecosysteem is daarom welke klussen

via het platform te organiseren? Om deze vraag te beantwoorden, stel ik voor dat er (in ieder geval) over de volgende criteria nagedacht moet worden:

**Hoge zoekkosten?** Er moet sprake zijn van een gefragmenteerde markt en hoge transactiekosten. Online klusplatformen zijn vooral van (meer)waarde als opdrachtgevers en werkenden moeite hebben elkaar te vinden (en daardoor hoge zoekkosten moeten maken), ondanks de wens om transacties met elkaar aan te gaan. Online klusplatformen lossen dit probleem op door vraag en aanbod laagdrempelig bijeen te brengen in een online marktplaats. Naast klussen die op afstand uitgevoerd worden, kan dit ook gelden voor klussen die op locatie en in nabijheid van de opdrachtgever uitgevoerd worden. Een te maken keuze is daarom of het platform online en/of offline klussen faciliteert;

**Korte termijn klussen?** Klussen kunnen op korte termijn uitgevoerd worden. Door het gebruik van algoritmen kunnen online klusplatformen 24 uur per dag, en op semi-geautomatiseerde wijze, vraag en aanbod van werk bijeen brengen. Hiermee hebben online klusplatformen een voordeel ten opzichte van traditionele arbeidsmarktbemiddelaars die veelal gebonden zijn aan kantooruren en meer tijd nodig hebben omdat mensen het intermediairswerk uitvoeren. Een inclusief platform kan daarom van (meer)waarde zijn als het een online marktplaats aanbiedt voor klussen waarvoor er noodzaak tot snelle matching is;

**Vraag en aanbod in balans?** Er moet voldoende vraag én aanbod van werk zijn. Het succes van een online klusplatform hangt af van de mate waarin vraag en aanbod van werk met elkaar in balans zijn. Het is daarom belangrijk dat de vraag naar klussen in de online marktplaats redelijkerwijs uitgevoerd kan worden door een voldoende aantal (maar niet te veel) werkenden. Op het eerste gezicht ligt het voor de hand om private organisaties (met een maatschappelijk verantwoorde ondernemer benadering) als opdrachtgevers aan het platform ecosysteem te verbinden, omdat onderzoek laat zien dat ze een positieve attitude jegens inclusief werk hebben (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2020). Anderzijds bieden online klusplatformen ook de mogelijkheid voor consumenten om werk uit te besteden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (bijv. op basis van de 'Regeling dienstverlening aan huis' in Nederland of de 'Dienstencheques' in Vlaanderen). Tenslotte, naast min of meer gangbare klussen (zoals bezorging, horeca of productie), kan het hierbij lonen om online klussen te organiseren die traditioneel niet via sociale werkbedrijven georganiseerd worden.

Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan klussen zoals het genereren van data voor het trainen van artificiële intelligentie.

### *Wie is opdrachtgever en wie voeren werkzaamheden uit?*

Zonder werkenden en opdrachtgevers kan een online klusplatform niet bestaan. Dit roept de vraag op: welke doelgroep van opdrachtgevers en werkenden dient een inclusief klusplatform aan zich te binden? Om deze vraag te beantwoorden, stel ik voor dat er (in ieder geval) over de volgende criteria nagedacht moet worden:

**Transparante online reviewsystemen?** Er moet sprake zijn van een grote mate van informatie asymmetrie. Zelfs als opdrachtgevers en werkers elkaar makkelijk vinden, kan het voor beide partijen lastig zijn de kwalificatie en intenties van de ander goed in te schatten. Er kan zowel informatie asymmetrie zijn aan de kant van de opdrachtgever, bijvoorbeeld wanneer deze lastig inzicht kan krijgen in de (werk)ervaring, kennis, vaardigheden en motivatie van een arbeidskracht. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt daarentegen kunnen onduidelijkheid ervaren over de goede intenties van een werkgever, de mate waarin deze werkgever inclusieve arbeid een warm hart toe draagt, en mogelijkheden voor ontwikkeling en/of een carrièreperspectief biedt. Online klusplatformen zijn hier van meerwaarde omdat ze door middel van online review systemen informatie asymmetrie verlagen. Met het toepassen van online reviewsystemen dient een platform zorgvuldig om te gaan om kansenongelijkheid, discriminatie en stereotypering tegen te gaan. Uiteindelijk zijn online review systemen een instrument om vertrouwen tussen werkenden en opdrachtgevers te creëren. Dit kan ook bewerkstelligd worden door andere instrumenten, zoals: aanbieden van een digitaal CV/klus/skills paspoort (bijv. overzicht van afgeronde klussen en opgedane kwalificaties), selectie aan de poort (bijv. intakegesprek tussen werkende en platform) en klachtenbemiddelingen door het platform.

**(Maatschappelijke) toegevoegde waarde?** Er moet toegevoegde waarde zijn voor opdrachtgevers. Inclusieve platformen hebben te maken met concurrenten die met behulp van durfkapitaal concurreren op basis van prijs. Er van uit gaande dat inclusieve platformen niet dezelfde financiële middelen hebben als hun evenknie met een winstoogmerk, dienen ze zich anders in de markt te positioneren en te legitimeren. Hierbij kan gedacht worden aan platformen die gebruikers in staat stellen aan social return verplichtingen bij uitbesteding te voldoen en/of opdrachtgevers de mogelijkheid te bieden om maatschappelijk verantwoord werk uit te besteden. Een voorbeeld van dit

laatste is het platform 'Puur Betuws' dat regionale boeren, consumenten en individuen met een afstand tot de arbeidsmarkt bijeenbrengt. Via het platform kunnen consumenten in de Betuwe producten kopen bij een lokale boer; deze producten worden vervolgens bezorgd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**Kansrijk en duurzaam werk?** Er moet toegevoegde waarde zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De beoogde doelgroep van een inclusief platform is heterogeen (Lengnick-Hall et al., 2001). Als werkenden een mobiliteitsbeperkingen hebben, dan heeft een online klusplatform voornamelijk toegevoegde waarde als het vraag en aanbod voor 'virtueel' werk bijeenbrengt. Een platform-specifiek vraagstuk is of deze werkenden een arbeidsrelatie (met het platform of werkgever) hebben of als freelancer werkzaam zijn. Een voordeel voor platformwerkers in loondienst is dat ze ondersteuning en ontwikkelingsmogelijkheden ontvangen van het platform als werkgever. Dit is niet het geval bij freelance platformen die weinig tot geen training aanbieden omdat dit als controle, en dus een kenmerk van een arbeidsrelatie, geïnterpreteerd kan worden. Anderzijds kan een freelance platform voordelen bieden voor inclusief werk door het bijeenbrengen van freelance werkbegeleiders en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

#### *Hoe richt je het platform in: standalone, samenwerken of spin-off?*

Omdat een op te richten klusplatform een nieuwe organisatie(vorm) betreft, speelt de vraag of een inclusief platform ingericht moet worden als een zelfstandige organisatie, samenwerkt c.q. geïntegreerd is met een bestaand online klusplatform, of onderdeel is van een bestaande niet-platform organisatie (bijv. een spin-off van een werkleerbedrijf, het UWV of een Kringloopwinkel)? Om deze vraag te beantwoorden, kan op de volgende punten een afweging gemaakt worden:

**Sterke merknaam?** In hoeverre heeft de eigenaar van het platform voldoende naamsbekendheid? Om gebruikers (arbeidskrachten en/of opdrachtgevers) aan te trekken is een sterk merknaam nodig. Dit geldt in het bijzonder voor online platformen die beperkte financiële middelen voor marketingdoeleinden hebben. In deze gevallen kan het extra aantrekkelijk zijn om een inclusief klusplatform onderdeel te laten zijn van een organisatie die bekend staat om het faciliteren van inclusieve arbeid. Hierbij kan gedacht worden aan de kringloopwinkel, een bekende sociale ondernemer of een werk(leer)bedrijf. Het platform kan in dergelijke gevallen van het 'moederbedrijf' leren hoe inclusieve arbeid te organiseren, terwijl het moederbedrijf kan leren hoe door middel van technologie (nog) beter vraag en aanbod voor inclusieve arbeid bijeen te brengen. Ook kunnen

dergelijke samenwerkingen voorkomen dat het klusplatform als concurrent het werk van bestaande sociale werkbedrijven kannibaliseert.

**Sociale samenwerking?** Wat is de toegevoegde waarde van samenwerken met bestaande platformen voor werkenden en opdrachtgevers? Een mooi voorbeeld waar een inclusief platform van kan leren is de samenwerking tussen het platform Marktplaats.nl en het koeriersplatform Brenger.nl. Consumenten die via Marktplaats.nl een tweedehands product (ver)kopen, kun dit product via een koerier van Brenger.nl laten bezorgen. De inclusieve evenknie hiervan is het 'Puur Betuws' platform waarover ik eerder schreef. Dergelijke samenwerkingen verlagen transactiekosten, risico's voor (ver)kopers, omdat ze niet zelf op zoek hoeven naar een koerier en het transport standaard verzekerd is tot €1.000,- (in het geval van Brenger.nl). In het geval van inclusieve klusplatformen kan een samenwerking met sociale platformen een meerwaarde bieden. Ik denk bijvoorbeeld aan het platform FiKks dat individuen met geldzorgen koppelt aan een buddy. Onderzoek laat zien dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt regelmatig andere problemen hebben, waaronder schulden. Een platform zoals FiKks en een inclusief klusplatform kunnen samen optrekken om beter mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt van dienst te kunnen zijn.

**Publiek-private samenwerking?** Er bestaat het risico dat een inclusief klusplatform in een markt gaat opereren waarin andere arbeidsmarktintermediairs – zoals uitzendbureaus of freelance platformen – ook actief zijn. Dit is problematisch, omdat een inclusief klusplatform (deels) met publieke middelen gefinancierd wordt (zie ook verder op in dit stuk), omdat bijvoorbeeld uitkeringsgelden worden ingezet voor het subsidiëren van loonkosten van individuen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is daarom van belang voor een inclusief klusplatform om zo min mogelijk met de markt te concurreren – zeker als de concurrent wordt gefinancierd met veel kapitaal van durfinvesteerders. Anderzijds kan een inclusief klusplatformen ter discussie komen te staan als het met behulp van loonkostensubsidies, arbeid onder de marktprijs aan gaat bieden en daarmee concurrenten uit de markt prijst. In dergelijke gevallen kan nagedacht worden over een publiek-privaat ecosysteem (zie ook onderstaand over publiek-private financiering).

### *Financiering van het inclusieve platform ecosysteem*

Het opzetten van een online marktplaats is slechts het begin van het verhaal, niet in de laatste plaats omdat het betrekken en behouden van alle belanghebbenden bij een platform ecosysteem tijd en inspanning kost. Vandaar dat er nagedacht dient te worden over de vraag: op welke wijze de

kosten voor het onderhouden van het ecosysteem te dekken? Ik zie hiervoor een aantal mogelijkheden:

**Bijdrage gebruikers:** De meeste klusplatformen (met een winstoogmerk) genereren inkomsten door hun gebruikers te laten betalen voor het gebruik van de online marktplaats. Zo romen platformen zoals Uber en Helpling een percentage af van het bedrag dat opdrachtgevers betalen voor de diensten van de werkende. Andere platformen werken met een abonnement model, waarbij opdrachtgevers voor een vast bedrag per maand toegang krijgen tot de online marktplaats. Een derde alternatief is het tegen betaling openstellen van de online marktplaats voor derde partijen. Een voorbeeld hiervan is Funda dat hypotheekverstrekkers in ruil voor het betalen van een commissie de mogelijkheid krijgen om hun producten te adverteren onder consumenten die via Funda een huis hebben gekocht.

**Voorfinanciering:** Naast de bijdrage van gebruikers is voor het opstarten en onderhouden van een platform voorfinanciering nodig. Bij platformen met een winstoogmerk komt deze financiering in de vorm van risicokapitaal. In het geval van inclusieve platformen kan aan verschillende vormen van (voor)financiering gedacht worden. Een optie is financiering door een publieke partij. Het aan het werk helpen en houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft een maatschappelijk belang. Hiervoor zijn loonkostensubsidies beschikbaar en kunnen uitkeringsgelden worden ingezet. Zonder deze financiering kunnen sociale werkbedrijven en sociale ondernemingen geen sluitend bedrijfsmodel krijgen. Dit zal voor inclusieve platformen niet anders zijn. Een alternatief (tevens ter voorkoming van concurrentie met de markt) is een publiek-private financiering. Hierbij kan gedacht worden aan zogenaamde social impact bonds, waarbij private partijen het inclusieve platform voorfinancieren en hun investering terug verdienen door de inkomsten die worden gegenereerd door het tegen betalingen opstellen van de online marktplaats. Het terugverdienen van deze investering kan deels komen uit het feit dat platformen transactiekosten verlagen; deze besparing in kosten kan terugvloeien naar de private partijen die investeren in een inclusief klusplatform. Naast traditionele arbeidsmarktintermediairs (zoals uitzendbureaus), kunnen private financierde ook organisaties zijn die via het online klusplatform werk uit willen besteden. Hierbij kan gedacht worden aan (regionale) werkgeversnetwerken- en verenigingen (in het MKB) die samenwerken met (lokale) overheden. Een voorbeeld hiervan is de gemeente Wijchen die ten tijde van de coronapandemie met 70 lokale ondernemers een lokaal thuisbezorgplatform heeft opgericht.

**Freemium model:** Tenslotte kan een inclusief klusplatform gefinancierd worden door een moederbedrijf waar het onderdeel van uitmaakt. In dergelijke gevallen is het platform een separate business unit dat als cost center is ingericht. Om drempels tot de online marktplaats te verlagen, kan er voor gekozen worden om de dienstverlening door het platform gratis aan te bieden (het zogenaamde *freemium* model). Het online platform kan indirect bijdragen aan de inkomsten voor het moederbedrijf, als het moederbedrijf aansluitende dienstverlening tegen betaling aanbiedt. Als voorbeeld: een bestaand uitzendbureau kan als moederbedrijf een *freemium* klusplatform voor kortlopende klussen opzetten en hierdoor nieuwe klanten werven die later tegen betaling gebruik maken van uitzenddiensten voor lang lopen uitzendopdrachten. Tevens kan een dergelijke constructie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt carrièreperspectieven bieden, waarbij de klussen via het klusplatform een opstap kunnen zijn naar uitzendwerk.

## Conclusie

Online klusplatformen bieden kansen en risico's voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het realiseren van deze kansen, en het reduceren van bijkomende risico's, vraagt om het ontwerp en onderhoud van een inclusief platform ecosysteem waarbij vraag en aanbod voor inclusieve arbeid met behulp van diverse ecosysteem ondersteuners (o.a. eigenaar/financier van het platform, overheidsinstanties, de wetgever, vakbonden, en begeleiders van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) bijeen wordt gebracht. Ten einde dit bereiken is het noodzakelijk na te denken over welke type klussen via een inclusief platform te organiseren, welke doelgroepen aan te spreken met het platform, met welke partijen (geen) samenwerking aan te gaan, hoe concurrentie met marktpartijen te voorkomen en op welke wijze de operatie van het platform te financieren.

---

### **Dankwoord**

*Via deze weg wil ik de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid danken voor de mogelijkheid en financiële ondersteuning bij het onderzoek en publicatie van dit artikel. Tevens gaat mijn dank uit naar Luc Dorenbosch, Bruno Fermin en Sonia Sjollema voor hun feedback op eerdere versies van dit artikel.*



## Geraadpleegde literatuur

- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie-en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Bredgaard, T., & Salado-Rasmussen, J. (2020). Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities. *Alter, European Journal of Disability Research*, 15(1), 61-70.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management & app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations & HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114-132.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73.
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30(1), 100-113.
- Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2017). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183-200.
- Lehdonvirta, V., Kässi, O., Hjorth, I., Barnard, H., & Graham, M. (2018). The global platform economy: A new offshoring institution enabling emerging-economy microproviders. *Journal of Management*.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Brooks, A. A. (2001). *Why employers don't hire people with disabilities: A survey of the literature*.
- Meijerink, J. G., & Arets, M. (2021). Online labor platforms versus temp agencies: What are the differences? . *Strategic HR Review*.
- Meijerink, J. G., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214-232.
- Meijerink, J. G., Keegan, A., & Bondarouk, T. (2021). Having their cake and eating it too? Online labor platforms and human resource management as a case of institutional complexity *International Journal of Human Resource Management*.
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37-59.
- Rosenblat, A., Levy, K. E., Barocas, S., & Hwang, T. (2017). Discriminating tastes: Uber's customer ratings as vehicles for workplace discrimination. *Policy & Internet*, 9(3), 256-279.
- SCP. (2021). *Platformisering en de kwaliteit van werk*.

SER. (2020). *Hoe werkt de platformeconomie?*

van Doorn, N., & Badger, A. (2020). Platform capitalism's hidden abode: producing data assets in the gig economy. *Antipode*, 52(5), 1475-1495.

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75.

Appendix: 'Praatplaat' Ecosysteem Inclusief Platformwerk

