

*De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*

TNO Arbeid  
Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93  
Fax 023 554 93 94  
Website [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

Deze publicatie is te bestellen bij TNO Arbeid.  
Fax 023 554 93 94  
E-mail [receptie@arbeid.tno.nl](mailto:receptie@arbeid.tno.nl)  
Prijs EUR 19 excl. BTW

ISBN-nummer 90-6743-924-X  
© 2002 TNO Arbeid

*Auteurs:*  
P.R.A. Oeij, E.P. Miedema, A. Goudswaard

*Druk:* PlantijnCasparie Heerhugowaard

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

## Samenvatting

### Inleiding

Het arbeidsbestel is blijvend in beweging, organisaties veranderen voortdurend en wijzigingen treden geregeld op in het werk van mensen. Het afgelopen decennium heeft dit geleid tot een groei in en grote diversiteit aan vormen van flexibele arbeid. Het arbeidsbestel wordt beïnvloed door diverse maatschappelijke ontwikkelingen zoals de economische conjunctuur en de daardoor beïnvloedde arbeidsmarktverhoudingen, organisatorische en technologische innovaties en het proces van verdergaande individualisering als een sociaal cultureel trend. Daarnaast spelen demografische factoren en het institutioneel kader een rol. Door al deze factoren verandert ook de flexibiliteit in organisaties. Dit was aanleiding voor de vraag: *Hoe ontwikkelt de flexibilisering van arbeid zich in de toekomst en wat zijn daarvan de gevolgen voor organisaties en werknemers?* Met deze vraag startte TNO Arbeid in 1999 het project 'De toekomst van Flexibilisering van Arbeid'.<sup>1</sup> Flexibiliteit van arbeid definiëren we in deze studie als de mate waarin de inzet van mensen binnen organisaties wordt aangepast aan zich wijzigende omstandigheden van organisatie, arbeidsmarkt en individu. Flexibilisering is de trendmatige ontwikkeling naar meer flexibiliteit.

In deze toekomstverkenning is gekozen voor een *expertbenadering*. Dat wil zeggen dat de bevindingen het resultaat zijn van meningen en visies van vertegenwoordigers van organisaties (profit en non-profit), sociale partners, wetenschappers en beleidsmakers. Het project bestond uit een literatuuronderzoek aangevuld met interviews met deskundigen, een schriftelijk vragenlijstonderzoek onder vertegenwoordigers van werkgevers en deskundigen en een expert-meeting met praktijkmensen uit organisaties, beleidsmakers en wetenschappers.

Dit boek bestaat uit twee delen, namelijk een deel met de bevindingen van het onderzoek en een deel met onze beschouwing over de consequenties van de onderzoeksbevindingen. Het deel over het onderzoek omvat een plaatsbepaling van het begrip flexibilisering en de stand van zaken van flexibilisering (hoofdstuk 2) en een beschrijving van

---

<sup>1</sup> Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van structureel door de overheid aan TNO toegekende middelen op het beleidsterrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

toekomstige trends in de flexibilisering van arbeid (hoofdstuk 3). Het beschouwende deel omvat het slothoofdstuk (hoofdstuk 4).

### **Stand van zaken van flexibilisering**

Over de huidige stand van zaken van flexibilisering van arbeid wordt geconcludeerd dat een verschuiving optreedt naar meer functionele flexibilisering, zonder dat andere vormen van flexibilisering verdwijnen. Het algemene beeld is dat met name de contractflexibilisering en de werktijdflexibilisering in de jaren negentig een enorme vlucht hebben genomen. Respectievelijk circa 9% en 64% van de werknemers hebben ermee te maken. Deze flexibilisering lijkt zich te stabiliseren, met name de contractflexibilisering. De omvang van deeltijdbanen is gegroeid naar een derde van alle banen, vooral door toetreding van vrouwen op de arbeidsmarkt. De functieflexibilisering is eveneens toegenomen. Dit gaat wellicht minder snel, maar blijft wel gestaag doorgaan en heeft bovendien betrekking op veel werknemers. Schattingen liggen rond de 70%. Naar verwachting handhaaft dit beeld zich de komende jaren. De ad hoc flexibilisering geeft geen eenduidig beeld, want daarover bestaan geen systematische gegevensverzamelingen. Het betreft overwerk en korte termijn uitzendwerk, veelal als gevolg van 'piek en ziek'. Volgens indicatieve gegevens heeft ongeveer een op de vier á vijf medewerkers te maken met overwerk. Naar verhouding hebben jongeren, vrouwen, lager opgeleiden en allochtonen vaker te maken hebben met een vorm van flexibel werk. Flexibele banen komen verhoudingsgewijs vaak voor in de horeca, zorg en welzijn, landbouw en visserij, en vervoer, communicatie en handel.

### **De toekomst van flexibilisering**

De toekomstige trends in flexibilisering van arbeid worden behandeld aan de hand van drie factoren die flexibilisering beïnvloeden: arbeidsmarktontwikkelingen, technologische en organisatorische innovatie en individualisering. Deze trends zijn ontleend aan de literatuur, aan interviews met deskundigen en aan het vragenlijstonderzoek.

De resultaten van het onderzoek duiden er -in de eerste plaats- op dat de groei van numerieke flexibiliteit bereikt lijkt, maar die van een verdergaande functionele flexibiliteit nog niet. Deze verwachtingen van, met name, werkgevers sporen niet geheel met die van de 'Nederlandse werknemer', die, in het kader van recent OSA-onderzoek, rekent op een toename van contractflexibiliteit. Terwijl werkgevers uit ons TNO-onderzoek menen dat de functionele flexibi-

lisering niet alle werknemers een gunstige ontwikkeling is, denkt een deel van de werknemers uit het OSA-onderzoek dat het werk breder en veelzijdiger wordt. Met andere woorden, werkgevers en werknemers hebben een uiteenlopend toekomstbeeld over flexibilisering.

De mening van de respondenten in het TNO-onderzoek is alom dat innovatie van groot belang is voor Nederlandse organisaties om te (blijven) concurreren. De tweede trend is dat organisaties meer zullen gaan investeren in ICT en deels in organisatievernieuwing (nieuwe organisatievormen). Het gaat hierbij zowel om technologische als organisatorische innovatie. Respondenten onderkennen het gevaar dat bij het investeren in vernieuwing en (ICT) technologie de werkdruk kan toenemen, doordat de eisen die worden gesteld aan werknemers hoger zijn (arbeidsintensivering). Indien innovatie gecombineerd wordt met vernieuwing en aanpassing van de organisatie en de arbeidsverdeling kunnen werkdrukrisico's verkleind worden.

Ten derde wordt door de respondenten verwacht dat de individualisering voortgaat. Individualisering voltrekt zich, als breder maatschappelijk verschijnsel, relatief autonoom ten opzichte van ontwikkelingen in arbeidsorganisaties. Dit fenomeen heeft niet alleen betrekking op de 'elite' (werknemers met goede banen en hogere inkomens), maar op alle werknemers. Individualisering is een medaille met twee kanten. Het biedt kansen om flexibiliseringswensen van werkgevers en werknemers te vervullen, maar er lijken bedreigingen te zijn voor de maatschappelijke saamhorigheid.

Deze trends vormden het uitgangspunt voor de expert-meeting over de vraag hoe profit en non-profit organisaties in verschillende toekomstscenario's zullen omgaan met flexibilisering van arbeid. In de expert-meeting zijn deze trends gecombineerd met toekomstscenario's,<sup>2</sup> waarbij twee scenario's als meest realistisch werden aangemerkt, namelijk een economisch groeiscenario met een laag arbeidsaanbod ('digitale keuzevrijheid') en een economisch krimp-scenario met aanzienlijke werkloosheid ('smeltkroes oververhit'). Aan de hand van een denkbeeldige non-profit organisatie in de publieke dienstverlening en een denkbeeldige profit organisatie in de zakelijke dienstverlening 'speelden' deelnemers aan de meeting de rol van managers/directeuren en kregen zij de opdracht aan te geven welke vormen van flexibilisering zij zouden toepassen bij de factor arbeid in elk van de scenario's.

---

<sup>2</sup> De toekomstscenario's zijn door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ontwikkeld ter ondersteuning van een interne beleidsdiscussie.

Binnen zowel het groei- als het krimpscenario kiest de non-profit organisatie voor een combinatie van functionele flexibilisering, werktijdflexibilisering en loonflexibiliteit, terwijl de profit organisatie haar aanpak per scenario aanpast. In het scenario met recessie en werkloosheid trekt de werkgever de macht naar zich toe door de behoefte aan flexibiliteit vorm te geven met loonflexibilisering en ad hoc flexibilisering. Er komt een rem op werktijdflexibilisering. In het groei-scenario is de situatie omgekeerd en ligt de macht meer bij de werknemer. De organisatie gaat dan mee in de individualiseringswensen door veel ruimte te geven aan werktijdflexibilisering en zoekt naar bindingsstrategieën met loonflexibilisering en employability-beleid. Te concluderen valt dat non-profit organisaties binnen beide scenario's meer zijn aangewezen op functionele flexibilisering en een employability-beleid dat ingekaderd is in goede secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Profit organisaties zijn weliswaar meer een speelbal van de markt, maar kunnen ook soepeler omschakelen naar andere flexibiliseringstrategieën.

Wat betekent dit voor de eerder geconstateerde trends? De eerste trend was een verdergaande flexibilisering, en dan met name meer functionele flexibilisering, zonder dat werktijd- en contractflexibilisering zouden verdwijnen. In een krappe arbeidsmarkt is deze trend meer van toepassing op de non-profit organisatie, maar minder goed op de profit organisatie, omdat laatste vaker werktijdflexibilisering en loonflexibilisering zal toepassen. In een ruimere arbeidsmarkt met een laagconjunctuur zullen non-profit organisaties eerder blijven opteren voor functionele flexibilisering, terwijl profit organisaties de marktwerking het werk laten doen en overgaan op loonflexibilisering en ad hoc flexibilisering.

De tweede trend was een toename aan investeringen in ICT en nieuwe organisatievormen. In een krappe arbeidsmarkt zullen non-profit en profit organisaties volgens de deelnemers meer investeren in ICT. Voor de non-profit organisatie zijn de middelen echter beperkt en zal men zijn heil deels proberen te zoeken in 'slimmer' organiseren. Profit organisaties zullen met ICT maximaal tegemoet proberen te komen aan individualiseringswensen van medewerkers. In het recessie-scenario wordt echter niet fors geld gestoken in ICT, maar wordt er juist bezuinigd en gereorganiseerd in zowel profit als non-profit organisaties. In beide scenario's lijkt de werkdruk een serieus probleem. In het groeiscenario omdat ICT-vernieuwingen bedreigend zijn voor afvallers en in het rampscenario door bezuinigingen.

De derde trend, de voortzetting van de individualisering, lijkt het minst conjunctuurgevoelig, maar is dat niet helemaal. In het scenario van groei zullen non-profit en profit organisaties tegemoet komen aan individualiseringswensen. In het recessie-scenario zullen profit organisaties niet snel gehoor geven aan dergelijke wensen. Non-profit organisaties kunnen zich dit niet permitteren, willen zij verzekerd blijven van goed opgeleide mensen.

Volgens de respondenten zullen enkele thema's die wij niet als trends hebben benoemd, op de voorgrond gaan treden, zoals geïndividualiseerde arbeidsrelaties in netwerkorganisaties, meer 'ondernemerschap' van werknemers ten aanzien van hun eigen loopbaan, meer loonflexibiliteit c.q. flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en meer 'schuifpuzzelflexibiliteit' (intern horizontaal en verticaal schuiven met medewerkers om functies bezet te krijgen en vacatures te vervullen).

Op grond van de onderzoeksbevindingen komen we tot de conclusie dat in het groeiscenario de zich voorgedane verschuiving van kwantitatieve flexibilisering (werktijd- en contractflexibilisering) naar functionele flexibilisering versterkt. In de profit sector zal de concurrentie om schaarse arbeid, sterker dan in non-profit organisaties, een impuls geven aan loonflexibilisering. In non-profit organisaties zal een uitbreiding optreden van werktijdflexibilisering, telewerken en locatieflexibiliteit. In dit scenario zal minder ruimte zijn voor contractflexibiliteit. Ad hoc flexibiliteit voor korte termijn oplossingen zal zeker niet verdwijnen.

In het recessie-scenario verwachten we dat de functionele flexibilisering weer ten dele wordt ingeruild voor de terugkeer naar een grootschaliger aanwezigheid van kwantitatieve flexibilisering. Met name in profit organisaties zullen werktijdflexibilisering, contractflexibilisering en loonflexibilisering waarschijnlijk terrein herwinnen op functionele flexibilisering. Voor schaarse, hoogwaardige arbeid zullen profit organisaties meer loonflexibilisering gaan toepassen, terwijl non-profit organisaties zich meer zullen toeleggen op het handhaven van functionele flexibilisering.

Op organisatieniveau kunnen in de toekomst spanningsvelden ontstaan die, afhankelijk van de economische conjunctuur, variëren in kracht. Ten eerste is er een belangenverschil tussen werkgevers en werknemers over de inzetbaarheid van medewerkers, die tot uitdrukking komt in de continuïteit van organisatieprocessen versus levensloopwensen van individuen. Ten tweede is er het belangenverschil over de arbeidsintensivering, namelijk tussen het optimaliseren van de

arbeidsproductiviteit vanwege concurrentie-eisen versus de wens om de gezondheid en het welzijn te optimaliseren en werkdruk terug te dringen. Op de derde plaats ontstaat er mogelijk een spanningsveld tussen differentiatie (individualisering) en solidariteit (collectieve belangen). Organisaties die dienen in te spelen op klant- en omgevings-eisen kunnen streven naar een differentiatie, bijvoorbeeld qua inzet, beloning, kwalificering, terwijl werknemers soms meer belang hebben bij solidariteit, bijvoorbeeld gelijke kansen om zich te ontwikkelen. Een laatste spanningsveld is de arbeidsmarktsituatie. Afhankelijk van overschotten of tekorten zal de macht meer verschuiven richting werkgevers respectievelijk werknemers.

### **Vormgeven aan flexibilisering en arbeidsrelaties**

In het tweede deel van dit boek stappen we over van de onderzoeksresultaten naar een beschouwing over een oplossingsrichting. We concentreren ons vooral op het niveau van de organisatie. In dit deel wordt met name een analysekader geboden, geen praktische handleiding.

Uitgangspunt van dit tweede deel van het boek vormt de veronderstelling dat een coalitie tussen werkgevers en werknemers scherpe conflicten als gevolg van de gesignaleerde spanningsvelden kan helpen reduceren. Gedachtegang is dat organisatie en werknemers elk eigen wensen hebben over flexibilisering, maar dat zij ook gemeenschappelijke belangen hebben. De continuïteit van de organisatie staat immers garant voor het behoud van werkzekerheid. Gesteld wordt dat de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie goed te begrijpen is vanuit de markteisen en omgevingseisen waarmee de profit en non-profit organisatie, elk op een eigen wijze, moeten zien om te gaan. De flexibiliteitswensen van personen zijn inzichtelijk te maken vanuit de levensloop van individuen. Elke fase in het leven is op te vatten als een combinatie van activiteiten, zoals werken, zorgen en leren, die in verschillende levensfasen in wisselende mate belangrijk worden gevonden. Daaruit volgen variabele flexibiliteitswensen. In de coalitiebenadering komt de besluitvorming over flexibilisering tot stand door de wensen van organisatie en werknemer op elkaar af te stemmen.

Een tweede uitgangspunt van dit deel van het boek vormt de veronderstelling dat, mede door de komst van de netwerkorganisatie, de arbeidsrelatie steeds meer het scharnierpunt wordt tussen organisatie-doelen en werknemersdoelen. Het vormgeven aan flexibilisering komt volgens deze redenering grotendeels tot stand in de arbeidsrelatie. Het slothoofdstuk gaat daarom in op het ontwerp van de arbeidsrelatie. Wij veronderstellen dat flexibilisering vorm krijgt op dit laagste

niveau in de organisatie binnen de arbeidsrelatie, namelijk binnen die gemaakte afspraken. Onze stelling is dat individuen als werknemer zeer kwetsbaar kunnen zijn in de netwerk-organisatie als zij er niet in slagen 'goede' afspraken te maken. Daarom menen we dat naarmate afspraken in de arbeidsrelatie explicieter en meetbaarder zijn ook de positie van de werknemer 'sterker' kan zijn.

Ten slotte leggen we weer een relatie met flexibilisering om de cirkel rond te maken. Door rekening te houden met de motieven die aan de basis liggen van flexibiliteitswensen van organisaties en werknemers, kan het inzicht worden vergroot bij welke 'match' van werkgevers- en werknemersmotieven bepaalde vormen of combinaties van flexibilisering aantrekkelijke opties kunnen zijn voor beide partijen. Het belang van dit analysekader zit hem in het helpen bij het matchen van flexibiliteitswensen van werknemers en organisaties.





## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>11</b>
1.1	Inleiding	11
1.2	Onderzoeksvragen	12
1.3	Opbouw van het boek	13
<b>2</b>	<b>Stand van zaken flexibilisering</b>	<b>15</b>
2.1	Inleiding	15
2.2	Flexibilisering: begripsbepaling	15
2.2.1	Vier vormen van flexibele arbeid	19
2.2.2	Motieven voor flexibilisering	24
2.3	Ontwikkeling van flexibele arbeid tot op heden	28
2.3.1	Contractflexibiliteit	29
2.3.2	Werktijdflexibiliteit	31
2.3.3	Functionele flexibiliteit	33
2.3.4	Ad hoc flexibilisering	34
2.3.5	Wie zijn de flexibele werknemers en waar werken zij?	35
2.4	Samenvatting	37
<b>3</b>	<b>Toekomst van flexibilisering</b>	<b>39</b>
3.1	Inleiding	39
3.2	Ontwikkelingen die de toekomst van flexibilisering vormgeven	40
3.3	Arbeidsmarkt en flexibilisering	44
3.3.1	Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	45
3.3.2	Arbeidsmarktontwikkelingen en flexibilisering: nieuwe kansen en knelpunten	47
3.4	Innovatie en flexibilisering	50
3.4.1	Trends in organisatorische en technologische innovatie	51
3.4.2	Innovatie en flexibilisering: nieuwe kansen en knelpunten	54
3.5	Individualisering en flexibilisering	56
3.5.1	Sociaal-culturele ontwikkelingen: individualisering	57
3.5.2	Individualisering en flexibilisering: nieuwe kansen en knelpunten	59
3.6	Praktische toepassing op organisatieniveau	61
3.6.1	Praktijkmensen aan het woord	62
3.6.2	Verschillende toekomstscenario's	62
3.6.3	Een scenario van groei en arbeidskrapte (digitale keuzevrijheid)	65
3.6.4	Een scenario van recessie en werkloosheid (smeltkroes oververhit)	67
3.6.5	Gevolgtrekkingen op basis van de praktijkinzichten	69
3.7	Samenvatting en conclusie	72

<b>4</b>	<b>Vormgeven aan flexibilisering en arbeidsrelaties</b>	<b>79</b>
4.1	Inleiding	79
4.2	Consequenties van flexibilisering voor werknemer, organisatie en maatschappij	80
4.2.1	Werknemers	80
4.2.2	Organisaties	82
4.2.3	De maatschappij en de arbeidsmarkt	83
4.3	Visie op flexibilisering	86
4.3.1	Inleiding	86
4.3.2	Poldermodel, economie en coalitiebenadering	87
4.4	Coalitiebenadering: samenwerking tussen management en medewerkers	91
4.4.1	Concurrentie: flexibiliteitsbehoefte vanuit managementperspectief	93
4.4.2	Levensloop: flexibiliteitswensen vanuit werknemersperspectief	98
4.4.3	Het matchen van de flexibiliteitsbehoefte en de flexibiliteitswensen	103
4.5	Arbeidsrelaties in de toekomst	105
4.5.1	Inleiding	105
4.5.2	De arbeidsrelatie	107
4.5.3	De arbeidsrelatie als ontwerpvraag	112
4.5.4	Flexibilisering en arbeidsrelaties	117
4.6	Tot slot	120
<b>5</b>	<b>Literatuur</b>	<b>123</b>
<b>A</b>	<b>Bijlage Onderzoeksmethode</b>	<b>135</b>
A.1	Aanleiding en doel van het project	135
A.2	De onderzoeksmethode	136
A.2.1	Fase 1: Verkenning, literatuurstudie en interviews	136
A.2.2	Fase 2: Vragenlijst onderzoek	137
A.2.3	Fase 3: Expert-meeting	138
A.2.4	Rapportage	138
<b>B</b>	<b>Bijlage Beschrijving case-organisaties</b>	<b>139</b>

# 1 Introductie

## 1.1 Inleiding

Flexibilisering van arbeid is niet meer weg te denken uit ons arbeidsbestel. Flexibilisering verdwijnt waarschijnlijk voorlopig niet meer, maar neemt bij gunstige of ongunstige economische vooruitzichten telkens een andere gedaante aan. De mate waarin die gedaantes wezenlijk nieuw zijn of variaties zijn op bestaande thema's, is een regelmatig terugkerende onderzoeksvraag zodra het economisch tijtendeert naar verbetering of verslechtering. Rond de Tweede Kamer verkiezingen van 2002 is de economische barometer onbestendig: na jaren van economische groei beweegt de Nederlandse economie zich als een dubbeltje op zijn kant dat kan vallen naar een recessie of naar groeiherstel. De vraag die ons boeit is: hoe ziet de toekomst van de flexibilisering van arbeid eruit? Vooral zijn we benieuwd wat hiervan de gevolgen zullen zijn voor organisaties en voor werknemers?

In 1982, toen onze economie in een diepe crisis verkeerde, werd het Akkoord van Wassenaar gesloten (zie o.a. Tijdens, 1998a: 16; Kluytmans, 1999: 260; Verbruggen et al, 2000: 23; zie ook Visser en Hemerijck, 1997; Nuys, 2002). Kerningrediënten van dat akkoord waren centrale loonafspraken, decentraal CAO-overleg, automatische prijscompensatie en arbeidsduurverkorting. De kern van dit akkoord betrof een ruil van loonafspraken ten gunste van werkgelegenheidsgaranties. Het heeft de opkomst van het 'poldermodel' gemarkeerd (Mok, 1999: 161), een op harmonie gerichte onderhandelingstructuur van werkgevers- en werknemersorganisaties, waarbij de overheid meer van de zijlijn faciliteert en toekijkt dan meebeslist over arbeidsvoorwaarden. Volgens Fruytier (1998: 90-91) is de vakbeweging zich actiever gaan bemoeien met de inrichting van arbeidsorganisaties, door het werknemersbelang langzaam maar zeker niet zozeer te beschouwen als een exclusief werkgelegenheidsvraagstuk, maar vooral als een duurzaam kwalificatievraagstuk: 'employability'. Met de decentralisering is tevens de weg vrijgemaakt voor flexibele arbeidsvoorwaarden, met name in de sfeer van flexibilisering van arbeidsduur en arbeidstijden, verlofregelingen en flexibele beloningssystemen. In de jaren die volgden werd collectieve arbeidstijdverkorting ingevoerd om de werkloosheid te bestrijden en het rendement van bedrijven te verbeteren, hetgeen maar ten dele lukte. Bovendien was maar in beperkte mate sprake van een werkelijke flexibele inzet van arbeid. Doorslaggevend was het efficiëntie criterium, mede tot uiting gekomen in de beperkte

omvang van de herbezetting (De Lange, 1989: 9-10, 234-235; Tijdens, 1998a: 17). In 1993 was wederom sprake van een recessie, dit keer als gevolg van de valutacrisis. Dit stimuleerde sociale partners tot de ruil van verdergaande arbeidsduurverkortingen tegen flexibilisering van arbeid (Tijdens, 1998a: 26; Mok, 1999: 161). Sedert de laatste 10 jaar heeft flexibilisering een vlucht genomen op meerdere terreinen, zoals ten aanzien van arbeidsinhoud, contracten, beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden, bedrijfstijden en uitbesteding. Een aantal andere factoren heeft in wisselende mate bijgedragen aan deze flexibilisering. Dit zijn vooral de economische groei, concurrentieverhoudingen, wetgeving op het terrein van arbeid en sociale zekerheid (die de flexibilisering ook enigszins indamt), de beschikbaarheid van nieuwe technologie zoals ICT, de voortschrijdende individualisering, het verdwijnen van het kostwinnersmodel en de zich wijzigende verhouding tussen het domein van werken en niet-werken. Hiermee doelen we onder meer op de combineerbaarheid van werken met zorgen, hobby's, recreatie, en dergelijke, een thema dat nauw verwant is met de individualisering (zie ook Licher, 2001; Ministerie van Sociale Zaken 2000, 2001a, 2001b, 2002).

## 1.2 Onderzoeksvragen

Deze ontwikkelingen waren aanleiding om te bestuderen hoe de flexibilisering van arbeid zich zal ontwikkelen in de toekomst. *Flexibiliteit van arbeid* definiëren we in deze studie als *de mate waarin de inzet van mensen binnen organisaties wordt aangepast aan zich wijzigende omstandigheden van organisatie, arbeidsmarkt en individu*. Onder het begrip flexibilisering vatten we de trend naar grotere flexibiliteit. Deze flexibilisering heeft twee gezichtspunten: het perspectief van het management en het perspectief van medewerkers, zo men wil van burgers. Organisaties en managers hebben ten aanzien van de arbeidsinzet een 'flexibiliteitsbehoefte', terwijl personen 'flexibiliteitswensen' kennen. Hierbij vormt de arbeidsmarkt de schakel tussen vraag en aanbod. Welke partij het daarbij meer of minder voor het zeggen heeft, is onder meer afhankelijk van de krapte of ruimte op de arbeidsmarkt (Fruytier, 1998: 50-51). Bij een krappe arbeidsmarkt (relatief veel vacatures en weinig beschikbare arbeidskracht) hebben individuen en de vakbeweging naar verhouding veel macht. Organisaties hebben dan bindings- en wervingsproblemen. Werkgevers en hun organisaties hebben meer zeggenschap in een omgekeerde situatie, bij een ruime arbeidsmarkt (relatief weinig vacatures en veel

beschikbare arbeidskracht) waarbij veelal sprake is van aanzienlijke werkloosheidsvraagstukken.

In dit boek worden achtereenvolgens de volgende vragen behandeld:

1. Wat zijn huidige trends in flexibilisering van arbeid?
2. Welke factoren beïnvloeden flexibilisering en hoe doen ze dat?
3. Welke vormen van flexibilisering passen organisaties in de toekomst toe?
4. Wat zijn kansen en risico's voor organisaties en werknemers?
5. Hoe kunnen belangen van organisaties en individuen worden bijeengebracht en welke vormen van flexibilisering van arbeid zijn daarbij bruikbaar?
6. Welke gevolgen heeft toekomstige flexibilisering van arbeid voor arbeidsrelaties?

### 1.3 Opbouw van het boek

Deze publicatie is gebaseerd op het project 'De toekomst van Flexibilisering van arbeid' dat TNO Arbeid heeft uitgevoerd in de periode 1999-2002 in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.<sup>3</sup> In het project is op drie manieren informatie verzameld, namelijk door een literatuurstudie naar trends in flexibilisering, aangevuld met interviews met deskundigen (fase 1: Verbruggen et al, 2000), een vragenlijstonderzoek onder vertegenwoordigers van organisaties en deskundigen over toekomstverwachtingen over flexibilisering (fase 2: Miedema et al, 2001) en een expert-meeting over mogelijke ontwikkelingen binnen organisaties met managers, P&O-deskundigen, beleidsmakers en wetenschappers (fase 3). Gedurende deze derde fase is wederom (meer recente) literatuur bestudeerd. De verzamelde informatie is verwerkt in dit boek.<sup>4</sup>

Dit boek bestaat uit twee delen, namelijk een deel met de bevindingen van het onderzoek en een deel met onze beschouwing over de consequenties van de onderzoeksbevindingen. Het deel over het onderzoek omvat een plaatsbepaling van het begrip flexibilisering en de stand

---

<sup>3</sup> Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van structureel door de overheid aan TNO toegekende middelen op het beleidsterrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

<sup>4</sup> Met dank aan onze collega's binnen TNO Arbeid, die op verschillende momenten aan het onderzoek hebben meegewerkt: Veronique Verbruggen, John Klein Hesselink, Fred Huijgen, Ernest de Vroome, Fietje Vaas, Steven Dhondt, Peter Smulders, Ton Korver, Jan de Leede, Marion van de Voorde, Sera van Lewe en Els Borra.

van zaken van flexibilisering (hoofdstuk 2) en een beschrijving van toekomstige trends in de flexibilisering van arbeid (hoofdstuk 3). In het onderzoeksdeel komen vraag 1 tot en met 4 aan de orde. Het beschouwende deel omvat het slothoofdstuk (hoofdstuk 4). We werken een visie uit op flexibilisering en het matchen van flexibiliteitswensen van werknemers en werkgevers (vraag 5). Uiteindelijk wordt flexibilisering vormgegeven in de arbeidsrelatie, waarin flexibiliteitswensen van organisaties en werknemers samenkomen. We gaan in op de relatie tussen arbeidsrelaties en flexibilisering en de vormgeving van arbeidsrelaties (vraag 6).

## 2 Stand van zaken flexibilisering

### 2.1 Inleiding

Alvorens we ingaan op de toekomst van flexibilisering (hoofdstuk 3), blikken we kort terug op de ontwikkelingen in flexibilisering in de afgelopen periode. We baseren ons in dit hoofdstuk uitsluitend op bestaande literatuur en beschikbare trendgegevens en beantwoorden de eerste onderzoeksvraag: wat zijn huidige trends in flexibilisering van arbeid? Vooraleerst zullen we kort stilstaan bij het begrip flexibilisering en haar verschillende verschijningsvormen, zodat duidelijk wordt waar we het over hebben als we spreken over flexibilisering van de arbeid.

In de eerstvolgende paragraaf (2.2) onderscheiden we ‘flexibilisering van de organisatie’ ten opzichte van ‘flexibilisering van arbeid’. Vervolgens benoemen we verschillende vormen van flexibilisering van arbeid en geven we aan welke vormen wij in ons onderzoek centraal hebben gesteld. Tevens zullen we hierbij ingaan op motieven van werkgevers en werknemers om voor bepaalde vormen van flexibilisering te kiezen.

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk (paragraaf 2.3) wordt een kort overzicht gepresenteerd van de stand van zaken van flexibilisering van arbeid in ons land. Belicht wordt welke vormen van flexibilisering voorkomen in de praktijk. Ook laten we zien welke typen werknemers te maken hebben met flexibele werkvormen.

### 2.2 Flexibilisering: begripsbepaling

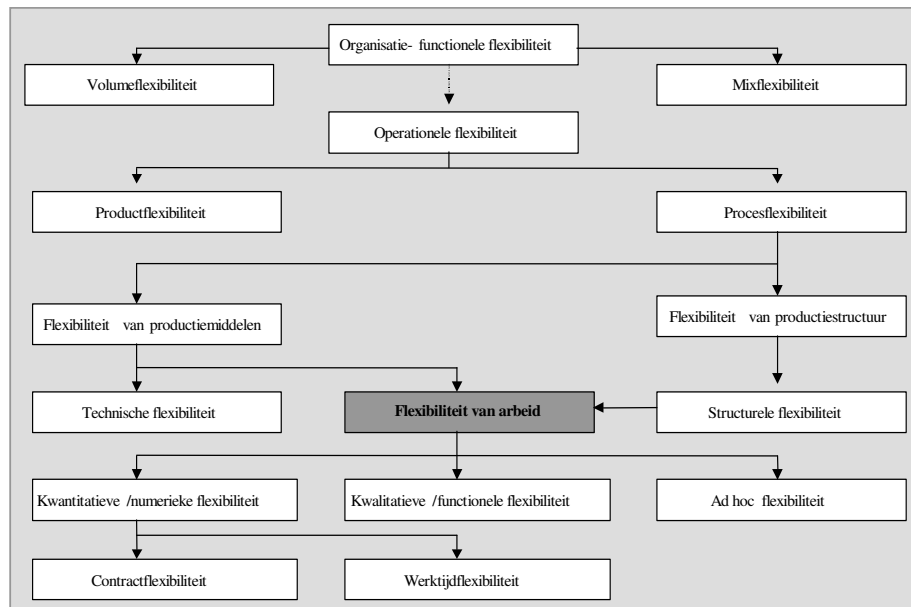
*Flexibiliteit van arbeid* wordt in deze publicatie door TNO gedefinieerd als *de mate waarin de inzet van mensen binnen organisaties wordt aangepast aan zich wijzigende omstandigheden van organisatie, arbeidsmarkt en individu*. We spreken van flexibilisering wanneer we de trendmatige ontwikkeling van flexibiliteit bedoelen.

Flexibilisering kan betrekking hebben op de organisatie en op de arbeidsinzet. Het eerste is meer omvattender dan het tweede. Naast flexibilisering van de arbeidsinzet, kan flexibiliteit van de organisatie onder meer gaan over de aanpassing van producten en diensten en de aanpassing van productiemethoden, -technieken en werkprocessen. Flexibilisering van de arbeid heeft betrekking op de inzet van mensen in het arbeidsproces.



Op basis van een indeling van Fruytier (1994: 71; 1998: 12) onderscheiden we in Figuur 2.1 16 flexibiliteitsbegrippen die alle te maken hebben met vormen van flexibiliteit die organisaties ter beschikking staan en die we in onderstaande paragraaf nader zullen uitwerken. De bovenste helft van Figuur 2.1 behandelt de flexibiliteit van de organisatie, terwijl de onderste helft ingaat op het centrale onderwerp van dit boek, de flexibiliteit van de arbeid.

De ‘organisatie-functionele flexibiliteit’ is de mate waarin de organisatie er in slaagt ‘de uitwisseling met de omgeving’ te realiseren. Dit is de benodigde flexibiliteit die voortvloeit uit eisen vanuit de omgeving. Organisaties slagen hierin door zich aan te passen aan de veranderende kwantitatieve vraag van producten of diensten met ‘volume-flexibiliteit’, of door zich aan te passen aan de kwalitatieve vraag door het variëren in het assortiment van producten of diensten, ‘mixflexibiliteit’ genaamd.



Figuur 2.1 Flexibiliteit in organisaties (bewerking van Fruytier, 1994: 71; 1998: 12).

De ‘operationele flexibiliteit’ (hoe-vraag) is de wijze waarop de organisatie deze organisatie-functionele flexibiliteit (wat-vraag) realiseert. Deze operationele flexibiliteit is te onderscheiden in ‘productflexibiliteit’ (voorraadproductie of modulaire productie ten behoeve van variabele assemblage) en ‘procesflexibiliteit’ (ook wel productieflexibiliteit). De vraag bij de laatste variant is hoe flexibel wordt geproduceerd. Dat kan ten eerste door middel van flexibiliteit van de

productiemiddelen ‘machines/kapitaalgoederen’ en ‘mensen’. Flexibilisering met machines en kapitaalgoederen heet ook wel ‘technische flexibiliteit’, waarbij gedacht kan worden aan automatisering en ICT-toepassingen waardoor machines en apparaten beter functioneren en flexibeler benut worden. Flexibiliteit met mensen verwijst naar de flexibilisering van arbeid, waarop we zo terugkomen. De tweede variant van procesflexibiliteit is het ‘flexibiliseren van de productiestructuur’. Het gaat hierbij om het herontwerpen van het productieproces, bijvoorbeeld een stroomsgewijze productie instellen in de plaats van een lijnstructuur waardoor de orderstroom van producten of diensten via soepele bewerkingsfasen het proces doorlopen en er meer variatie in het productieproces mogelijk is. Dit leidt dan tot ‘structurele flexibiliteit’. Van daaruit gaat weer een pijl naar ‘flexibiliteit van arbeid’, omdat dit weer gevolgen heeft voor de mate van flexibele inzet van mensen. De onder flexibiliteit van arbeid genoemde vormen lichten we hieronder verder toe.

Een gangbare indeling van vormen van flexibele arbeid gaat uit van twee dimensies: de mate waarin flexibiliteit wordt bereikt met interne (‘eigen’) werknemers (interne flexibiliteit) dan wel door het inzetten of inhuren van extern personeel (externe flexibiliteit) en de mate waarin flexibiliteit afhankelijk is van de hoeveelheid beschikbare mensen (of uren) (kwantitatieve flexibiliteit) dan wel van de wijze waarop personeel wordt ingezet (kwalitatieve flexibiliteit). De kruising van de dimensies heeft het ontstaan van vier typen van vormen van flexibilisering tot gevolg zoals is uitgebeeld in Figuur 2.2 (De Haan et al, 1994; 57).

<b>Vormen van flexibele arbeid</b>		
	Interne flexibilisering	Externe flexibilisering
Kwantitatieve/numerieke flexibilisering	<p><i>Werktijdflexibilisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• overwerk</li> <li>• flexibele jaarroosters</li> <li>• deeltijdarbeid</li> <li>• variabele/glijdende/verschoven arbeidstijden</li> <li>• ploegenarbeid</li> <li>• flexibele pensionering/deeltijdpensioen</li> </ul>	<p><i>Contractflexibilisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitzendwerk</li> <li>• arbeidspools</li> <li>• tijdelijke contracten</li> <li>• afroepcontracten</li> <li>• (collegiaal) in- en uitlenen</li> <li>• thuiswerk</li> </ul>
Kwalitatieve/functionele flexibilisering	<p><i>Funcieflexibilisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incidentele inzetbaarheid</li> <li>• multi-inzetbaarheid</li> <li>• functiecombinaties (binnen taakgroep)</li> <li>• functieroulatie</li> </ul>	<p><i>Inleen van kennis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• detachering</li> <li>• advisering / interim-functies</li> </ul>

Figuur 2.2 Vormen van flexibele arbeid (naar De Haan e.a., 1994).

Bij flexibiliteit met eigen personeel (intern) en met personeel van buiten de organisatie (extern) zijn met name verschillen in contractvormen en inleenvormen het onderscheidende criterium. Bij flexibiliteit naar hoeveelheid beschikbare mensen en uren (kwantitatief/numeriek) en flexibiliteit in de mate van inzetbaarheid (kwalitatieve/functioneel) spelen arbeidstijd (wanneer en hoe lang) en kwalificaties (welke competenties) een hoofdrol bij de inzetbaarheid. Deze onderscheiden zijn echter niet altijd even gemakkelijk te maken, omdat sommige vormen van flexibiliteit niet exclusief binnen één dimensie zijn onder te brengen. Zo is bijvoorbeeld de flexibele vorm tijdelijke contracten ondergebracht bij externe flexibilisering, terwijl het evengoed mogelijk is om meerjarige arbeidscontracten van bepaalde tijd te beschouwen als vormen van interne flexibilisering. Het bovenstaande schema krijgt mede hierom en door de tijdgevoeligheid regelmatig een andere invulling van flexibele vormen (zie o.a. Smulders en Klein Hesselink, 1997; De Lange, 2001: 43). Daaruit mag worden afgeleid dat er de nodige dynamiek bestaat in het vormgeven van flexibiliteit van arbeid. De meest opmerkelijke ontwikkeling lijkt te zijn dat het schema van De Haan et al, dat aanvankelijk vanuit het werkgeversperspectief vormen van flexibilisering beschouwt, een verschuiving ondergaat door het steeds meer incorporeren van flexibele vormen vanuit het werknemersperspectief. Deze vormen worden door verschillende auteurs in het oorspronkelijke schema ondergebracht. Voorbeelden van recentere vormen van flexibilisering, die soms het werkgeversperspectief en soms het werknemersperspectief accentueren, zijn bijvoorbeeld de tweede baan, weekendwerk, loopbaanonderbreking, sabbatical leaves, aannemen van werk, telewerk, uitbesteding, zelfstandigen zonder personeel, kennisinlening en freelancewerk (Smulders en Klein Hesselink, 1997; De Lange, 2001). Echter, ook al deze vormen zijn niet makkelijk in te delen in een van de vier kwadranten. Bovendien wordt de variatie aan flexibele vormen van arbeidsinzet niet exclusief bepaald door verandering van arbeidsvormen. Ook organisatievormen hebben door hun variatie naar vorm consequenties voor de mate waarin flexibilisering van arbeid beschouwd kan worden als interne of externe flexibilisering. Wat te denken van organisatievormen zoals netwerkorganisaties, virtuele organisaties en e-business/e-commerce, om er enkele te noemen. Van wat voor type flexibele arbeid is sprake in deze organisaties? We concluderen daarom dat het onmogelijk is om op een bevredigende manier alle vormen van flexibele arbeid in te passen in het schema.

Een belangrijke reden om deze indeling los te laten, is dat we vormen van flexibilisering willen kunnen beoordelen vanuit het werknemersperspectief en het werkgeversperspectief, zodat helder is wiens belangen ermee gediend zijn. Schema 2.2 legt te veel de nadruk op het werkgeversperspectief. Op basis van een hierna te presenteren vierdeling van hoofdvormen van flexibiliteit kunnen beide perspectieven wel worden onderscheiden. Bovendien biedt deze indeling vrijwel alle in de praktijk voorkomende vormen van flexibilisering een plek (Goudswaard et al, 2000; Goudswaard, 2002; De Leede et al, 2002). De vierdeling is reeds verwerkt in schema 2.1, waarin kwantitatieve flexibilisering is onderverdeeld in *contractflexibilisering* en *werktijdflexibilisering*, en waarin verder kwalitatieve flexibilisering (*functionele flexibilisering*) en *ad hoc flexibilisering* zijn onderscheiden.

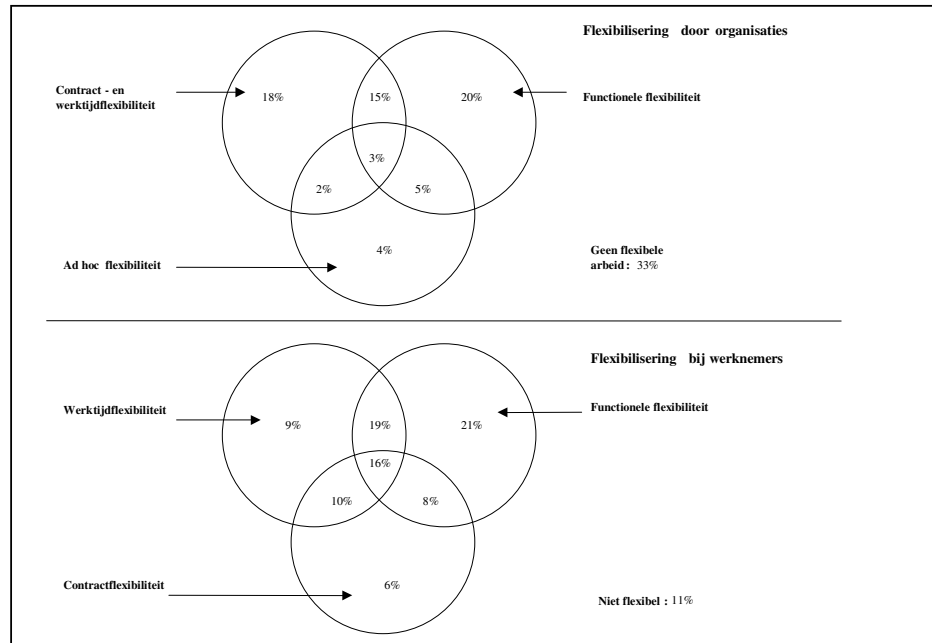
### 2.2.1 Vier vormen van flexibele arbeid

We beschikken over een studie waarin is nagegaan welke vormen van flexibilisering voorkomen op organisatieniveau en met welke vormen werknemers te maken hebben en in hoeverre hierin verschillende dimensies of typen flexibiliteit te onderscheiden zijn.<sup>5</sup> Via het SZW werkgeverspanel heeft TNO Arbeid in 1998 gegevens over flexibilisering kunnen verzamelen van 3.600 bedrijven en van 11.000 werknemers die werkzaam zijn in deze bedrijven (Goudswaard e.a., 2000). Het gaat om non-profit organisaties (exclusief de overheid) en profit organisaties. Uit de analyse blijkt dat organisaties drie typen flexibiliteitsmaatregelen hanteren (Goudswaard en Batenburg, 2002: 11-12). Ten eerste passen zij kwantitatieve flexibiliteit toe over een langere termijn. Het betreft het aanpassen van de hoeveelheid arbeid aan schommelingen in het werkaanbod door contractflexibiliteit (tijdelijke contracten) en werktijdflexibiliteit (opstellen van werkroosters). Het gaat hier dus om een combinatie van interne en externe kwantitatieve flexibiliteit. Deze maatregelen gebruiken organisaties met een relatief voorspelbare afzetmarkt of markt van dienstaanbod. Daarnaast passen organisaties functionele flexibiliteit toe, gericht op een bredere inzetbaarheid van het eigen personeel. Organisaties gebruiken deze maatregelen bij een onvoorspelbare markt. Naast deze twee vormen van flexibiliteit, valt er op grond van de data nog een derde vorm te onderscheiden. Deze vorm van flexibiliteit zouden we ad hoc flexibiliteit kunnen noemen, het gaat hierbij om maatregelen die gericht zijn op het opvangen van ‘piek en ziek’, zoals het kort in-

---

<sup>5</sup> Op basis van zowel het databestand van werkgevers als van werknemers is met behulp van factoranalyse gezocht naar typen flexibiliteit (zie Goudswaard et al, 2000 en Goudswaard en Batenburg, 2000).

huren van uitzendkrachten en overwerk. Het gaat om een korte termijn strategie, wat niet wil zeggen dat deze strategie niet over langere periode kan worden nagestreefd. Ongeveer 1 op de 4 organisaties past een van de drie typen maatregelen toe, zoals is af te lezen uit Figuur 2.3. Een kwart van de organisaties gebruikt een mengvorm van deze flexibiliteitsmaatregelen, terwijl een derde deel van de organisaties geen van deze flexibiliteitsmaatregelen hanteert.



Figuur 2.3 Flexibilisering door organisaties (Goudswaard en Batenburg, 2000: 12) en bij werknemers (Goudswaard, Kraan en Dhondt, 2000: 134).

Bij werknemers zijn de flexibiliteitsvormen anders verdeeld (Goudswaard e.a., 2000: 134). In het geval van werknemers blijkt er een onderscheid tussen werknemers die worden ingezet op flexibele werktijden (werktijdflexibiliteit) en werknemers die werkzaam zijn met een tijdelijk contract en/of een deeltijdcontract (contractflexibiliteit). Vanwege de overlap tussen tijdelijke contracten en (met name kleine) deeltijdbanen vormen deze kenmerken op werknemersniveau één dimensie. Op het niveau van de bedrijven vormt dit tevens één strategie met de inzet op flexibele of afwijkende werktijden (de kwantitatieve flexibiliteit), maar het betreft dus (gedeeltelijk) andere groepen werknemers. Zoals uit figuur 2.3 te lezen valt heeft 40% van de werknemers een flexibel en/of deeltijdcontract en werkt 44% regelmatig in flexibele werktijden. Voor 26% van deze werknemers gelden beide vormen van flexibele inzet. Daarnaast heeft een aanzienlijk deel van de werknemers (64%) te maken met functionele flexibiliteit. Hieron-

der vallen verschillende vormen van brede inzetbaarheid. Ook hier zien we groepen werknemers waar sprake is van mengvormen van flexibele inzet. Een groep van 16% van de werknemers kan gerekend worden tot de ‘superflexwerkers’: zij zijn werkzaam in een tijdelijk of deeltijdcontract, werken op afwijkende werktijden en zijn bovendien functioneel flexibel. Voor één op de tien werknemers geldt dat geen van deze criteria van toepassing is.

In het genoemde onderzoek wordt tot de slotsom gekomen dat vormen van flexibilisering redelijk goed zijn te onderscheiden, maar dat indelingscriteria zoals interne en externe flexibilisering (flexibiliteit met eigen werknemers of met werknemers van buiten de organisatie) niet opgaan (Goudswaard e.a., 2000: 133-134). Enerzijds is dat een ondersteuning voor het verlaten van gangbare indelingen, zoals hierboven is betoogd. Anderzijds laat het aantal organisaties en werknemers dat te maken heeft met mengvormen nog eens zien dat alternatieve indelingen niet altijd een verbetering zijn, omdat niet alle praktijkgevallen indeelbaar zijn, alle verzamelde statistieken ten spijt.

Op grond van het hierboven gemaakte onderscheid in vormen van flexibiliteit op werkgeversniveau (kwantitatief, functioneel en ad hoc) en op werknemersniveau (werktijd, contract en functioneel), kiezen we er voor om in dit hoofdstuk verder in te gaan op de volgende vier vormen van flexibiliteit: *contractflexibiliteit*, *werktijdflexibiliteit*, *functionele flexibiliteit* en *ad hoc flexibiliteit*. We laten dus vooral het onderscheid tussen interne en externe flexibiliteit varen, terwijl we zowel het werkgevers- als werknemersperspectief incorporeren. De eerste twee vormen, contract- en werktijdflexibiliteit, hebben betrekking op het aanpassen van de hoeveelheid mensen aan schommelingen in de productie of dienstverlening, hetgeen door Atkinson (1984) ‘numerieke flexibiliteit’ werd genoemd en door anderen ook wel als ‘kwantitatieve flexibiliteit’ wordt aangeduid. De derde vorm heeft betrekking op aanpassingen in het soort werk dat mensen doen qua inhoud van taken en qua inzet van hun competenties. Dit noemde Atkinson (1984) functionele flexibiliteit. Een andere term die in dit verband wordt gebruikt is ‘kwalitatieve’ flexibiliteit. Daarnaast onderscheiden wij dus als vierde categorie ad hoc flexibilisering.<sup>6</sup> Dit zijn flexibiliseringmaatregelen gericht op de korte termijn opvang van

---

<sup>6</sup> In de literatuur worden ook nog wel andere vormen van flexibele inzet van arbeid genoemd, die minder makkelijk in te delen zijn, zoals locatieflexibiliteit (werken op verschillende locaties) en telewerk (werken op afstand van de arbeidsorganisatie veelal met behulp van ICT).

‘piek en ziek’, zoals overwerk en korte termijn uitzendwerk. Deze korte termijn, ad hoc maatregelen kunnen overigens in bedrijven over langere periode worden volgehouden (zie ook Goudswaard en Batenburg, 2000: 11). We beschrijven elk van de vier vormen met voorbeelden.<sup>7</sup>

#### *Contractflexibiliteit*

Deze vorm van flexibele arbeid heeft vooral betrekking op de tijdelijke inschakeling van (veelal extern) personeel. Vanuit werkgeversoptiek wordt deze vorm toegepast om schommelingen in het werkaanbod te kunnen opvangen, om de personeelskosten te kunnen beheersen, om conjuncturele groei en krimp op te vangen of om nieuw personeel te kunnen werven. Voor werknemers kan deze vorm een middel vormen om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt of om werk met andere activiteiten te combineren. Denk aan studenten die als uitzendkracht werken of aan afroepkrachten die de vrijheid wensen te behouden om ‘nee te zeggen’ als hun privé-situatie het niet toelaat om te werken. Voorbeelden van contractflexibiliteit zijn:

- tijdelijke contracten;
- uitzendkrachten (langduriger);
- op- en afroepcontracten;
- arbeidspools met meerdere bedrijven;
- thuiswerk<sup>8</sup>;
- collegiaal in- en uitlenen.

#### *Werktijdflexibiliteit*

Hier staat het variëren van de beschikbare arbeidstijd centraal door flexibilisering van het tijdstip waarop wordt gewerkt (werktijden en bedrijfstijden). Vanuit werkgeversoptiek wordt deze vorm toegepast om de beschikbare hoeveelheid arbeid zo optimaal mogelijk aan te laten sluiten op schommelingen in het werkaanbod, om de bedrijfstijden uit te kunnen breiden of zo om optimaal mogelijk gebruik te maken van beschikbare productiemiddelen. Vanuit werknemersoptiek wordt deze vorm vooral toegepast om arbeid aan de privé-situatie aan te kunnen passen. Voorbeelden van werktijdflexibilisering zijn:

- ploegdienst;
- individuele roosters;

---

<sup>7</sup> Aan de uiteindelijke keuze voor elk van de vier de vormen kunnen zowel motieven van werkgevers als van werknemers ten grondslag liggen. Daardoor is een flexibiliseringsvorm lang niet altijd een uitsluitende beslissing van hetzij werkgevers, hetzij werknemers. De voorbeelden drukken derhalve vaak een combinatie uit van motieven van beide partijen.

<sup>8</sup> Bedoeld wordt thuiswerk waarbij men op afroep beschikbaar is; geen telewerk.

- jaarroosters, urenbank;
- deeltijdarbeid<sup>9</sup>;
- gecomprimeerde werkweek;
- glijdende werktijden, variabele werktijden, verschoven werktijden;
- flexibele verlofregelingen, loopbaanonderbreking, sabbatical leave.

#### *Functionele of functieflexibiliteit*

Bij deze vorm gaat het met name om de brede inzetbaarheid van personeel over taken en functies. Dit kan zowel horizontaal (functieverbreding) als verticaal (functieverrijking door hogere taken) gebeuren, maar het kan ook gaan om veranderingen in de inzetbaarheid over een langere periode. Vanuit werkgeversoptiek biedt deze vorm de mogelijkheid om snel te kunnen reageren op veranderingen in de vraag naar producten of diensten met het bestaande werknemersbestand. Ook biedt het de mogelijkheid om ontwikkelingen in de markt op wat langere termijn voor te zijn. Voor werknemers biedt deze vorm onder meer een kans op uitdagend werk en ontwikkeling. Voorbeelden van functieflexibilisering zijn:

- horizontale en verticale multi-inzetbaarheid;
- multi-inzetbaarheid in tijd en loopbaan (employability);
- teamwerk.

#### *Ad hoc flexibiliteit*

Hier gaat het om de meest gangbare vormen van flexibele inzet van personeel voor het opvangen van korte termijn 'piek en ziek'. Vanuit werkgeversoptiek gaat het dus om het opvangen van kortdurende pieken in het werk of ziektes onder het personeel door middel van de inzet van het bestaande personeel (overwerk of elkaars werk overnemen) of door het inhuren van uitzendkrachten voor korte duur. Voor werknemers kan met name overwerk (extra) financiële voordelen opleveren. Voorbeelden van vormen van ad hoc flexibilisering zijn:

---

<sup>9</sup> Omdat deze vormen vaak samengaan met regelmatige werktijden is de vraag waarom dit gezien kan worden als flexibilisering van arbeid. Dat is een kwestie vanuit welk perspectief wordt gekeken. Voor werknemers is het de regelmatigheid waardoor ze werk met andere taken kunnen combineren, zoals zorg. Dat verschaft hen flexibiliteit ten opzichte van vaste schooltijden bijvoorbeeld. Voor de organisatie zijn de regelmatigheden eveneens beperkt flexibel, maar kunnen zij vaker hun dure productiemiddelen optimaal inzetten, met name bij ploegenarbeid, en zo pieken en dalen opvangen. Zo is de zekerheid over beschikbare arbeidskracht gekoppeld aan een verruiming van bedrijfstijden waardoor meer flexibiliteit is gerealiseerd.



- elkaars werk overnemen;
- betaald overwerk;
- uitzendwerk van korte duur.

### 2.2.2 *Motieven voor flexibilisering*

Bij de hierboven onderscheiden vier vormen van flexibele arbeid zijn kort al enkele motieven vanuit werkgeversoptiek of vanuit werknemersoptiek opgenomen. In deze paragraaf gaan we nader in op verschillende motieven van organisaties en werknemers. De genoemde vormen van flexibiliteit kunnen we namelijk op globaal niveau koppelen aan motieven van werkgevers en werknemers. Hoewel het een gewaagde zwart-wit redenering is, heeft dit als nut dat een globale indruk kan worden gekregen welke vorm van flexibiliteit werkgevers of werknemers prefereren, gegeven hun omstandigheden.

Organisaties en werknemers hebben diverse en vaak uiteenlopende motieven voor flexibiliteit (Faber en Schippers, 1997; Timmerhuis en De Lange, 1998; Remery et al, 1999; Donker van Heel, 2000). Niettemin is waarschijnlijk slechts een beperkt aantal motieven *dominant* en dus van doorslaggevend karakter voor voorkeuren. Dergelijke voorkeuren zijn te ontleen aan theorievorming over economische en sociale motieven, waarvoor de ruimte ontbreekt om die uitgebreid te bespreken. We kunnen wel stellen dat met name de economische theorie over marktwerking veelvuldig wordt toegepast, in het bijzonder de vraag hoe vraag en aanbod bij elkaar komen of hoe evenwicht ontstaat tussen deze grootheden (Faber en Schippers, 1997; 11-13; Remery et al, 1999). Met betrekking tot flexibilisering zijn er vanuit de economische theorie twee principiële mogelijkheden om vraag en arbeid op elkaar af te stemmen, namelijk via prijsaanpassing (loonflexibilisering)<sup>10</sup> en via hoeveelheidsaanpassing (numerieke flexibilisering). Enigszins buiten dit ‘kwantitatieve economische blikveld’ valt de aanpassing van de kwaliteit, zoals de mogelijkheid om werknemers verschillende taken te laten doen (functionele flexibilisering). Vervolgens worden flexibiliseringsmotieven ontleend vanuit de vraagzijde (vraag naar werknemers, baanaanbod) en vanuit de aanbodzijde (werknemerseisen en werknemersgedrag) van de arbeidsmarkt (Remery et al, 1999: 22-31). Dat leidt tot flexibiliteitswensen die passen bij elk van de vier hoofdvormen. Naast economisch georiënteerde organisatiemotieven zijn er diverse sociale

---

<sup>10</sup> Loonflexibilisering blijft hier grotendeels buiten beschouwing omdat dit niet zozeer de organisatie van het werk betreft, maar vooral arbeidsvoorwaardelijke prikkels.

motieven. Die zijn met name te ontleen aan flexibiliteitsbehoefte die gepaard gaat de levensloop van mensen (Wilthagen, 2001a: 114).

Zwart-wit gesteld zullen organisaties, als ze de keuze hebben, meer gewicht toekennen aan economische motieven, terwijl werknemers een afweging zullen willen kunnen maken tussen economische en sociale motieven, afhankelijk van de fase in hun leven.

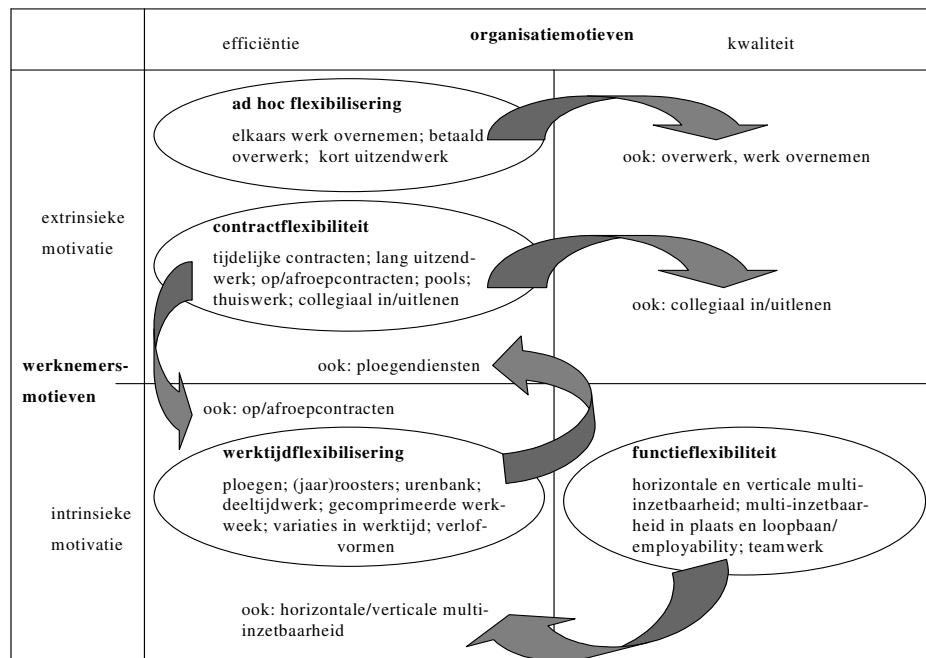
We zullen hieronder nagaan vanuit welke economische en/of sociale motieven organisaties en werknemers omgaan met de wens tot flexibilisering. We delen hierbij zowel de motieven van organisaties als die van werknemers in twee typen motieven in. Het gaat om een zeer algemene en analytische indeling, die geen volledig recht doet aan de complexiteit van de werkelijkheid, maar wel inzicht biedt welke vormen van flexibilisering passen bij bepaalde verschillende belangen van organisaties en werknemers.

Bij organisaties staan twee economische motieven centraal voor het vergroten van flexibiliteit (zie onder meer Bolwijn en Kumpe, 1991). Ten eerste is dat de *efficiëntie*. In economische zin betekent efficiëntie het verkrijgen van het grootst mogelijke resultaat met de bestaande productiemiddelen. Hierbij gaat het om het minimaliseren van arbeids-, voorraad- en productiekosten, het optimaal benutten van kapitaalgoederen en productiemiddelen (waaronder arbeidskracht), het verkorten van levertijden, omsteltijden, doorlooptijden en productietijden, en het vergroten van de bereikbaarheid van producten voor de markt. Het tweede motief is *kwaliteit*. Enkele efficiëntie-eisen zijn overigens inherent aan het leveren van kwaliteit (zoals snelheid), maar daarnaast impliceert kwaliteit dat de organisatie haar producten en diensten stelselmatig innoveert. Met kwaliteit wordt impliciet een relatief hoge kwaliteit bedoeld waarbij prijs van ondergeschikt belang is. Daarmee onderscheidt kwaliteit zich van efficiëntie, waarbij een relatief lage kwaliteit en lage prijs samengaan met kostenminimalisatie.

Bij werknemers kunnen we de motieven om flexibiliteit te wensen dan wel om bepaalde, door de organisatie als wenselijk geachte, vormen van flexibiliteit te accepteren, eveneens vanuit twee verschillende motieven benaderen. Het eerste motief is de *intrinsieke* motivatie tot arbeid en het tweede motief de *extrinsieke* motivatie (Arnold et al, 1998: 265). Intrinsieke motivatie heeft betrekking op kenmerken van het werk zelf, zoals uitdaging, variatie, verantwoordelijkheid en succes. Begrippen als 'empowerment' en 'employability' zijn in dit verband thans populair. Extrinsieke motivatie, het tweede motief, verwijst naar datgene wat het werk oplevert. Inkomen is hierbij de

meest genoemde factor, maar een impliciet motief is natuurlijk het vermijden van werkloosheid. In relatie tot flexibele arbeid is van groot belang dat inkomen, in combinatie met bepaalde flexibiliteitsvormen, personen in staat stelt hun werk af te stemmen op andere behoeften, zoals zorgtaken en vakantie, door de vrijere besteding van tijd. Anders gesteld, sommige vormen van flexibilisering bieden werknemers meer tijd om andere activiteiten te ontplooiën. Bij deze motieven zijn economische en sociale aspecten lastig te ontwarren. Hoewel er dus meer organisatiemotieven zijn dan efficiëntie en kwaliteit en meer werknemersmotieven dan het zoeken van uitdaging, verantwoordelijkheid of het nastreven van inkomen veronderstellen we dat deze motieven dominant zijn.

Wanneer we de eerder genoemde vier vormen van flexibilisering grofweg verbinden met de centrale motieven van organisaties en werknemers, ontstaat Figuur 2.4.



Figuur 2.4 Motieven van flexibilisering.

Zoals gezegd is Figuur 2.4 bedoeld om dominante motieven te onderscheiden, waardoor de vormen van flexibiliteit die voortvloeien uit een combinatie van motieven onderbelicht blijven. We realiseren ons dat de werkelijkheid complexer in elkaar steekt dan hier wordt gesuggereerd, maar het schema helpt wel om verhelderen aan welke motieven bij de verschillende vormen van flexibiliteit tegemoet gekomen

kan worden. We bespreken eerst de elipsen, waarmee de hoofdvormen zijn gepositioneerd in Figuur 2.4. Binnen de elipsen staan de vormen van flexibele arbeid weergegeven zoals we die eerder hebben toege-licht. Daarna belichten we de pijlen uit de figuur.

Uit de positie van de elipsen in de figuur blijkt dat bij bepaalde vormen van flexibilisering de voorkeuren van organisaties en personeel samenvallen, wanneer we ons concentreren op hun dominante motieven. Indien een organisatie als dominant motief heeft het leveren van kwaliteit, lijkt functieflexibilisering de aangewezen weg. Multi-inzetbaarheid en teamwerk zijn mogelijke flexibiliteitsvormen die corresponderen met de gemotiveerde inzet van hoogwaardige kwalificaties door werknemers. Deze functieflexibiliteit spoort met specifieke belangen van werknemers indien (of op momenten dat) zij zich vooral laten leiden door intrinsieke motivatie: uitdagend werk waarvan veel is te leren. Indien een organisatie vooral efficiëntie als dominant motief heeft, bijvoorbeeld als kostenbeheersing en optimale benutting van kapitaalgoederen leidende motieven vormen, dan staan verschillende mogelijkheden open, namelijk ad hoc flexibilisering, contractflexibilisering en werktijdflexibilisering. Het is ook hier van belang om een goede ‘match’ te realiseren met werknemerswensen. Wanneer werknemers zich laten leiden door extrinsieke motivatie, hechten zij verhoudingsgewijs meer waarde aan de privé-sfeer dan aan de arbeidssfeer. Voor hen zijn een (minimaal) inkomen en vrije tijdbesteding van groot belang. Ad hoc flexibilisering en contractflexibilisering bieden verschillende arbeidspatronen die daarbij passen. Verder zijn er intrinsiek gemotiveerde werknemers die weliswaar geïnteresseerd zijn in betekenisvol werk, maar beperkt beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Zij die een voorkeur hebben voor een niet voltijdse baan of een baan die het qua werktijden mogelijk maakt werk te combineren met taken en rollen uit andere levenssferen, zijn voor de organisatie het meest interessant. De flexibele werkvorm die hierbij past, werktijdflexibilisering, biedt diverse oplossingen voor organisaties die focussen op efficiëntie en verschaft werknemers in elk geval een relatief hoge baanzekerheid.

Figuur 2.4 beoogt een analysekader te bieden, maar wanneer alleen wordt gelet op de elipsen houdt het kader nauwelijks rekening met het gegeven dat keuzes voor flexibilisering berusten op meerdere motieven. De pijlen in de figuur laten zien waar de meeste dynamiek zit, waardoor we dichterbij de werkelijkheid geraken. We geven daarvan enkele voorbeelden (zie ook Figuur 2.4).

Organisaties hoeven ad hoc flexibilisering niet uitsluitend toe te passen om efficiëntieredenen. Het kan voorkomen dat bepaalde hoogwaardige competenties noodzakelijk ingezet worden in het werkproces. In dat geval zijn overwerk en het overnemen van elkaars taken voorbeelden van ad hoc flexibilisering vanuit het kwaliteitsmotief. Een vergelijkbaar motief, kwaliteit, kan aanleiding zijn voor collegiaal in- en uitlenen. Deze vorm van contractflexibiliteit beperkt zich in zo'n situatie niet uitsluitend tot het efficiëntiemotief. Een ander voorbeeld is de situatie waarbij werknemers intrinsieke motieven hebben om een oproep- of afroepcontract te wensen. Naast een extrinsiek motief, bijvoorbeeld een zwaarder belang toekennen aan taken buiten de arbeidssfeer, kunnen personen dergelijke contracten voldoende aantrekkelijk vinden om (tijdelijk) ervaring op te doen of sociale contacten te onderhouden. In omgekeerde richting kan het ook voorkomen dat vormen van werktijdflexibilisering door werknemers niet alleen omwille van intrinsieke motieven worden geaccepteerd, maar ook om extrinsieke motieven. De extra verdiensten die mogelijk zijn via ploegendiensten is daarvan een voorbeeld. Ten slotte noemen wij een voorbeeld waarbij functionele flexibilisering wordt toegepast vanuit het efficiëntiemotief. Organisaties kunnen hun personeel ook inzetten op andere taken en in andere posities als het werkaanbod dat vereist, zonder dat sprake is van innovatie, hogere kwaliteitseisen of wat dies meer zij.

Het signaal wat wij willen afgeven is dat voorkeuren van organisaties en werknemers in veel gevallen, hoewel niet altijd, goed op elkaar zijn af te stemmen. Daarbij is het analysekader in Figuur 2.4 nuttig. We komen hierop terug in het slothoofdstuk.

Na deze toelichting op het begrip flexibilisering en motieven van werkgevers en werknemers, beschrijven we de praktijk van flexibilisering van arbeid in de afgelopen periode.

### 2.3 Ontwikkeling van flexibele arbeid tot op heden

Afhankelijk van de gekozen definitie heeft tussen één op de zeven en één op de tien werkenden een vorm van flexibel werk (Schipper et al, 2001: 21; zie ook Smulders, Andries en Otten, 2001). In deze paragraaf geven we op basis van bestaande literatuur en databestanden een beknopt overzicht van ontwikkelingen in verschillende vormen van flexibilisering tot nu toe. Ingegaan wordt op contractflexibiliteit,

werktijdflexibiliteit en functionele flexibiliteit. Binnen werktijdflexibiliteit besteden we aandacht aan onregelmatige werktijden en deeltijdarbeid. We merken op dat over ‘ad hoc’ flexibilisering als *aparte* categorie - waarin overwerk en korte termijn uitzendwerk zijn ingedeeld – in Nederland niet systematisch gegevens worden verzameld. We presenteren wel beschikbare gegevens over overwerk.

De bestaande flexibilisering wordt tot hier vooral beschreven vanuit het oogpunt van werkgevers: welke vormen passen zij toe. Afgesloten wordt met een antwoord op de vraag wie de flexibele werknemers zijn en waar zij werken. Daarbij wordt de flexibilisering dus belicht vanuit de werknemers: welke vormen hebben zij?

### 2.3.1 Contractflexibiliteit

De contractflexibiliteit is blijkens CBS cijfers het afgelopen decennium fors toegenomen, qua banen van 8% in 1988 tot 12% in 1998, qua gewerkte uren van 5% in 1988 tot bijna 10% in 1998 (CBS, Arbeidsrekeningen 1999; Verbruggen et al, 2000).<sup>11</sup> We zien dit terug in de bijdrage in werkgelegenheidsgroei: de werkgelegenheid in flexibele contracten stijgt tussen 1987 en 1997 met 7,3%, terwijl de totale werkgelegenheidsgroei op 1,3% uitkwam (Dunnewijk en Lammermsma, 1999). In Tabel 2.1 is de groei zichtbaar van werknemers met flexibele contracten in de tweede helft van de jaren negentig en ook het einde van deze groei na 1998.<sup>12</sup>

Tabel 2.1 Ontwikkelingen in externe numeriek flexibiliteit (1992-2000) in % van het aantal werknemers

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Flexibele arbeidsrelatie	7,6%	7,5%	8,1%	8,9%	9,9%	10,0%	10,3%	9,4%	8,7%
Waarvan:									
Uitzendkracht	1,9%	1,9%	2,2%	2,8%	3,4%	3,7%	3,8%	3,5%	3,2%
Oproepkracht	1,5%	1,5%	1,7%	2,0%	2,1%	2,1%	2,4%	1,8%	1,4%
Invalkracht	0,7%	0,7%	0,7%	0,6%	0,9%	0,8%	0,8%	0,7%	0,5%
Overige flexwerker	3,4%	3,4%	3,5%	3,5%	3,4%	3,5%	3,3%	3,4%	3,6%
totaal werknemers (x1000)	5.258	5.261	5.222	5.357	5.459	5.644	5.874	6.072	6.117

Bron: CBS, EBB

<sup>11</sup> Flexibele banen zijn voor het CBS banen van uitzend-, oproep-, afroep-, invalkrachten en banen van werknemers waar geen vaste arbeidsduur is overeengekomen. CBS cijfers uit de Arbeidsrekeningen en de EBB (Enquête Beroepsbevolking) zijn niet 1 op 1 te vergelijken aangezien er andere definities en manieren van meten gehanteerd worden.

<sup>12</sup> Het betreft hier cijfers uit de EBB, waarin wordt uitgegaan van personen die ten minste 12 uur per week werken.

Uit deze cijfers blijkt met name een flinke groei van het aantal uitzendkrachten en invalkrachten. Bij alle categorieën, behalve overige flexwerkers<sup>13</sup>, zien we een daling van het aandeel na 1998. Uitzendarbeid is misschien wel de meest pregnante vorm van contractuele flexibiliteit. De groei was hier enorm gedurende de jaren negentig.

Lag het aantal gewerkte uitzenduren in 1993 nog op iets boven de 150 miljoen, in 1998 kwam het aantal gewerkte uitzenduren uit op ruim 370 miljoen uren (NEI, 1999). Volgens schattingen van het NEI werkten in 1998 in totaal ongeveer 782.000 personen in uitzendbanen. Dat is gemiddeld ongeveer 4% van het Nederlandse arbeidsvolume in werkzame uren (NEI, 1999). Het aantal uitgezonden werknemers groeide van 1990 tot en met 1998 met 85% en het totaal aantal uitzenduren groeide in dezelfde jaren met 93% (NEI, 1999). Na 1998 is ook hier de groei voorbij. Het NEI schat het aantal werkzame personen in de uitzendbranche voor 1999 tussen de 771.000 en 835.000.<sup>14</sup> Het aantal uitzenduren is ook gedaald en bedroeg in 1999 325 miljoen (NEI, 2000). Het aandeel gewerkte uitzenduren daalde in 2000 verder tot 282,5 miljoen uur en is in 2001 nog verder gedaald (CBS, november 2001).

Het lijkt er dus op dat de 'flexmotor' is vastgelopen (zie ook Klein Hesselink, 1999; Klein Hesselink en Miedema, 2002). De groei van dit type flexibele werkgelegenheid stagneert en slaat zelfs om in een daling. In 2000 bedroeg het aantal werknemers met een flexibel contract 530.000. Dat is 41.000 minder dan in 1999 en zelfs 74.000 minder dan het topjaar 1998 (CBS, EBB). Het CBS wijt de daling van het aandeel mensen met flexibele contracten aan de verkrapte arbeidsmarkt. De OSA concludeert op basis van de cijfers uit hun Arbeidsaanbodpanels dat de daling van het aandeel werknemers met

---

<sup>13</sup> Volgens de definitie van het CBS zijn dit mensen met een flexibel contract die niet in een van de andere categorieën zijn onder te brengen.

<sup>14</sup> Het gaat om 'fase 1 en 2' uitzendkrachten volgens de definitie binnen de uitzend-CAO's. De meting van werknemers is door de zogenaamde fase indeling voor uitzendkrachten ingewikkelder geworden. Onder werkzame personen in de uitzendbranche vallen 'gewone' uitzendkrachten (fase 1 en 2) en de vroegere detachingscontractanten (nu fase 3 en 4 of een daar aan gelijkwaardige positie). De fase-indeling van uitzendkrachten zoals die wordt gebruikt binnen de uitzend CAO's is een aanvulling (of afwijking) van de wettelijke ketenbepaling. Het principe dat er bij het vierde tijdelijk contract -of wanneer de keten van tijdelijke contracten langer dan 36 maanden is- sprake is van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd geldt niet. In de uitzend CAO's van zowel ABU als NBBU is vastgelegd dat pas bij het bereiken van fase 4 sprake is van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met de uitzendorganisatie.

flexibele contracten al eerder is ingezet. Tussen 1996 en 1998 daalt het aandeel van 10,1% tot 7,5% (Fouarge en Kerkhofs, 2000).<sup>15</sup>

Waarom hebben werkgevers in de jaren negentig contractflexibiliteit zo ruim toegepast? Aanvankelijk heeft men deze flexibilisering benut om de recessie het hoofd te bieden, die in het begin van de jaren negentig aanleiding gaf om risico's – mensen in vaste banen – af te wentelen. Ook in de groei-jaren erna, als de arbeidsmarkt nog ruim is, durven werkgevers het niet meteen aan om contractflexibiliteit in te ruilen voor vaste banen. Dat komt pas nadat sprake is van een lange periode van groei en een verkrappende arbeidsmarkt tegen het eind van de jaren negentig (zie bijvoorbeeld van den Elshout en Eijkhout, 2000). Deze handelswijze past binnen het motief van werkgevers om de efficiëntie van de inzet van arbeid te optimaliseren.

### 2.3.2 *Werktijdflexibiliteit*

Onder de noemer werktijdflexibiliteit bekijken we enkele gegevens over het werken in onregelmatige werktijden en deeltijdarbeid.

#### *Onregelmatige werktijden*

De ontwikkeling naar het werken op onregelmatige tijden (nacht, avond, weekend) lijkt nog wel door te zetten als we kijken naar de cijfers hieromtrent in de tweede helft van de jaren negentig (Tabel 2.2). Van de werkzame beroepsbevolking werkte in 1992 54% van de werknemers (wel eens) op onregelmatige tijden. In 2000 is dat inmiddels 64% van de werknemers. Uit OSA-cijfers blijkt dat baankenmerken, zoals onregelmatige werktijden, werken in ploegendienst, werken in weekends, het zelf kunnen bepalen van begin en eindtijd, bij vaste banen evenveel voorkomt als bij flexibele contracten (Schipper et al, 2001).

De toename van avondwerk vanaf met name 1998 kan voor een deel op het conto van de Winkeltijdenwet geschreven worden.<sup>16</sup> Opvallend is de afname van het percentage werknemers dat in het weekend overdag werkt en de stijging van medewerkers die 's avonds werken.

---

<sup>15</sup> De daling kan ook verband houden met de invloed van veranderingen in de arbeidsongeschiktheidsregelingen (TZ, WULBZ, Pemba), omdat deze ingrijpende wijzigingen in de bekostiging van ziekteverzuim geleid kunnen hebben tot meer risico-selectie. Bedoeld wordt dat nieuw personeel eerst op uitzendbasis of tijdelijke contractbasis wordt aangenomen, alvorens tot een vaste aanstelling over te gaan. Dergelijke risico-selectie kan zich vooral aandienen kort na wetswijzigingen en vervolgens wegebben, bijvoorbeeld door arbeidsmarktkrapte en gewinning.

<sup>16</sup> De Winkeltijdenwet is per 1 juni 1996 van kracht en maakt het voor winkeliers mogelijk op werkdagen van 6.00 uur tot 22.00 uur open te zijn (Winkeltijdenwet, 21 maart 1996).



Tabel 2.2 Ontwikkelingen onregelmatige werktijden (1992-2000) in % van het aantal werknemers

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Onregelmatig werktijden <sup>17</sup>	53,9%	52,2%	53,6%	53,9%	54,9%	55,2%	55,7%	57,6%	64,2%
Waarvan:									
Nacht en avond	16,3%	15,8%	16,4%	16,4%	16,4%	16,8%	16,6%	17,3%	19,4%
Avond	18,2%	18,6%	18,9%	18,9%	19,8%	20,4%	20,3%	23,2%	31,3%
Weekend overdag	19,4%	17,8%	18,2%	18,6%	18,7%	17,9%	18,7%	17,1%	13,5%
totaal aantal werknemers (x 1000)	5.258	5.261	5.222	5.357	5.459	5.644	5.874	6.072	6.117

Bron: CBS, EBB

Overigens komt deze trend niet uit alle bronnen. Houtman et al (2001: 82) presenteren een beeld op basis van DLO en POLS<sup>18</sup> data, waarin op het terrein van de onregelmatige werktijden weinig verandering heeft plaatsgevonden tussen 1994 en 2000.

Het beeld dat ontstaat lijkt erop dat de ‘traditionele’ arbeidstijdflexibiliteit, zoals die wordt toegepast bij ploegendiensten, roosterarbeid en dergelijke, in ieder geval niet afneemt en dat de groei, voorzover bronnen daarop wijzen, ontleend zou kunnen worden aan de gestage voortgang van de 24-uurseconomie. Deze (traditionele) vorm van flexibiliteit is vooral van belang bij organisaties die hun bezetting op peil moeten houden (bijv. procesindustrie, zorgsector) ten behoeve van een efficiënte benutting van kapitaalgoederen en dure apparatuur of omwille van de concurrentie (bijv. detailhandel, grootwinkelbedrijven) (zie onder meer Tijdens, 1998a en 1998b).

### *Deeltijdarbeid*

In tegenstelling tot de ontwikkeling in de flexibele contracten blijft, net als het aandeel werktijdflexibiliteit, het aandeel werkenden met een deeltijdbaan (minder dan 35 uur) ook stijgen. Tussen 1988 en 1998 steeg het aandeel deeltijdbanen van een kleine 24% tot bijna

<sup>17</sup> Percentages werknemers die onregelmatige werktijden hebben, te onderscheiden in:  
 - werk in nacht en avond;  
 - werk in de avond;  
 - werk in het weekend overdag.

<sup>18</sup> Het gaat in beide gevallen om periodiek onderzoek onder huishoudens. DLO is het Doorlopend Leefsituatie Onderzoek van het CBS. POLS is de voortzetting hiervan en staat voor Periodiek Onderzoek Leefsituatie. De bron die hiervoor werd aangehaald, de EBB, is een werknemersenquête, hetgeen verschillen mogelijk verklaart.

30% in 1998 (Verbruggen et al, 2000). In 2000 steeg dit aandeel tot 32% zoals Tabel 2.3 laat zien.

Tabel 2.3 Ontwikkeling deeltijdarbeid 1992-2000

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
12-19 uur p/w	6,1%	6,3%	6,5%	7,0%	6,8%	7,1%	8,0%	8,2%	8,4%
20-34 uur p/w	18,3%	19,0%	20,0%	20,8%	21,3%	21,8%	22,1%	22,5%	23,7%
35 of meer uur p/w (voltijd)	75,6%	74,7%	73,5%	72,2%	71,9%	71,1%	69,9%	69,2%	67,9%
totaal aantal werknemers <sup>19</sup> (x 1000)	5.886	5.926	5.920	6.063	6.187	6.400	6.609	6.805	6.916

Bron: CBS, EBB

Voor een groot deel is de groei van deeltijdwerk te danken aan de toetreding van vrouwen tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is deeltijdarbeid voor werkgevers aantrekkelijk, omdat het de mogelijkheid biedt om de bedrijfstijden te verlengen. Verder neemt de wetgeving bepaalde hindernissen tegen deeltijdarbeid weg.

Juist bij deeltijdarbeid lijken motieven van werkgevers en werknemers steeds meer samen te vallen. Voor werkgevers is deeltijdwerk enerzijds lastig, omdat het niet altijd past met de bedrijfsvoering, maar anderzijds kan het ook knelpunten verlichten. Bij dat laatste is te denken aan flexibele bedrijfstijden en, naarmate de deeltijdfactor in de organisatie hoger is, de mogelijkheid om kleine vacatures te vervullen. Voor werknemers biedt deeltijdwerk, zeker als het vast en regelmatig is, goede mogelijkheden om het werk met andere taken te combineren. Efficiëntiemotieven van werkgevers sporen op die manier met motieven van werknemers.

### 2.3.3 *Functionele flexibiliteit*

Functionele flexibiliteit wordt verkregen door eigen werknemers multi-inzetbaar te maken. Deze vorm lijkt in omvangrijke mate voor te komen. Functionele flexibiliteit is in de tweede helft van de jaren negentig enigszins toegenomen. In 1994 zegt 71% van de werknemers multi-inzetbaar te zijn, in 1998 is dat percentage 73%. Het percentage werknemers dat aangeeft dat ze ook vaak breed worden ingezet, is aanzienlijk lager, maar ook gestegen -van 19% naar 23%- in dezelfde periode (Fouarge et al, 1999). Uit analyses op het SZW-werk-

<sup>19</sup> Bij de deeltijdarbeid zijn ook zelfstandigen meegenomen.

geverspanel 1998<sup>20</sup> komt naar voren dat bedrijven vooral streven naar meer flexibiliteit door het vergroten van de inzetbaarheid van personeel op taken en functies (taakverbreding, taakverrijking of taakroulatie). Van de onderzochte bedrijven maakt 65% gebruik van één van deze vormen (Goudswaard et al, 2000). Over de laatste 2-3 jaar zijn momenteel geen cijfers beschikbaar over de ontwikkeling van functionele flexibiliteit.

We zien dat functionele flexibiliteit in de jaren negentig reeds bij tweederde tot driekwart deel van de organisaties voorkomt. Toch groeit de functionele flexibiliteit verder (Klein Hesselink, 1999), al is die groei gering. Met het krappere worden van de arbeidsmarkt lijkt verdergaande functionele flexibiliteit een begrijpelijke strategie. Daarnaast leidt de toenemende onvoorspelbaarheid van de markt tot een inzet van functionele flexibiliteit (Goudswaard en Batenburg, 2000). De cijfers zeggen ons echter niet meer dan dat over de motieven van werkgevers. Daarom kunnen we geen harde uitspraak doen over de vraag of het motief om kwaliteit te leveren en om innovatief te zijn ten grondslag ligt aan de functionele flexibiliteit. De grotere afhankelijkheid van kennis, die kenmerkend zou zijn voor onze hedendaagse kenniseconomie, zou kunnen verklaren of werkgevers hierdoor streven naar meer multi-inzetbaarheid van de eigen werknemers (zie ook De Lange en Thunnissen, 2000). Of is toch de arbeidsmarktcrisis een doorslaggevend argument? De aanhoudende vraag naar hoger opgeleiden en vakmensen binnen verschillende sectoren doet vermoeden van niet (zie CBS, 2002; ROA, 2002).

#### 2.3.4 *Ad hoc flexibilisering*

##### *Overwerk*

Hoewel ad hoc flexibilisering vooral betrekking heeft op korte termijn flexibiliteit om ziekte en pieken op te vangen, beschikken we alleen over informatie over overwerk. Trendgegevens over overwerk zijn overigens niet voorhanden. In 1999 heeft het CBS voor het eerst in het POLS-onderzoek een vraag naar betaald of onbetaald overwerk gesteld (Houtman et al, 2001: 82). Volgens deze gegevens werkt 39% van de werknemers betaald of onbetaald over. Er is niet gevraagd naar het aantal uren overwerk. Dat is wel gedaan in het Trendrapport Aanbod van arbeid (Fouarge et al, 1999: 67-68). Daaruit blijkt dat het aantal overuren de laatste jaren licht is gestegen. Gemiddeld verrichtte

---

<sup>20</sup> Dit onderzoek betrof ruim 3.600 bedrijven en ruim 11.000 werknemers in de profit-sector en non-profit sector (exclusief overheid) (Goudswaard e.a., 2000).

een werknemer in loondienst in 1996 drie uur per week overwerk (waarvan 40% betaald). In 1998 ligt dit gemiddelde twintig minuten hoger, een toename die volledig voor rekening komt van het betaalde overwerk. Bijna de helft van de respondenten in loondienst zegt in 1998 overuren te maken (betaald of onbetaald). Werknemers met vaste contracten maken meer overuren dan werknemers met tijdelijke contracten, maar laatsten krijgen naar verhouding vaker betaald voor overwerk.

Werkgevers hebben waarschijnlijk vooral efficiëntiemotieven om ad hoc flexibilisering toe te passen. Voor werknemers zijn er extrinsieke motieven (salaris) om dit type werk te accepteren. Overigens is daarmee niet gezegd dat werknemers niet liever vaste banen zouden wensen of dat zij graag overwerken.

#### 2.3.5 *Wie zijn de flexibele werknemers en waar werken zij?*

Niet iedere werknemer is even flexibel en niet in alle sectoren wordt even flexibel gewerkt. Het zijn personen uit bepaalde delen van de werknemerspopulatie die in flexibele contracten of in deeltijd werken. Met name jongeren hebben flexibele contracten. Een kwart van de jongeren (onder de 25) heeft een dergelijk contract ten opzichte van 6% bij de werkende beroepsbevolking boven de 25 jaar (Lucassen, 2001). Verder zijn het vaker vrouwen en laagopgeleiden die flexibel werk hebben (Schippers, Remery en Vosse, 2001). Uit analyses van De Beer (2001) blijkt dat de oververtegenwoordiging van vrouwen in flexibele banen tussen 1970 en 1995 haast onveranderd is gebleven. Daarnaast zijn het ook personen behorend tot etnische minderheden, zowel mannen als vrouwen, die relatief veelvuldig in flexibele contracten werken (Schippers, Remery en Vosse, 2001). Deeltijdwerk wordt gedomineerd door vrouwen; 62% van de werkende vrouwen heeft een deeltijdbaan en 12% van de mannen (CBS, EBB).

Mannen worden over het algemeen breder ingezet dan vrouwen, dat wil zeggen dat mannen relatief vaak te maken hebben met functieflexibiliteit. Binnen de verschillende leeftijdsgroepen en opleidingsniveaus komen verschillende vormen van functieflexibiliteit voor. Het overnemen van taken van collega's komt het meeste voor in de leeftijdsgroepen jonger dan 35 jaar en onder de MBO- en HBO- opgeleiden. Het overnemen van taken van leidinggevenden komt het meeste voor onder de hoger opgeleiden en in de leeftijdsgroep tussen 25 en 34 jaar (Goudswaard et al, 2000).

In de eerder vermelde studie op het SZW werkgeverspanel zijn verschillende vormen van flexibiliteit op werknemers niveau gecombi-

neerd en bekeken op werknemerskenmerken (Goudswaard et al, 2000). Hierdoor is er zicht op de kenmerken van werknemers in de verschillende vormen van flexibiliteit, maar ook in de combinaties (Goudswaard et al, 2000: 63-66). Daaruit blijkt dat werknemers in de leeftijdsgroep 45-54 vaker dan hun jongere collega's tot de niet-flexibele werknemers behoren (dat wil zeggen werkend in een vast full-time contract, alleen tijdens kantooruren en ook niet breed ingezet op taken). Werknemers onder de 25 jaar en vrouwen (in alle leeftijdsgroepen) behoren weer vaker tot de 'superflexibele' werknemers (werkend in deeltijd en/of los contract, op afwijkende werktijden én breed ingezet op taken). Vrouwen behoren ook vaker tot de werknemers die vooral kwantitatief flexibel worden ingezet, terwijl ze minder vaak tot de werknemers behoren die alleen functioneel flexibel worden ingezet.

Ook de bedrijven zijn in deze studie ingedeeld aan de hand van hun vormen van flexibiliteit (inclusief mengvormen) (zie Goudswaard en Batenburg, 2000: 12-13). Op basis van deze indeling kan worden geconcludeerd dat veel bedrijven combinaties van maatregelen toepassen en dat er grote verschillen zijn tussen de sectoren. In verschillende industriële sectoren is een combinatie van functionele flexibiliteit en ad hoc flexibiliteit dominant. In de detailhandel wordt functionele flexibiliteit gecombineerd met kwantitatieve flexibiliteit. Binnen de horeca is met name sprake van kwantitatieve flexibiliteit en in de zakelijke dienstverlening van functionele flexibiliteit. In de gezondheidszorg zien we ofwel een combinatie van kwantitatieve en functionele flexibiliteit, ofwel pure kwantitatieve flexibiliteit.

Met behulp van CBS-gegevens uit de Enquête Beroepsbevolking (1998) kan inzicht krijgen in de mate waarin flexibele contracten voorkomen in verschillende bedrijfstakken (Schipper, Remery en Vosse, 2001: 29-30). Dan blijkt de horeca de meest flexibele bedrijfstak, met een aandeel van 24% van flexibele arbeidsrelaties (op een totaalaandeel van 9% flexibele arbeidsrelaties binnen de werkzame beroepsbevolking), op afstand gevolgd door gezondheids- en welzijnszorg (11%), landbouw en visserij, vervoer en communicatie en handel (elk 10%). De sectoren openbaar bestuur en bouwnijverheid scoren het laagst (5%). Het is niet zo dat non-profit organisaties veel meer flexibele arbeidsrelaties kennen dan de marktsector. Eerder is het omgekeerde het geval. Wel kent de non-profit sector meer deeltijdwerkers (door een hoog aandeel vrouwen), vooral in de gezondheids- en welzijnszorg (CBS, EBB 2000).

## 2.4 Samenvatting

Flexibiliteit van arbeid is de mate waarin de inzet van mensen wordt aangepast aan zich wijzigende omstandigheden van organisatie, arbeidsmarkt en individu. Bij de vier onderscheiden hoofdvormen van flexibiliteit zijn verschillende werkgevers- en werknemersmotieven in het geding. Organisaties kunnen met *ad hoc flexibilisering* tijdelijke personeelstekorten opvangen en tijdelijke pieken in het werkaanbod. Werknemers biedt dit de mogelijkheid tot extra inkomen of entree in een organisatie. Met behulp van *contractflexibilisering* kunnen organisaties inspelen op pieken en dalen die redelijk tot goed voorspelbaar zijn. Daarmee vermijden zij kostbare overcapaciteit (leegloop) en het onbeheersbaar worden van de personeelskosten. Werknemers hebben de mogelijkheid tot entree bij werkgevers en tot het combineren van werk met andere activiteiten. *Werktijd-flexibilisering* biedt organisaties de kans om kapitaalgoederen optimaal te benutten door bedrijfstijdverlening en het aanbrengen van variatie in werktijden van personeel. Werknemers kunnen combinatie-scenario's van werken en niet-werken realiseren binnen een kader van baanzekerheid. Organisaties kunnen met *functieflexibilisering* variaties in kwalitatief hoogwaardig werkaanbod (vakwerk) opvangen doordat ze beschikken over gekwalificeerde medewerkers die breed inzetbaar zijn. Bovendien heeft de organisatie innovatief vermogen. Medewerkers voelen meer binding met de organisatie hetgeen personeelskosten voor werving, selectie, inwerken, aansturing en opleiding reduceert. Medewerkers hebben goede mogelijkheden voor 'empowerment' en 'employability'.

In de laatste 10 jaar is de flexibele inzet van arbeid gegroeid. Mensen met flexibele contracten, waaronder veel uitzendkrachten, vormen bijna eentiende deel van de werkenden. Hun aandeel loopt recentelijk terug ten faveure van de vaste baan. Alle werknemers blijken zeer vaak te maken te hebben met functieflexibiliteit: bijna 3 op de 4 werknemers zegt multi-inzetbaar te zijn, hoewel het percentage dat daadwerkelijk regelmatig breed wordt ingezet veel kleiner is. Deze vorm van flexibiliteit is waarschijnlijk stijgend zolang de arbeidsmarkt krap is. Ook de werktijdflexibiliteit is een vorm die is gegroeid en die nog steeds groeit. Intussen hebben ruim 6 op de 10 werknemers te maken met onregelmatige werktijden. Een andere nog steeds stijgende vorm van flexibiliteit is deeltijdwerk. Bijna 1 op de 3 werknemers werkt korter dan 35 uur per week, met name vrouwen. Trendgegevens over overwerk zijn niet voorhanden.

De werknemerskenmerken verschillen per vorm van flexibiliteit en ook voor de verschillende combinaties hiervan. Ook verschillen de

vormen van flexibele inzet van arbeid en de combinaties hiervan per branche.

In het volgende hoofdstuk vragen we ons af of deze ontwikkeling zich voortzet of dat er veranderingen op til zijn. Daarbij staan we stil bij risico's en kansen voor organisaties en werknemers.

## 3 Toekomst van flexibilisering

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de toekomst van flexibilisering. We beantwoorden hier de volgende drie onderzoeksvragen:

- Welke factoren beïnvloeden flexibilisering en hoe doen ze dat?
- Welke vormen van flexibilisering passen organisaties in de toekomst toe?
- Wat zijn kansen en risico's voor organisaties en werknemers?

We baseren ons in dit hoofdstuk op een toekomstverkenning die door TNO Arbeid is uitgevoerd in drie fasen.<sup>21</sup> In deze toekomstverkenning is gekozen voor een *expertbenadering*. Dat wil zeggen dat de bevindingen het resultaat zijn van meningen en visies van vertegenwoordigers van organisaties (profit en non-profit), sociale partners, wetenschappers en beleidsmakers. Deze visies zijn aangevuld met en getoetst aan de literatuur. In fase 1 van het onderzoek heeft een literatuurstudie plaatsgevonden en zijn interviews gehouden met verschillende deskundigen. De bevindingen hebben geleid tot een overzicht van factoren die flexibilisering beïnvloeden en een inzicht in de wijze waarop zij dit doen. In paragraaf 3.2 wordt dit kader nader toegelicht. Met name drie thema's kwamen naar voren als belangrijk voor de toekomst van flexibilisering: de *situatie op de arbeidsmarkt, organisatorische en technologische innovatie* en *sociaal-culturele ontwikkelingen of individualisering*. In fase 2 van het onderzoek zijn de ontwikkelingen in deze drie thema's en de kansen en risico's voor organisaties en werknemers uitgewerkt in een vragenlijst met stellingen, die wederom is voorgelegd aan deskundigen uit de praktijk. In de paragrafen 3.3 tot en met 3.5 worden deze ontwikkelingen geschetst. De vraag die hier centraal staat is hoe trends ten aanzien van de arbeidsmarkt, innovatie in organisaties en individualisering de flexibilisering van arbeid op het niveau van organisaties beïnvloeden en wat kansen en risico's zijn op maatschappelijk niveau, organisatieniveau en werknemersniveau?

In fase 2 van het onderzoek is ingegaan op de toekomst van flexibilisering, waarbij de huidige situatie is doorgetrokken naar de toekomst. Het kader daarbij was de economische en demografische situatie rond de millenniumwisseling. In fase 3 van het onderzoek hebben we de gevonden trends bekeken vanuit een aantal alternatieve toekomstscenarië

---

<sup>21</sup> Zie bijlage A 'Onderzoeksmethode' voor meer informatie over de gevolgde fasen van het onderzoek.



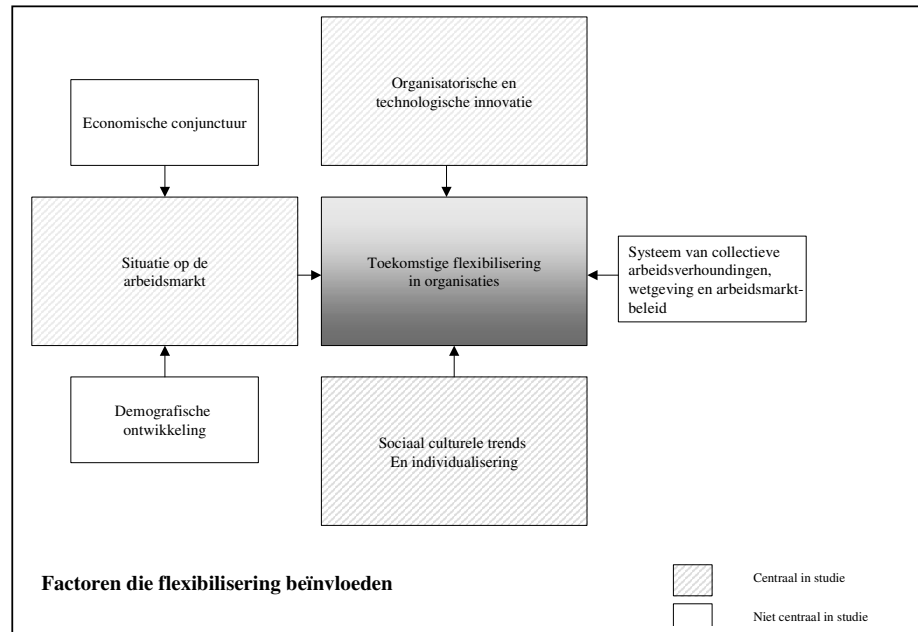
nario's. In een bijeenkomst met experts is nagegaan hoe enkele case-bedrijven zich zouden ontwikkelen gegeven verschillende toekomst-scenario's.<sup>22</sup> In paragraaf 3.6 wordt hier nader op ingegaan. We schetsen hier hoe profit en non-profit organisaties in de toekomst mogelijk zullen omgaan met flexibilisering en welke vormen van flexibele arbeid zij kunnen gaan toepassen. In deze laatste fase van het onderzoek heeft wederom een literatuurstudie plaatsgevonden om de bevindingen te kunnen aanvullen met recente literatuur. In paragraaf 3.7 tenslotte formuleren we enkele conclusies.

### 3.2 Ontwikkelingen die de toekomst van flexibilisering vormgeven

Vanaf medio jaren negentig zien we een krapper wordende arbeidsmarkt blijkend uit een stijging van het aantal openstaande vacatures, een dalende werkloosheid en een groei van de werkgelegenheid. Tegen deze achtergrond zagen we een ontwikkeling in de verschillende vormen van flexibiliteit van de arbeid, zoals is geschetst in het vorige hoofdstuk. Wij zijn geïnteresseerd in de vraag of door de verruiming van de arbeidsmarkt de vorm en omvang van flexibilisering van de arbeid ook weer verandert. De belangrijkste invalshoek hierbij is wat er gebeurt op het niveau van organisaties, het meso-gezichtspunt. Hoe gaan organisaties om met flexibilisering in de toekomst? Op organisatieniveau bekijken we deze vraag vanuit drie invloedfactoren: de vraag-aanbodontwikkeling op arbeidsmarkt, innovatiegedrag in organisaties en werknemersgedrag. Dat laatste wordt ten dele beïnvloed door individualisering en andere sociaal culturele trends. Op haar beurt wordt de arbeidsmarktsituatie medebepaald door de economische conjunctuur en demografische ontwikkelingen en krijgt de flexibilisering van arbeid vorm onder invloed van het systeem van arbeidsverhoudingen, sociale wetgeving en arbeidsmarktbeleid. Deze laatst genoemde macrofactoren krijgen in deze studie minder aandacht, omdat wij ons concentreren op het organisatieniveau. De genoemde invloedfactoren van flexibilisering zijn weergegeven in Figuur 3.1, waarbij is aangegeven op welke factoren in deze studie het accent ligt.

---

<sup>22</sup> Zie bijlage B 'Beschrijving case-organisaties' voor een beschrijving van de twee organisaties die hierbij centraal hebben gestaan.



Figuur 3.1 Factoren die flexibilisering beïnvloeden

Figuur 3.1 is gebaseerd op de uitkomst van literatuurstudie en van interviews gehouden met deskundigen in fase 1 van het onderzoek. Hieruit kwam naar voren dat, naast de conjuncturele ontwikkeling, in het bijzonder drie thema's van belang zijn bij de toekomstige ontwikkeling van flexibele arbeid: *arbeidsmarkt*, *innovatie* en *individualisering* (Verbruggen et al, 2000: 33-54). Deze drie thema's hebben elk een min of meer autonome, dat wil zeggen een niet 'economisch deterministische' relatie met flexibilisering. Economische factoren zijn wel van belang en zijn hier, samen met demografische factoren, vormgevend aan het thema arbeidsmarkt. De technologische en organisatorische ontwikkelingen zijn samengevat in het thema innovatie. De sociaal-culturele ontwikkelingen, die deels betrekking hebben op andere levenssferen dan de arbeidssfeer, zijn samengenomen in het thema individualisering.

In de komende paragrafen gaan we in op trendmatige ontwikkelingen op het terrein van arbeidsmarkt, innovatie en individualisering en hun relatie met flexibilisering. Daaropvolgend proberen we die ontwikkelingen te relateren aan toekomstscenario's, die we verderop eerst zullen beschrijven. Alvorens daartoe over te gaan besteden we enkele woorden aan de factoren economie, demografie en het institutionele kader (het systeem van arbeidsverhoudingen, sociale wetgeving en arbeidsmarktbeleid).

In de economie is al sinds decennia een verschuiving opgetreden van een afname van industriële productie naar een vergroting van de dienstverlening. Onder invloed van technologische ontwikkelingen is het gebruik van ICT, informatie- en communicatietechnologie, steeds wijder verbreid. Daarbij is de factor kennis een dusdanig bepalende productiefactor geworden dat gesproken wordt van de kennis-economie en de informatiemaatschappij (bijv. Weggeman, 1997; Dhondt en Kraan, 2001; Leijnse, 2001). Vanwege het dienstverlenende karakter van de huidige en toekomstige economie is niet alleen vakken-nis van groot belang maar evengoed sociaal-communicatieve vaardigheden en attitudes. De werknemer van vandaag is deskundig, ondernemend, gemotiveerd, klantgericht, zelfsturend en flexibel. Ten tijde van een hoogconjunctuur, zoals op het eind van de vorige eeuw, is de arbeidsmarkt krap en hebben werknemers ten opzichte van werkgevers een sterke onderhandelingspositie. Het effect op flexibilisering is dat werknemers beter in staat zijn een baanaanbod af te dwingen dat aansluit bij hun flexibiliteitswensen, terwijl werkgevers daarentegen minder goed in staat zijn om hun flexibiliteitsbehoeften op te leggen aan werknemers (bijv. Fruytier, 1998). In een laagconjunctuur treedt een omgekeerde situatie op, weliswaar met enige vertraging en niet voor alle beroepen in gelijke mate. Voor bepaalde hoger opgeleiden blijft sprake van tekorten. Daarnaast kunnen met conjuncturele schommelingen ook structuurverschuivingen optreden, zoals we in het verleden hebben gezien met het verdwijnen van werk in onder meer de scheepsbouw en de textiel en zoals deze zich rond de millenniumwisseling voordoet in IT-beroepen en bij 'dot com' bedrijven.<sup>23</sup>

In demografisch opzicht zijn er ten minste drie factoren die van belang zijn voor vraag en aanbod op de arbeidsmarkt: de vergrijzing, de arbeidsparticipatie van vrouwen en die van allochtonen (zie ook Licher, 2001).

Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP, 1998) zal de periode 1960-2010 in het teken van de vergrijzing staan. De (potentiële) beroepsbevolking wordt enerzijds groter maar ook steeds ouder.<sup>24</sup> De verhouding tussen het aantal actieven en niet-actieven hangt aldus het SCP sterk af van de ontwikkeling op de arbeidsmarkt, die weer gekoppeld is aan de economische groei. Vooral oudere mannen verlieten de arbeidsmarkt de afgelopen 30 jaar. In 1971 was nog 85%

---

<sup>23</sup> Uit recente CBS gegevens blijkt dat in de zakelijke dienstverlening de stijging van het aandeel faillissementen in 2001 het grootst was (Persbericht CBS, 15 februari 2002).

<sup>24</sup> Na 2010 zal deze vergrijzing nog sterker doorzetten en zal het aandeel bejaarden toeneemen van 15 tot 25%.

van de mannen tussen de 50-64 jaar actief; in 1996 nog maar 61%. De verklaring voor deze afname onder de oudere mannen wordt deels gegeven door de WW- en WAO-instroom en de vervroegde uittredeingsregelingen (VUT). Wellicht dat mannen bij een krappere arbeidsmarkt weer langer gaan werken. Dat is mede afhankelijk van de sociale zekerheid en pensioenen.

Bij vrouwen constateren we juist een verhoging van de participatiegraad over dezelfde periode: was in 1971 17% actief; in 1996 was dit gestegen naar 27% (SCP, 1998). Dit heeft uiteraard te maken met de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen in deeltijdbanen (Verbruggen et al, 2000). Uit andere cijfers komt naar voren dat het aandeel vrouwen in de beroepsbevolking in 2000 is gestegen tot bijna 41% en dat het aantal banen voor vrouwen de laatste 30 jaar meer dan verdubbeld is (Smulders en Kwantes, 2001: 46-47).

Naast vergrijzing en geslacht speelt nog een demografische factor een rol. Nederland wordt steeds 'gekleurder' zo blijkt uit gegevens van het SCP. Het aandeel etnische minderheden in de beroepsbevolking is tussen 1971 en 1997 gestegen van 1,6% tot 9,4%. Naar verwachting zet dit door tot bijna 15% in 2015 (SCP, 1998).

Een complex van factoren die eveneens de flexibilisering beïnvloeden, zijn het systeem van arbeidsverhoudingen, de sociale wetgeving en het arbeidsmarktbeleid. Deze factoren hebben tegelijkertijd ook effect op de arbeidssituatie (niet in Figuur 3.1 aangegeven). Hoewel dit onderwerp buiten het kader van ons onderzoek valt, willen we ervan de plaats bepalen omdat de thematiek nauw verwant is aan het poldermodel.

Ontwikkelingen in flexibilisering lijken minstens ten dele te tenderen in de richting van meer functionele (kwalitatieve) flexibilisering en minder numerieke (kwantitatieve) flexibilisering (Verbruggen et al, 2000: 72; Klein Hesselink, 1999; Schippers et al, 2001: 37; Goudswaard et al, 2000). De krapte op de arbeidsmarkt ligt hieraan ten grondslag. Binnen het systeem van arbeidsverhoudingen is vooral de vakbeweging het werkgelegenheidsvraagstuk meer gaan beschouwen als een kwalificatievraagstuk, waardoor het accent kwam te liggen op 'employability' (Fruytier, 1998: 90-91). Binnen de context van het arbeidsmarktbeleid is daarom ook het benadrukken van een verhoging van de arbeidsparticipatie door middel van het bevorderen van multi-inzetbaarheid (employability) en het tegengaan van de uitstroom van arbeidsongeschikte en oudere werknemer (leeftijdsbewust personeelsbeleid) eveneens op te vatten als een verschuiving naar functionele flexibilisering (Muffels, 2001a: 117-119; De Lange en

Thunnissen, 2000). Binnen deze ontwikkeling lijken de belangen van werkgevers en werknemers synchroon te lopen. De sociale wetgeving op het gebied van arbeid en flexibilisering (bijv. Arbowet, Arbeidstijdenwet, wet Flexibiliteit en Zekerheid, wet Recht op aanpassing arbeidsduur) laat eveneens de conclusie toe dat zowel rekening wordt gehouden met belangen van werkgevers en werknemers (Verbruggen et al, 2000: 24-28), hetgeen in het poldermodel natuurlijk niet bevremdt. Recente ontwikkelingen op het snijvlak van het combineren van werken met taken buiten de arbeidssfeer (Verkenning Levensloop, SZW, 2002) lijken in de toekomst zowel de mogelijkheden voor functionele flexibilisering en kwantitatieve flexibilisering te vergroten. In het laatste decennium is waarneembaar dat het ‘poldermodel’ gekenmerkt wordt door een terugtrekkende overheid die de kaders schept waarbinnen sociale partners met elkaar afspraken maken. Dat heeft geleid tot meer individualisering van arbeidsvoorwaarden en decentraal arbeidsvoorwaardenoverleg (zie bijv. Koorevaar, 2000; Thunnissen en De Lange, 2000).

### 3.3 Arbeidsmarkt en flexibilisering

Het eerste thema dat van invloed is op flexibilisering is de arbeidsmarktsituatie. Vraag- en aanbodontwikkelingen en demografische ontwikkelingen zijn hierbij graadmeters van betekenis. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan vacatures (banengroei) en werkloosheid. De demografische ontwikkelingen zijn hiervoor al voldoende belicht.

Zoals Figuur 3.1 laat zien, worden arbeidsmarktontwikkelingen op hun beurt weer beïnvloed door conjuncturele ontwikkelingen.<sup>25</sup> De economische conjunctuur is medebepalend voor de groei van banen of, bij laagconjunctuur, de aanwas van werkloosheidscijfers. Ten tijde van een hoogconjunctuur en arbeidsmarktkrapte streven werkgevers naar het ‘binden en boeien’ van werknemers om verzekerd te zijn van arbeidskracht. Naast een opwaartse loondruk leidt dit doorgaans ook tot een afname van vormen van flexibilisering die voor werknemers onaantrekkelijk zijn (flexibele contracten, ongunstige werktijden), behalve bij moeilijk voorspelbare pieken en dalen in het werk. Functionele flexibilisering is de strategie die past bij het ‘binden’ (vaste

---

<sup>25</sup> De relatie tussen conjunctuur en flexibilisering is niet eenduidig. In een eerdere studie wezen wij erop dat met name deeltijdarbeid zich autonoom ontwikkelt en dat ook de ontwikkeling in flexibele banen vanaf 1993 minder synchroon loopt met de conjuncturele ontwikkeling dan daarvoor (Verbruggen et al, 2000).

contracten) en het ‘boeien’ (uitdagend werk) van werknemers. Bij een laagconjunctuur en een overschot aan arbeidskrachten zijn werkgevers geneigd de arbeidsmarkt meer zijn werk te laten doen. Geringe loonstijgingen en tijdelijke contracten zijn voor werknemers moeilijker te weigeren in tijden van dreigende werkloosheid. Velen ontsnappen niet langer aan het accepteren van, mogelijk voor hen ongewenste, flexibilitateitsbehoeften van hun werkgevers. Hoe heeft de arbeidsmarkt zich ontwikkeld en hoe gaan werkgevers daarmee om in de naaste toekomst?

### 3.3.1 *Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt*

De krapte op de arbeidsmarkt die in negentiger jaren fors is toegenomen - blijkens de toename van het aantal openstaande vacatures en de daling van de werkloosheid - neemt aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw iets af. Laten we eerst eens kijken naar de ontwikkeling van vacatures voordat we de werkloosheidscijfers bespreken.

De tweede helft van de jaren negentig kende een enorme toename van het aantal openstaande vacatures. Tijdens de hoogconjunctuur in 1990 stonden er 134.000 vacatures open; in 1993 waren dit er nog maar 33.000. Halverwege 2000 noteerde het CBS 200.000 openstaande vacatures (CBS conjunctuurbericht, oktober 2000). In de eerste helft van 2001 stonden gemiddeld 218 duizend vacatures open. Daarmee kwam de onafgebroken groei van voorgaande jaren tot stilstand. De verminderde economische groei leidt in 2001-2002 nog niet tot een even sterke vermindering van het aantal vacatures. De arbeidsmarkt reageert meestal met enige vertraging op schommelingen in de economische groei (CBS conjunctuurbericht, oktober 2000).

Tegelijk met de vacaturegroei bleef de werkloosheid dalen: 176 duizend personen waren werkzoekend in het derde kwartaal van 2000. Dat is 36.000 minder dan in 1999 (CBS conjunctuurbericht, oktober 2000). Volgens het CBS trad in 2001 een stabilisatie van de werkloosheid op, schommelend rond de 145 duizend werklozen (CBS Conjunctuurbericht, november 2001). De langdurige werkloosheid daalde in 2000 met 30.000 personen tot 78.000 (CBS conjunctuurbericht, oktober 2000) en deze tendens zet door in 2001 (CBS Conjunctuurbericht, november 2001). Opgemerkt wordt dat de langdurige werkloosheid zich concentreert bij de zwakke groepen op de arbeidsmarkt. Tweederde deel van de langdurig werklozen is laag opgeleid en / of allochtoon (SCP, 1998). Overigens is een lage opleiding niet alleen voor langdurig werklozen een struikelblok om aan werk te ko-

men. In een toekomststudie tot 2007 van het ROA wordt namelijk verwacht dat het aanbodoverschot aan lageropgeleiden de komende jaren nog verder zal toenemen. Daarentegen is volgens dezelfde studie het tekort aan hoger opgeleiden juist flink gestegen de afgelopen jaren (Borghans et al, 1998).

De krapte op de arbeidsmarkt, afgemeten aan de vacaturegraad (het aantal vacatures per duizend banen), is dus intussen iets afgenomen. Vergeleken met een jaar geleden is de vacaturegraad gedaald van 30 naar 29. Dit geldt voor alle bedrijfstakken, uitgezonderd financiële en zakelijke dienstverlening, de zorg en overige dienstverlening. De bedrijfstak zorg en overige dienstverlening is koploper in banengroei en heeft ook de grootste toename van de vacaturegraad. De krapte is het grootst in de bouwnijverheid met 46 vacatures per 1.000 banen (CBS conjunctuurbericht, oktober 2001). In 2000 was het nog de IT-sector die per 1.000 banen 85 vacatures had (CBS conjunctuurbericht, oktober 2000). De neergang van de ‘nieuwe economie’ heeft vooral deze sector getroffen.

Uit literatuur is op te maken dat flexibilisering zal toenemen en in het bijzonder functionele flexibilisering zal tenderen. Volgens Geelhoed (1997: 29) dragen omgevingsfactoren bij tot een verdergaande flexibilisering, waaronder een toenemende grensoverschrijdende concurrentie, kennisintensivering, informatisering, een groeiende klantsoevereiniteit en een veranderende macro-omgeving, onder meer door de verdergaande Europese integratie. Andere onderzoekers verwachten met name een ontwikkeling in de richting van meer functionele flexibilisering, en naar verhouding minder werktijdflexibiliteit en contractflexibiliteit (Klein Hesselink, 1999: 146-147). Van de andere kant bezien, zijn er juist ook weer ontwikkelingen die een flexibele combinatie tussen werken en niet-werken bevorderen (Verkenning Levensloop, SZW, 2002).

Vanuit economische hoek (Schippers et al, 2001) wordt betoogd dat de numerieke (kwantitatieve) flexibilisering er in de jaren negentig mede toe heeft geleid dat de arbeidskosten beter ‘mee hebben kunnen ademen’ met de conjuncturele ontwikkeling en dat daardoor wisselingen in de vraag naar goederen en diensten als gevolg van verschuivingen van consumentenvoorkeuren beter konden worden opgevangen. Tegelijkertijd hebben deze verschuivingen ook een effect op functionele flexibilisering. ‘Enigszins zwart-wit geredeneerd kan worden gesteld dat numerieke flexibilisering de inzet van de productiefactor arbeid weer min of meer “conjunctuurproof” heeft ge-

maakt en dat functionele flexibiliteit het antwoord moet bieden op uitdagingen die voortvloeien uit structurele veranderingen in economie en samenleving' (Schippers et al, 2001: 37). Daaruit spreekt de verwachting van een groei van functionele flexibilisering, mede gevoed door verschijnselen als de 'lerende organisatie' en een andere kijk op leiderschap en leiderschapstijlen, zo stellen de auteurs. Daarnaast zien zij een belangrijke impuls voor numerieke flexibilisering welke voortvloeit uit een verdere herverdeling van betaalde en onbetaalde arbeid tussen mannen en vrouwen in het kader van het Combinatiescenario inzake werken en zorgen. Daardoor ontstaat vraag naar (grotere) deeltijdbanen en flexibele arbeidstijden (Schippers et al, 2001: 38).

### 3.3.2 *Arbeidsmarktontwikkelingen en flexibilisering: nieuwe kansen en knelpunten*

Ten tijde van de hoogconjunctuur met haar krappe arbeidsmarkt, was een verschuiving zichtbaar van capaciteitsinzet naar competentie-inzet (zie Verbruggen et al, 2000; Fouarge en Kerkhofs, 2000; De Lange en Thunnissen, 2000). Dit betekende een stimulans voor functionele flexibiliteit. Bovendien leken de grenzen van de groei van contractflexibiliteit bereikt (zie ook Goudswaard en Andries, 2002). Ter bevestiging blijkt dat in de periode 1996-1998 steeds meer flexibele werknemers een vaste baan bemachtigen (Ester en Vinken, 2001a), een ontwikkeling die ook is vastgesteld in eerder onderzoek naar de effecten van de wet Flexibiliteit en zekerheid (Grijpstra et al, 1999; De Klaver et al, 2000).

De flexibilisering van de arbeid zal volgens ons de komende jaren doorzetten, maar in een wat andere vorm en mate. Door de respondenten van ons vragenlijstonderzoek wordt namelijk voor de komende vijf jaar een toename van functionele flexibiliteit verwacht in tegenstelling tot de ontwikkeling van contractflexibiliteit (Miedema et al, 2001). Verdergaande functionele flexibilisering is volgens de respondenten – dit zijn met name vertegenwoordigers van werkgevers - een gevolg van zowel de arbeidsmarktkrapte als het groeiende belang van multi-inzetbaarheid voor organisaties. Functieflexibiliteit is zowel aantrekkelijk voor (sommige groepen) werknemers als voor werkgevers. Functieflexibilisering geeft aanleiding tot win-win situaties, omdat beiden er beter van worden. Voor werknemers is het namelijk aantrekkelijk omdat hen interessanter werk geboden wordt. Daarnaast vergroten zij hun 'employability' (bredere inzetbaarheid binnen de huidige en toekomstige organisaties). Voor werkgevers is het interessant vanwege de versterking van het concurrerend en



innovatief vermogen van de organisatie, ook al zeggen zij soms dat het motief om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten allereerst gelegen ligt in de wens om goed voor het personeel te zorgen (De Vries et al, 2002: 21). Organisaties kunnen door het binden en boeien van medewerkers beter en langer gebruik maken van de kennis en ervaring van deze medewerkers.

Ondanks de verwachte accentverschuiving in de richting van meer functieflexibilisering, menen de respondenten dat contractflexibiliteit niet zal verdwijnen.<sup>26</sup> Zolang ook efficiëntie een doel blijft van organisaties, naast kwaliteit en innovativiteit, zal er een combinatie van flexibiliteitsvormen worden ingezet. Ook conjuncturele schommelingen zullen deels met contractflexibiliteit opgevangen blijven worden. Deze mening van werkgeververtegenwoordigers wordt ten dele bevestigd door opinies van werknemers, als we kijken naar de uitkomsten van recent OSA-onderzoek.<sup>27</sup> De onderzochte Nederlanders – voor het merendeel werknemers -verwachten voor de komende 25 jaar dat het werk flexibeler zal zijn en dat er minder (werk-)zekerheid zal zijn. Zij verwachten meer tijdelijke banen, zonder uitzicht op vastheid en een toename van het werk via uitzendbureaus. Tegelijk verwachten werknemers echter dat het werk breder en veelzijdiger wordt (Ester en Vinken, 2001a). Er lijkt sprake te zijn van een beeld bij werknemers dat niet geheel strookt met de werkelijkheid ten aanzien van ontwikkeling in vaste en flexibele banen, want zij verwachten vaker een groei van de contractflexibiliteit. Echter, het gevoel van onzekerheid van werknemers sluit aan bij bevindingen van OECD-onderzoek. Daaruit bleek dat het gevoel van werkonzekerheid van werknemers toeneemt, terwijl het feitelijke percentage vaste contracten niet terugloopt. Deze onzekerheid zou te maken hebben met de vele en snelle veranderingen in organisaties, waarbij werknemers het gevoel hebben grip te verliezen over de situatie (Castells, 1996; Sennett, 1998; OECD, 1998, Goudswaard, 2001). Ook uit het OSA-onderzoek onder Nederlanders spreekt de verwachting dat de

---

<sup>26</sup> In de recente evaluatie van de wet Flexibiliteit en zekerheid wordt geconstateerd dat contractflexibiliteit niet verder lijkt toe te nemen en dat werkgevers de voorkeur geven aan werktijdflexibiliteit van het vaste personeel. Contractflexibiliteit verdwijnt ook niet, wel heeft er een verschuiving plaatsgevonden van oproepcontracten naar tijdelijke contracten (Van den Toren et al, 2002).

<sup>27</sup> Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey, waaraan bijna 1600 huishoudens deelnamen en vragen beantwoordden omtrent toekomstverwachtingen over maatschappelijke ontwikkelingen, samenlevingsproblemen, arbeidsmarkttrends, arbeidsverhoudingen, arbeidscontracten, arbeidsinhoud, werkdruk, arbeidsmotivatie, de relatie tussen arbeid, zorg en vrije tijd en toekomstverwachtingen over arbeid, inkomen en sociale zekerheid (Ester en Vinken, 2001).

veranderingen in de aard en condities van het werk omvangrijk zullen zijn. Verwachtingen zijn er ten aanzien van een toename van werk waarbij verschillende vaardigheden en bekwaamheden gebruikt worden, een afname van het handarbeid, een toename van werk in wissel- of ploegendiensten en een toename van telewerk, alsmede een toenemende permanente scholing op het werk, zowel in vakkennis als in algemene vaardigheden. Ook denkt men dat het belang van computers op het werk zal toenemen (Ester en Vinken, 2001a).

Met andere woorden, er lijkt aan de ene kant consensus te bestaan tussen de bronnen gebaseerd op visies van werkgevers en werknemers met betrekking tot het gegeven dat organisaties veranderingen staan te wachten. Anderzijds lijkt het erop dat werkgevers meer functionele flexibilisering verwachten, terwijl werknemers juist vrezen voor meer contractflexibiliteit.

De verwachte verschuiving in de flexibilisering van het werk heeft niet voor iedereen gelijke gevolgen. Er zijn risico's en kansen. De verwachting van de respondenten uit ons onderzoek (Miedema et al, 2001) is dat met name vrouwen en (vak-) specialisten profiteren van functieflexibilisering. Voor sommige groepen op de arbeidsmarkt zijn daarentegen de bedreigingen groot. Laagopgeleiden behoren het vaakst tot de risicogroepen die door functieflexibilisering niet mee kunnen komen en te maken krijgen met een verhoogd werkdrukrisico. Met werkdrukrisico wordt hier bedoeld een zwaardere (mentale) werklast of een hoger werktempo. Dit geldt in mindere mate ook voor ouderen en allochtonen, zo stellen respondenten. Over jongeren zijn niet expliciet vragen gesteld. Wij verwachten echter dat zij behoren tot de groep die zijn arbeidsmarktpositie zal versterken, omdat zij gemiddeld hoger opgeleid zijn vergeleken met ouderen en nog geen hoge loonkosten meebrengen voor organisaties. Bovendien zijn jongeren doorgaans flexibeler en mobieler dan oudere werknemers (Visser, 1979: 144-145). Over het algemeen geldt dat opleiding een sleutelrol vervult. Volgens de respondenten is de voornaamste reden voor het achterblijven een gebrek aan leercapaciteit en ontwikkelingspotentie. Men verwacht dat bedrijven in het wervings- en selectiebeleid daarmee rekening houden. Verwacht mag worden dat werknemers die zorgdragen voor hoogwaardige beroepsmatige en sociaal-communicatieve kennis en vaardigheden zullen beschikken over de beste arbeidsmarktmogelijkheden. Anders gezegd, een goede opleiding geeft meer kans op functionele flexibiliteit en een slechte opleiding vergroot de kans op contract- en werktijdflexibiliteit. Eventuele maatregelen om segmentering tussen groepen op de arbeidsmarkt tegen te gaan, dienen zich volgens de respondenten te

richten op verschillende oplossingen: taakgroepen, taakroulatie en functieroulatie, sociale ondersteuning, loopbaan- en opleidingsbeleid en het kunnen combineren van werken en zorgen (Miedema et al, 2001). Een deel van deze maatregelen zorgt ervoor om mensen breder inzetbaar te maken, bevorderen de kansen voor instroom en doorgroei en betreft arbeidsvoorwaarden die beter aansluiten bij wensen van individuen.

Werknemers met een goede opleiding hebben schijnbaar de meeste kans om te profiteren van de functionele flexibilisering, hoewel een hoge werkdruk een risico is.

### 3.4 Innovatie en flexibilisering

Naast ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn ook ontwikkelingen in organisaties en op technologisch vlak van invloed op flexibilisering. Veel van zulke ontwikkelingen vinden plaats onder de noemer innovatie. Innovatie of vernieuwing is te onderscheiden in productinnovatie en procesinnovatie. Productinnovatie heeft betrekking op nieuwe producten en diensten; procesinnovatie op het verbeteren van organisatie-interne processen en structuren, variërend van mensen, machines/apparaten, middelen en procedures (Dhondt et al, 1996: 8-9). Wij hanteren dit onderscheid niet scherp, maar bekijken het belang van vernieuwing in een breed perspectief op het niveau van organisaties. In een brochure van het Ministerie van Economische Zaken lezen we het volgende:

*“Net als in de 17de eeuw hangt onze economische prestatie af van ons gezamenlijke innovatieve vermogen om alle productiefactoren in ondernemingen en instellingen optimaal in te zetten. Een innovatief vermogen dat zijn basis vindt in kennisontwikkeling en kennisoverdracht, in de beschikbaarheid van hoogwaardig menselijk kapitaal en in een maatschappelijk breed geabsorbeerde toepassing van ICT” (Ministerie van Economische Zaken, 2000).*

Dit vat kernachtig het belang van innovatie samen en de voorwaarden waaronder dit het best tot ontwikkeling komt. Innovatieve organisaties moeten volgens Bolwijn en Kumpe (1991) efficiënt zijn, kwaliteit leveren, vernieuwend zijn en flexibel. Innovatieve organisaties dienen daarbij te beschikken over hoogwaardige kennis die flexibel inzetbaar is. Aangezien kennis een kenmerk is van personen, gaat het feitelijk over de flexibele inzet van mensen (Weggeman, 1997).

De relatie tussen innovatie en flexibilisering is niet eenduidig. Beide zijn een middel om de (concurrentie-)positie van organisaties te versterken en om kosten beheersbaar te houden. In de huidige Nederlandse economie (met veel dienstverlenende bedrijven) is innovatie van diensten, producten en processen een strategie voor bedrijven om zich te onderscheiden en te concurreren. Ook voor een verhoging van de arbeidsproductiviteit is innovatie van levensbelang (CPB, 2001; Klomp en Verspagen, 2000). Concurrentiedruk is naast de krapte op de arbeidsmarkt een aanleiding voor meer functionele flexibiliteit. Bovendien bleek uit onderzoek dat te veel contractflexibilisering een negatief effect heeft op het innovatieklimaat van ondernemingen (Delsen, 1996; Kleinknecht, 1998). Functionele flexibiliteit beantwoordt aan een behoefte van organisaties om kwaliteit, innovatie en efficiëntie te benadrukken. Innovatie wordt door sommigen beschouwd als dé concurrentiefactor van de jaren negentig (Kleinknecht, 1998; Kumpe, 1998). Dit zal ook voor het komende decennium zo zijn, naast een andere factor, namelijk kunnen omgaan met complexiteit (zie hoofdstuk 4).

#### 3.4.1 *Trends in organisatorische en technologische innovatie*

Innovatie is niet zozeer het toepassen van meer technologie in producten, diensten en processen, maar evengoed het vernieuwen van de organisatie door een andere structuur of arbeidsverdeling (zie bijv. Europese Commissie, 1997). Voorbeelden van nieuwe organisatievormen zijn decentralisering van besturing en autonomie en vormen van teamwerk. Om te komen tot innovatie is een bepaald niveau van (nieuwe) kennis en vaardigheden van de medewerkers vereist. Met andere woorden, het innovatief vermogen van organisaties is gerelateerd aan een goede kwaliteit van de arbeid (Dhondt et al, 1996). Dat vraagt binnen een kennisintensieve economie om investeringen in 'human resources' in de zin dat investeringen in kenniswerk belangrijker worden geacht dan eenzijdig investeren in het verhogen van de efficiëntie van werkprocessen (zie ook Oeij en Wiezer, 2002: hoofdstuk 2). Daarnaast zijn investeringen nodig in technologie die vernieuwingen ondersteunen, zoals de informatie- en communicatietechnologie (ICT) (Dhondt en Kraan, 2001).

Organisatievormen en productievormen zijn vaak een voorwaarde voor mogelijkheden tot vernieuwing (Dhondt et al, 1996: 93-95). Nieuwe organisatievormen die bijdragen aan het innovatievermogen worden volgens Dhondt et al gekenmerkt door een decentrale structuur, dat wil zeggen dat beslissingbevoegdheid laag in de organisatie

ligt. Ook een sterke uitbouw van groepswerk heeft een positief effect op innovatie, vooral in organisaties waar een nauwe relatie bestaat tussen R&D, verkoop en productie. Verder stellen deze auteurs dat het innovatievermogen wordt bevorderd door een combinatie van nieuwe productievormen en personeelsbeleid, bijvoorbeeld een vorm waarbij productiemedewerkers ook verkopers worden, daarin ondersteund door beleid gericht op kwalificatieontwikkeling. In feite is dit een voorbeeld van functionele flexibilisering. Het wekt dan ook geen bevreemding dat een andere conclusie luidt dat numerieke flexibilisering in de vorm van uitzendwerk (contractflexibiliteit) een remmend effect heeft op het innovatievermogen, omdat de kennisontwikkeling hiermee weinig gebaat is. Overigens kan niet zonder meer geconcludeerd worden dat teamwerk leidt tot innovatieve organisaties. Met name wanneer sprake is van gestandaardiseerde werkprocessen binnen teams is het doel eerder efficiëntieverbetering dan innovatie. Nieuwe organisaties die uitblinken in vernieuwing en een hoogwaardige kwaliteit van de arbeid zijn nog steeds schaars (Oeij en Wiezer, 2002: hoofdstuk 3; European Commission, 1997).

We staan in deze paragraaf met name kort stil bij de relatie tussen ICT, investeringen in ICT en innovatie.

Er is in de afgelopen jaren in elk geval fors geïnvesteerd in technologie. Zo werd bijvoorbeeld in 1998 voor in totaal ruim EUR 27 miljard besteed aan informatie en communicatie technologieën (ICT) door zowel bedrijven als consumenten. De verwachting is dat dit met 7,5% per jaar zal oplopen tot bijna EUR 39 miljard in 2002 (IDC, 2000). Het CPB plaatst hierbij overigens de kanttekening dat Nederlandse bedrijven weliswaar veel hebben geïnvesteerd, maar dat het met name gaat om investeringen in bestaande technologieën en veel minder in het ontwikkelen van nieuwe technologieën (CPB, 2000; Langenberg en Plant, 2000). Overigens is een andere kritiek op de zogeheten 'productiviteitsparadox', namelijk de situatie dat de vele, hoge investeringen in ICT niet altijd leiden tot aantoonbare productiviteitsverbeteringen (Trommel, 1999). Een andere paradox is dat ICT niet zonder meer leidt tot een verhoging van de kwaliteit van de arbeid doordat ICT het werk zou verlichten. Soms doet het omgekeerde zich voor, zoals de toegenomen intensivering van het werk bij beeldschermwerkers en telewerkers (Dhondt en Kraan, 2001).

Toch verandert wel het nodige. Vaak wordt gesteld dat in cijfers over innovatie alleen 'tastbare' producten tot uiting komen. Dat is niet zo, maar zo blijven investeringen in innovatie in de dienstensector ('interactie innovatie') helaas onderbelicht (Langenberg, 2000) evenals

het gegeven dat het bij innovatie niet alleen gaat om nieuwe technologie, producten, diensten en processen, maar zoals gezegd ook om nieuwe organisatievormen.

Nieuwe organisatievormen en ICT kunnen samengaan met een toename van flexibiliteit van arbeid. ICT heeft de weg bereid voor nieuwe organisatievormen zoals virtuele, mensgerichte, kennis-, geautomatiseerde en klantgerichte organisaties (Dhondt en Kraan, 2001). De virtuele organisatie richt zich op een kerntaak en besteedt verder zo veel mogelijk uit. Daarnaast werkt het veel samen met andere organisaties. In de mensgerichte organisatie is de mens het cruciale element in flexibilisering en innovativiteit. Kernbegrippen zijn goede arbeidsinhoud, groepswerk en decentralisering van verantwoordelijkheden. Kennisorganisaties kenmerken zich door goed ingebed kennismanagement of door een employability-beleid. Het geautomatiseerde bedrijf streeft naar het vervangen van menselijke arbeid door automatisering. Ten slotte is de klantgerichte organisatie volledig door klantwensen gedreven. Tekenend voor dit type organisaties is de toepassing van integrale kwaliteitszorg. Elk van deze organisatietypen heeft behoefte aan een andere type werknemer en daarbij passen uiteenlopende vormen van flexibiliteit. Uit een steekproefonderzoek onder Nederlandse bedrijven (Dhondt en Kraan, 2001: 57-58) blijkt 22% een organisatieconcept te hebben dat procesvernieuwing (o.a. ICT-investeringen) en functieverbetering (o.a. decentralisering van regelmogelijkheden en roulatie) combineert, 17% heeft een concept uitsluitend gekenmerkt door procesvernieuwing en 13% heeft een concept uitsluitend gericht op functieverbetering (samen 52%). Ten slotte heeft 14% van de bedrijven een concept dat naast procesvernieuwing en functieverbetering doet aan netwerkvorming (uitbesteding, samenwerking e.d.). Kortom, een meerderheid van deze bedrijven doet aan enige vorm van organisatievernieuwing.

We beschrijven tot slot twee voorbeelden over de relatie tussen ICT en flexibilisering. Door ICT is het flexibiliseren van arbeid naar tijd en plaats eenvoudiger geworden, bijvoorbeeld in de vorm van telewerk. Telewerk is hierbij een nieuwe vorm van het organiseren van het werk, die in verschillende van de vijf voornoemde organisatievormen ingepast kan worden. Daarbij wordt ICT gebruikt om werk te verrichten op afstand van de plaats waar de arbeidsresultaten nodig zijn of waar het werk normaal gesproken verricht zou worden (Benschop, 2000). Een ander voorbeeld is dat er een grote mate van samenhang bestaat tussen functionele flexibiliteit en nieuwe productie-

concepten, zoals de aanwezigheid van taakgroepen en een sterke mate van decentralisatie in de organisatie (Goudswaard en Batenburg, 2000). De vorm van flexibilisering sluit aan bij de hierboven aangestipte mensgerichte organisatie. Innovatie, als procesinnovatie, kan zowel verwijzen naar organisatie als naar techniek en beide kunnen – al dan niet onafhankelijk van elkaar – hun impact hebben op flexibilisering van arbeid.

#### 3.4.2 *Innovatie en flexibilisering: nieuwe kansen en knelpunten*

In ons vragenlijstonderzoek is nagegaan of werkgevers denken dat vernieuwingen op til zijn op het terrein van ICT en organisatievernieuwing. De komende jaren verwachten werkgevers inderdaad dat investeringen toenemen in de combinatie van ICT en nieuwe organisatievormen, zoals groepswerk (teams), decentralisering van ondersteunende taken, verbetering van de arbeidsinhoud (taakverbreding, -verrijking en -rotatie) (Miedema et al, 2001). De voornaamste redenen volgens werkgevers hiervoor zijn, enerzijds dat de markt dit eist en anderzijds dat de ICT-technologie het mogelijk maakt. Economisch-deterministische push-factoren gaan kennelijk hand in hand met technologisch-deterministische pull-factoren. Naar verwachting zal echter wel meer worden geïnvesteerd in ICT dan in nieuwe organisatievormen.

Ondervraagde werkgevers denken dat de eisen die aan werknemers worden gesteld, steeds hoger zullen zijn. Men onderschrijft dat dit kan leiden tot een te hoge werkdruk, vooral wanneer onvoldoende wordt geïnvesteerd in nieuwe organisatievormen die dit kunnen verhelpen.

In een recente publicatie van SMO, waarin wordt gewezen op gevaren van de moderne technologie, wordt gesteld dat het niet zozeer de ICT zelf is die ingrijpende gevolgen heeft, maar de manier waarop deze in de organisatie van arbeid gebruikt wordt (Hogewind en Dijkstra, 2001). In deze studie worden werkdruk en onzekerheid als risico's beschouwd doordat het werk complexer en minder routinematig wordt. De mogelijkheid dat weinig wordt geïnvesteerd in nieuwe organisatievormen, hetgeen door een op de vier door ons ondervraagde werkgevers naar voren wordt gebracht, is daarom zorgelijk. Het belang ervan is des te klemmender omdat, zo stellen de onderzochte personen, elke vernieuwing (organisatieaanpassing of ICT) op zichzelf namelijk weer een last is die een nieuw werkdrukrisico met zich brengt en derhalve compenserende regelmogelijkheden vereist. Aldus ontstaat een cirkelredenering waaraan het moeilijk ontsnappen is.

Of compenserende maatregelen nu het best gezocht kunnen worden in organisatieaanpassingen (bijv. meer regel- en leermogelijkheden) of

in arbeidsvoorwaardelijke regelingen (tijdsovereiniteit, telewerken, 'employee benefits') of in een combinatie daarvan, daarover zijn werkgevers het niet eens (Miedema et al, 2001). De beste maatregel vinden werkgevers om werknemers bevoegdheden te geven om problemen zelf op te lossen. Daarentegen is het opmerkelijk dat zij weinig soelaas verwachten van de maatregel om werknemers een min of meer compleet product of complete dienst te laten leveren, waarbij werknemers maximale bevoegdheid lijkt te worden geboden. Misschien levert dat ook veel werkdruk op. Overigens is het de vraag of meer regelmogelijkheden ook altijd de werkdruk kunnen compenseren, bijvoorbeeld als een uitbreiding van regelmogelijkheden meer verantwoordelijkheden betekent in plaats van meer controle over je werk (zie ook De Lange et al, 2001).<sup>28</sup>

Uit onderzoek (Dhondt en Kraan, 2001: 81-107) blijkt dat investeren in meer ICT (vooral opgevat als beeldschermarbeid) of in taakgroepen als nieuwe organisatievorm leidt tot hogere kennisintensivering, dat wil zeggen dat naast een grotere vraag aan hooggeschoolde werknemers het werk zelf complexer en kennisintensiever wordt. De onderzoekers stellen dat ICT samengaat met een betere kwaliteit van de arbeid, omdat sprake is van meer regelmogelijkheden, meer kans op functieverbreding en minder stressrisico's. Hoewel er geen direct verband tussen ICT en RSI (Repetitive Strain Injuries) is, zijn er wel meer RSI-klachten wanneer het werk arbeidsinhoudelijk weinig aantrekkelijk is of als het werk kortcyclisch van aard is. Volgens Dhondt en Kraan zijn er twee paden voor organisaties. Organisaties die kiezen voor ICT in combinatie met standaardisering en procedurisering leiden toe naar werk zonder hoge kennisvereisten, terwijl het omgekeerde, werk met hoge kennisvereisten, zich voordoet bij ICT-investeringen gekoppeld aan organisatievormen met meer regelmogelijkheden voor werknemers. De paradox die daarmee samen lijkt te gaan is, dat ondanks ICT-investeringen die leiden tot een hogere kwaliteit van de arbeid, er sprake is van hogere werkdrukkrisico's en werkdrukkklachten, doordat een verhoging van de productiviteit, mogelijk gemaakt door ICT, een sterke arbeidsintensivering tot gevolg

---

<sup>28</sup> Nauta et al (2002) onderzochten de samenhang tussen functieflexibiliteit en uitputting en tussen functieflexibiliteit en betrokkenheid. Ze constateren dat functieflexibiliteit geen effect heeft op uitputting. Uitputting wordt vooral beïnvloed door een hoge werklast. Functieflexibiliteit heeft wel een positief effect op werknemersbetrokkenheid, hoewel dit in blauwe boordenberoepen alleen geldt wanneer dit gepaard gaat met veel taakautonomie. Feedback op het werk is gunstig voor het voorkomen van uitputting en voor het bevorderen van betrokkenheid bij zowel witte als blauwe boordenberoepen (Nauta et al, 2000: 87).



heeft (Dhondt en Kraan, 2001: 106).<sup>29</sup> In dit geval gaan hogere kennis- en taakeisen in combinatie met meer regelmogelijkheden blijkbaar niet samen met voldoende controle over het werkproces.<sup>30</sup>

De gemiddelde werknemer spreekt zich niet rechtstreeks uit over innovatie, maar wel over veranderingen. Veel Nederlanders, aldus de OSA, verwachten een toenemende permanente scholing op het werk (van zowel vakkennis als algemene vaardigheden), een groter belang van computers op het werk, een toename van het werken in teams en samenwerking, en van de werkdruk in Nederland (echter minder van de eigen werkdruk) (Ester en Vinken, 2001a). Met andere woorden, voor zover deze veranderingen geduid zouden kunnen worden als innovatie, zou er een verband kunnen zijn met meer risico's voor het welzijn en de gezondheid van medewerkers.

Innovaties stellen hogere eisen aan werknemers. Een gevolg daarvan is dat er risico's zijn voor werknemers met verouderde ('obsolete') kennis en voor werknemers die niet kunnen of willen leren. Als innovatie samenvalt met investeringen in ICT kunnen vooral 'digibeten' een zwakkere arbeidsmarktpositie krijgen.

### 3.5 Individualisering en flexibilisering

Een derde ontwikkeling die effect heeft op de praktijk van flexibele arbeid is individualisering. Hieraan liggen sociaal-culturele ontwikkelingen ten grondslag, zoals een toegenomen mondigheid van burgers, het verdwijnen van het traditionele kostwinnersmodel en de geringere centraliteit van arbeid ten opzichte van andere levenssferen. Individualisering kan omschreven worden als 'de behoefte van de burger om in vrijheid keuzes te (kunnen) maken in het (arbeids)leven en niet gebonden zijn aan groepswaarden en -normen' (Fruytier, 1998). Individualisering is op te vatten als maatschappelijk verschijnsel, dat doorwerkt in zowel de werk- als privé-sfeer. In de afgelopen jaren is een aantal onderzoeken verricht naar de mate van individualisering van de samenleving. Deze zijn samen te vatten in een aantal

---

<sup>29</sup> Dergelijke bevindingen, dat wil zeggen de combinatie van arbeidsintensivering, ICT en hoge stress-risico's, worden ook vastgesteld in diverse buitenlandse onderzoeken (Oeij en Wiezer, 2002: hoofdstuk 4).

<sup>30</sup> Het is wellicht mogelijk dat arbeidsintensivering kan leiden tot een overschot aan regelmogelijkheden: regelmogelijkheden worden dan op zichzelf een hoge taakeis als men van alles móet (kunnen) regelen om het werk goed te doen, met stress als gevolg. Meer autonomie helpt dan niet meer om de werkdruk te reguleren (zie ook De Lange et al, 2001).

trends die voor flexibilisering van de arbeid belangrijk zijn (Fruytier, 1998): meer kleinere of eenpersoonshuishoudens, meer interacties tussen werktijd en niet werktijd, en meer autonomie voor het individu in sociale verhoudingen. Daarop sluit het idee van het leven als een project aan, waarbij steeds meer ‘taken’ zoals werken, leren, zorgen en dergelijke gecombineerd (moeten) worden (Leijnse, 2001). Deze gedachte correspondeert met het inzicht dat de standaard levensloop van leren, werken en pensioen voor mannen en die van leren en zorgen voor vrouwen, welke tot halverwege de jaren zeventig dominant was, heeft plaatsgemaakt voor een geïndividualiseerde levensloop. Mensen geven afhankelijk van hun levensfase een meer individuele invulling aan de tijd die zij besteden aan werk, zorg, scholing en vrije tijd, waarbij nog steeds wel verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen (zie Wieling, 2000). Bovendien worden deze activiteiten meer dan vroeger gecombineerd, afgewisseld en niet in een vaste volgorde doorlopen (Verkenning Levensloop, ministerie van SZW, 2002). Dit heeft consequenties voor flexibilisering van arbeid op organisatieniveau.<sup>31</sup>

### 3.5.1 *Sociaal-culturele ontwikkelingen: individualisering*

Er treedt een toegenomen diversiteit in (wensen van) werknemers op, waarbij het combineren van werk en privé-zaken steeds belangrijker wordt. Dat betekent dat individualisering zich met name aftekent op twee terreinen: in huishoudelijke en privé-relaties en in arbeidsrelaties.

Het gemiddelde Nederlandse huishouden is in de afgelopen 40 jaar kleiner geworden van gemiddeld 3,6 leden per huishouden in 1960 tot 2,3 leden in 2000. Naar verwachting zal in de komende 10 jaar het gemiddelde huishouden verder dalen tot 2,2 personen (Leijnse, 2001). Daarnaast is één op de drie huishoudens tegenwoordig een éénpersoonshuishouden (NGR/CBS in SER, 2001).

De individualisering zien we terug op het niveau van arbeidsrelaties, in de manier waarop werkgevers en werknemers met elkaar om gaan (Kluytmans, 1999; Korevaar, 2000; Huiskamp et al, 2002). Werknemers lijken minder vaak lid te worden van vakorganisaties en tonen steeds meer verschillen in voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek voor ABVAKABO FNV blijkt dat werknemers bij een aantal gemeenten en instellingen behoefte hebben aan uiteenlopende mogelijkheden om werk met privé-taken of zorgtaken beter te kunnen combineren (Van de Brekel en Tijdens, 2000). Bedoeld worden rege-

---

<sup>31</sup> In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op het vraagstuk van flexibilisering en levensloop.

lingen in de sfeer van de (flexibele) arbeidsvoorwaarden, die bijdragen tot flexibeler arbeidsrelaties en een betere afstemming tussen werk en privé, zoals keuzemogelijkheden in CAO's, mogelijkheden om overwerk te compenseren met vakantie; verlofsparen; het kopen extra vrije dagen of vrije dagen werken voor extra loon en verlofsparen.

Dit is slechts één voorbeeld van de wassende stroom aan voorbeelden van concrete afspraken over arbeidsvoorwaarden op decentraal niveau. De Arbeidsinspectie rapporteert over 1999 dat 30 van de 117 CAO's tijd voor tijd regelingen (verlofsparen) bevatten, 21 het kopen van vrije dagen en 20 het verkopen van vrije dagen (Van den Brekel en Tijdens 2000). Verder zijn er overeenkomsten waarbij keuzes worden geboden in bijvoorbeeld beloning, het aantal en de duur van werkdagen, telewerkmogelijkheden, vakantie- en verlofregelingen, studie /opleidingsmogelijkheden enzovoorts. Naast collectieve regelingen voor individuele oplossingen, zoals de CAO à la carte of cafeteria-CAO, kunnen allerlei individuele afspraken tussen werkgever en werknemer gemaakt worden. Niet overal waar wensen zijn, is dit al omgezet in afspraken. In een relatief jonge sector zoals de ICT-sector blijkt dat 77% van de werknemers bijvoorbeeld graag zou telewerken, maar dat slechts 26% hiertoe ook de mogelijkheden heeft (Persbericht FNV Bondgenoten, 22-11-2000). Ook de krapte op de arbeidsmarkt zet bedrijven er toe aan om in te spelen op de wensen van werknemers. Het Sara Lee/ DE-concern heeft bijvoorbeeld een uitgebreid programma opgezet om de 'work-life balance' van haar werknemers te verbeteren. Deze programma's kunnen verschillen naar behoefte per individu, per land en per regio. In de Nederlandse vestiging is bijvoorbeeld 'in house shopping' opgezet, een boodschappenservice voor de werknemers. Het bedrijf zet in op de balans omdat in het verleden werknemers door een onbalans in de relatie tussen werk en privé uitvielen. Verder speelt mee dat men te boek wil staan als 'goede werkgever', maar ook dwingt de krapte op de arbeidsmarkt hen om (meer) aandacht aan te besteden aan de verhouding werk-privé (Vaartjes, 2001).

We zien een tendens in de richting van meer individualisering. Fruytier (1998) concludeert echter dat het met de individualisering van de Nederlandse burger nog wel meevalt. Het geldt slechts voor een deel van de bevolking, namelijk met name jonge werknemers en werknemers met hoge inkomens. Hun opvatting van individualisering sluit nog het meest aan bij de flexibiliseringswens van werkgevers (Fruytier, 1998).

tier, 1998). Bovendien neemt werken nog steeds een centrale plaats in, ondanks dat die centraliteit iets afneemt en bij jongeren en hoger opgeleiden wat minder pregnant is dan bij ouderen en lager opgeleiden (Van Hoof, 2001: 23-25).

In een ruimer wordende arbeidsmarkt mag worden verwacht dat de wensen van werknemers minder snel worden ingelost. Toch verwachten werkgevers die wij hebben bevestigd dat niet zonder meer, omdat individualisering een ‘autonome’, maatschappelijke trend is die niet geheel gerelateerd is aan ontwikkelingen in organisaties (Miedema et al, 2001). Dit betekent dat organisaties ook bij een ruimere arbeidsmarkt tot op zekere hoogte rekening zullen moeten houden met individuele voorkeuren van werknemers.

- 3.5.2 *Individualisering en flexibilisering: nieuwe kansen en knelpunten*  
Nederlanders verwachten dat het combineren van werk en de zorg voor kinderen in de toekomst makkelijker zal zijn dan nu het geval is en dat ze vaker in deeltijd gaan werken (Ester en Vinken, 2001a).

*“Slim combineren van tijdsbestedingen [heeft] dikwijls grensvervaging tussen levenssferen tot gevolg. Het wordt immers steeds onduidelijker wanneer we aan het werken, leren of zorgen zijn. Toch hebben we er opvallend veel vertrouwen in dat het combineren van werk en privé ons in de toekomst makkelijk af gaat. Dit vertrouwen is gebaseerd op een andere taakverdeling tussen mannen en vrouwen en de inschatting dat de mogelijkheden voor kinderopvang, thuiswerken, flexibel werken, deeltijdwerk en zorgverlof zullen toenemen” (Leijnse, 2001 op basis van Ester en Vinken, 2001a).”*

Een vraag die van belang is, is hoe ver deze behoefte van werknemers naar verdere individualisering zich doorzet en hoe ver bedrijven hierin mee (kunnen) gaan door het aanbieden van passende individuele arbeidsvoorwaarden zodat zij werknemers weten te binden en betrokken te houden?

In ons vragenlijstonderzoek is aan de deelnemers een aantal stellingen voorgelegd over flexibilisering van arbeid vanuit het perspectief van individualisering (Miedema et al, 2001). Ingegaan is op arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden, bedrijfsorganisatorische aanpassingen en ‘elites’ van werknemers. Onze conclusie is dat werkgevers de verdergaande individualisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden zien als een gevolg van maatschappelijke trends, arbeidsmarktkrapte en individualiseringswensen van werknemers, die los staan van conjuncturele ontwikkelingen. Op de verdergaande individualisering

zullen organisaties, zo zeggen werkgevers, inspelen met flexibele arbeidsvoorwaarden, waarbij het combineren van werken en privé (zorgtaken, hobby's) een zwaar accent krijgt (Miedema et al, 2001). De Nederlander, en daarmee de werknemer, verwacht volgens de OSA ook dat er meer individuele afspraken gemaakt gaan worden binnen of naast collectieve afspraken, maar dat dit niet betekent dat de collectieve afspraken over arbeidsvoorwaarden zullen verdwijnen. Meer collectieve en meer individuele afspraken kunnen hand in hand gaan zo is de verwachting (Ester en Vinken, 2001a).

Bij de werkgevers uit ons onderzoek bestaat geen consensus in hoeverre de individualisering voorbehouden blijft aan een 'elite', hoewel hoger opgeleiden en tweeverdieners de meest gunstige kaarten lijken te hebben. Werkgevers verwachten niet dat deze individualiseringsmogelijkheden alleen zullen gelden voor een 'elite' van werknemers; zij benadrukken de bestaande aanwezigheid van een ruimere keuzevrijheid van werknemers, ook op lagere niveau. Wel zien respondenten dat de voordelen van deze ontwikkeling wat meer voor de een dan voor de ander zullen gelden. Individualisering voor lager betaalden zal minder vergaand (kunnen) zijn dan voor hoger betaalden, met name vanwege de financiële consequenties die keuzes hebben (voor bijvoorbeeld minder werken en zorgverlof). Individualisering zal kunnen leiden tot een polarisatie in arbeidsverhoudingen en een afnemende solidariteit tussen werknemers onderling, zo verwachten de respondenten uit ons onderzoek (Miedema et al, 2001). Uit het OSA-onderzoek komt een vergelijkbaar toekomstbeeld naar voren, namelijk minder collegialiteit tussen werknemers onderling en juist meer onderlinge concurrentie in de toekomst (Ester en Vinken, 2001a).

Dit betekent dat er risico's zijn voor personen met een zwakkere arbeidsmarktpositie. Zij kunnen hun individualiseringswensen minder goed afdwingen. Het betreft wederom relatief vaker de laagopgeleiden. Hier speelt de conjuncturele ontwikkeling wel mee. Aangenomen mag worden dat bij een economische recessie de individualiseringswensen moeilijker zijn te realiseren.

Overigens worden werkgevers aantrekkelijker door flexibele arbeidsvoorwaarden aan te bieden. Respondenten van ons onderzoek (Miedema et al, 2001) menen dat individualisering van arbeidsvoorwaarden echter wel bedrijfsorganisatorische aanpassingen vergen. Er zal meer aandacht nodig zijn op het terrein van planning en afstemming. Dit zou vervolgens aanleiding kunnen zijn voor meer decentralisering en meer sturing op resultaat in plaats van centrale sturing en

controle. Gevraagd naar het type organisatorische aanpassingen dat zou kunnen volgen op de individualisering van arbeidsvoorwaarden, zullen volgens de werkgevers eerder functionele flexibiliteit, wijziging van de bedrijfstijden en telewerkfaciliteiten worden toegepast dan wijzigingen in de arbeidsverdeling (verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van werknemers; taakverdeling tussen leidinggevenden en werknemers).

Voor de organisatie zijn er volgens ondervraagde werkgevers vele voordelen als zij zich aanpassen aan individualiseringswensen zoals verbetering van de concurrentiepositie en het productie- of dienstverleningsproces, de personeelsvoorziening en het imago van het bedrijf. Een nadeel is de kosten die gemoeid zijn met deze aanpassingen. Een deel van de respondenten verwacht dat de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie als gevolg van de individualisering zal afnemen (Miedema et al, 2001). Deze bevinding is vergelijkbaar met het beeld van 'de Nederlander' uit het OSA-onderzoek over de toekomst van het werk (Ester en Vinken, 2001a).

### 3.6 Praktische toepassing op organisatieniveau

In het voorgaande hebben we in het algemeen geschetst welke ontwikkelingen de toekomst van flexibilisering vormgeven en hoe deze toekomst er mogelijk uit zal zien.

We verwachten drie trendmatige ontwikkelingen. De resultaten van het onderzoek duiden er op de eerste plaats op dat de groei van numerieke flexibiliteit bereikt lijkt, maar die van een verdergaande functionele flexibiliteit nog niet. Deze verwachtingen van, met name, werkgevers spoort niet geheel met die van de Nederlandse werknemer, die rekt op een toename van contractflexibiliteit. Terwijl werkgevers menen dat de functionele flexibilisering niet alle werknemers een gunstige ontwikkeling is, denkt een deel van de werknemers dat het werk breder en veelzijdiger wordt. Met andere woorden, werkgevers en werknemers hebben een uiteenlopend toekomstbeeld over flexibilisering.

De mening van de respondenten is alom dat innovatie van groot belang is voor Nederlandse organisaties om te (blijven) concurreren. De tweede trend is dat organisaties meer zullen gaan investeren in ICT en deels in organisatievernieuwing (nieuwe organisatievormen). Het gaat hierbij zowel om technologische als organisatorische innovatie. Dit betekent dat bij het investeren in vernieuwing en (ICT) technologie, de manier waarop het werk wordt georganiseerd niet uit het oog zou

moeten worden verloren. Bepaalde manieren van technologietoepassing kunnen werkdruk tegengaan, andere niet. Het lijkt daarbij raadzaam dat innovatie gecombineerd wordt met vernieuwing en aanpassing van de organisatie en de arbeidsverdeling, zonder dat de arbeidsintensivering te hoog wordt.

Ten derde wordt verwacht dat de individualisering voortgaat. Individualisering voltrekt zich, als breder maatschappelijk verschijnsel, relatief autonoom ten opzichte van ontwikkelingen in arbeidsorganisaties. Dit fenomeen heeft niet alleen betrekking op de ‘elite’, maar op alle werknemers. Nader beschouwd is individualisering een medaille met twee kanten. Het biedt kansen voor flexibilisering, maar er lijken bedreigingen te zijn, in het bijzonder voor de maatschappelijke saamhorigheid.

### 3.6.1 *Praktijkmensen aan het woord*

De vraag die in de komende paragraaf verder wordt bekeken, is wat dat alles nu concreet betekent voor organisaties? We baseren ons hierbij op de expertbijeenkomst, die in het kader van het TNO onderzoek heeft plaatsgevonden.<sup>32</sup> Daarbij is intensief van gedachten gewisseld aan de hand van twee ‘case-organisaties’ over de wijze waarop deze organisaties zouden omgaan met flexibilisering van arbeid binnen elk der scenario’s. Het gaat om fictieve organisaties met een hoog realiteitsgehalte. Voor beide cases geldt dat dit een beschrijving is van de *situatie anno 2002*. Deze cases zijn tegen het licht gehouden van vier toekomstscenario’s, die we hier eerst zullen bespreken. Wat ons boeide was de vraag welke vormen van flexibilisering in de case-organisaties gestalte zouden krijgen, in de verschillende toekomstscenario’s.

### 3.6.2 *Verschillende toekomstscenario’s*

De toekomst van flexibilisering, ook op organisatieniveau, is ingebed in maatschappelijke ontwikkelingen. Voor het krijgen van grip op de toekomst kunnen toekomstscenario’s dienstig zijn. Wij hebben daarvoor gebruik gemaakt van een viertal scenario’s die zijn onderscheiden naar twee dimensies. De eerste is de *mate van economische groei*. De tweede betreft de *hoogte van het arbeidsaanbod*. Dit laatste gegeven is niet zozeer bepaald door arbeidsmarktkrapte als economisch

---

<sup>32</sup> Uitgangspunt van de bijeenkomst vormden de ontwikkelingen, zoals deze uit fasen 1 en 2 van het onderzoek naar voren waren gekomen. Tijdens de bijeenkomst hebben twee concrete organisatie-situaties centraal gestaan, de twee ‘case-organisaties’, namelijk een profit organisatie (een organisatie in de financiële dienstverlening) en een non-profit organisatie (een zorginstelling). In Bijlage B is een beschrijving van deze twee organisaties weergegeven.

schaarsteverschijnsel, maar is vooral een uitdrukking van de preferentie van burgers ten aanzien van arbeid en vrije tijd.

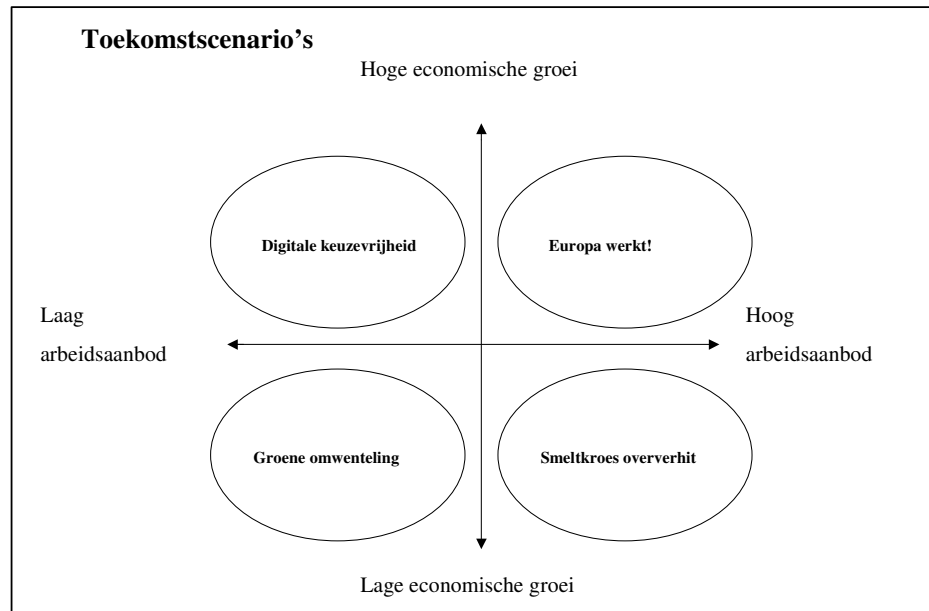
Kruising van de dimensies leidt tot vier scenario's (Figuur 3.2). De vier scenario's 'Digitale keuzevrijheid', 'Europa werkt!', 'Groene omwenteling' en 'Smeltkroes oververhit' zijn voor intern gebruik ontwikkeld door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2001b; zie ook Licher, 2001) en hebben betrekking op de toekomst van onze samenleving in 2010.<sup>33</sup> We typeren elk scenario kort.

In het *digitale scenario* is sprake van onstuimige groei van de kennis-economie, tegen de achtergrond van een laag arbeidsaanbod. Dit zet Nederlandse arbeidspatronen en arbeidsverhoudingen op zijn kop. Het *Europese scenario* kenmerkt zich door een sociaal en krachtig Europa. Dat vraagt om aanpassingen van het sociale stelsel in Nederland. Een hoge economische groei gaat hier samen met het gegeven dat mensen die kunnen werken zich ook aanbieden op de arbeidsmarkt. Enigszins paradoxaal wordt daarmee bedoeld dat het arbeidsaanbod 'relatief' hoog is, maar dat neemt niet weg dat er tegelijk tekorten kunnen zijn. Binnen het *groene scenario* kiest Nederland voor een nieuwe weg van duurzame sociale en economische ontwikkeling. De economische groei is laag, omdat economische activiteiten meer selectief zijn (milieuvervuilende productie wordt bijvoorbeeld ook sterk ontmoedigd ondanks goede omzetmogelijkheden), en het aanbod van arbeid is laag. Ook hier geldt dat het arbeidsaanbod bepaald wordt door wensen van personen; men wil minder werken. Het *multiculturele scenario* kenmerkt zich door economische recessie welke de sociale cohesie in kleurrijk Nederland bedreigt. Het arbeidsaanbod is hoog in een economie die weinig groeit.

---

<sup>33</sup> Zij zijn ontwikkeld ter ondersteuning van de discussie binnen het ministerie over het SZW-beleid. Voor het doel van ons project is uitgegaan van de toekomst voor de komende 5 jaar, omdat verder vooruit kijken erg moeilijk is.





Figuur 3.2 Vier toekomstscenario's (Ministerie van SZW, 2001).

Uit de discussie tijdens de expertbijeenkomst bleek dat men twee scenario's het meest geloofwaardig achtte, namelijk 'digitale keuzevrijheid' en 'smeltkroes oververhit'. Met andere woorden het scenario waarin economische groei wordt gecombineerd met arbeidskrapte en het scenario waarin economische neergang wordt gecombineerd met werkloosheid.<sup>34</sup> Deze twee scenario's stellen we hier centraal. In het *digitale scenario* is sprake van onstuimige groei van de kenniseconomie en is er een laag arbeidsaanbod. Dit zet druk op bestaande arbeidspatronen en arbeidsverhoudingen. In het *multiculturele smeltkroes scenario* doet zich een economische recessie voor, waaraan de sociale cohesie dreigt te bezwijken. Het arbeidsaanbod is hoog. Deelnemers is gevraagd om in de rol van manager/directeur een antwoord te geven op de vraag hoe in de 'case organisatie' vorm wordt gegeven aan flexibilisering. Uitgangspunten vormden de drie trends die in dit hoofdstuk zijn besproken en die doorwerken in de flexibilisering van de arbeid binnen elke case. Vanuit dit uitgangspunt is door de deelnemers een inschatting gemaakt van de toekomstige flexibilisering binnen de toekomstscenario's (zie uitgebreider bijlage B).

<sup>34</sup> De deelnemers vonden het scenario 'Europa werkt' minder realistisch omdat dit een hoge economische groei koppelt aan een hoog arbeidsaanbod (deelnemers verwachten juist arbeidstekorten); zij vonden het scenario 'groene omwenteling' evenmin realistisch omdat dit een lage economische groei koppelt aan een laag arbeidsaanbod (deelnemers verwachten dan juist werkloosheid).

### 3.6.3 *Een scenario van groei en arbeidskrapte (digitale keuzevrijheid)*

In het scenario van de Digitale keuzevrijheid is de economische groei hoog en het arbeidsaanbod laag. Welke gevolgen heeft dat voor de flexibilisering van arbeid in de case-organisaties?

#### *Profit organisatie*

In deze groeiemarkt ziet de financieel-commerciële organisatie veel perspectieven voor een grotere omzet. De arbeidsmarkt is echter krap. Dat leidt tot de volgende besluiten inzake flexibilisering van arbeid.

- De organisatie zal zeer vergaand meegaan met individualiseringswensen van werknemers, zoals thuiswerk, telewerk, deeltijdwerk, glijdende werktijden, verlofregelingen en dergelijke. De technologie (ICT) maakt dat ook mogelijk. De organisatie houdt inzicht in de prestatie van medewerkers. Er is dus veel ruimte voor werktijdflexibilisering.
- Verwacht wordt dat loonflexibiliteit noodzakelijk zal zijn bij de werving omdat nieuwe mensen hogere eisen kunnen stellen. Toch tracht men ook te concurreren met ‘leuk’ werk, werk dat uitdagend is en ontplooiingsmogelijkheden biedt.
- Er wordt blijvend geïnvesteerd in het personeel. Dat vereist de krappe arbeidsmarkt. Bovendien is gemotiveerd personeel ook ‘goed voor de klant’. Daarbij zal een spanningsveld blijven bestaan tussen specialisten en generalisten. Specialisten moeten blijven, moeten leren, om innovatief te zijn. In hen wordt veel geïnvesteerd.

Voor de organisatie zijn risico's verbonden aan de vergaande individualisering. Het gebrek aan sociale cohesie is een rem op de communicatie en leidt tot isolement met risico's voor een ‘ongemerkte’ uitval van personen. Zonder ‘sense of belonging’ worden mensen niet gebonden en uiteindelijk niet meer geboeid. Dat bedreigt de continuïteit van de organisatie, die zeer kwetsbaar is als het gaat om managementposities. Deze risico's zijn in te dammen door strategisch personeelsbeleid, dat zich moet richten op het garanderen van de continuïteit van benodigde competenties, bijvoorbeeld door een eigen kweekvijver. Voor alle niet-ondernemende werknemers dreigt het bereiken van het plafond van hun kunnen. Omdat verwacht wordt dat eenvoudiger werk verdwijnt, komt dit voor deze groep dubbel zo hard aan. Van de andere kant biedt de nieuwe situatie veel mogelijkheden voor de toekomstige groep van hoog opgeleide ‘allochtone meiden’. Door dergelijke culturele verschuivingen zullen er ook personen zijn die moeite hebben om dat allemaal bij te benen. Een risico dat geldt voor alle resterende werknemers is een zeer hoge werkdruk.

### *Non-profit organisatie*

Deze zorgorganisatie ziet de noodzaak in van stevige investeringen in ICT. De vraag om zorg is gevarieerd en vraagt steeds meer om maatwerk. De omvang van het werkaanbod blijft daarbij redelijk constant, want zorg leveren is een 'ongoing business'. Een remmende factor in de ICT-investeringsplannen is de financieringstructuur en de afhankelijkheid van de overheid. Op de arbeidsmarkt verwacht de directie dat door de krapte de macht ligt bij werknemers waardoor loonstijgingen en inkomensverschillen gaan toenemen. Ten aanzien van de flexibilisering besluit de organisatie de volgende stappen te nemen.

- Het vergroten van de functionele flexibilisering om de brede inzetbaarheid te stimuleren door middel van opleidingen.
- De contractuele flexibilisering in 'klassieke zin' wordt afgebouwd. Daarvoor in de plaats komen andere dienstverbanden, zoals netwerkcontracten (waarbij een medewerker in dienst is van meer zorginstellingen tegelijkertijd) en ZZP-contracten met verplegend personeel (ZZP staat voor zelfstandige zonder personeel). De aangesloten instellingen benutten de flexibiliteit van dit concept als was het een arbeidspool en financieren gezamenlijk opleidingen.
- Door slim gebruik van ICT is locatieflexibiliteit mogelijk. ICT maakt het mogelijk dat informatie zoals patiëntendossiers, beschikbaar zijn op verschillende locaties. ICT biedt de voorwaarde voor functionele flexibilisering en locatieflexibiliteit omdat daarmee zaken als afstemming, communicatie, informatievoorziening beter geregeld kunnen worden.
- Onder druk van de krappe arbeidsmarktsituatie zal de organisatie werktijdflexibilisering ruim moeten toelaten, omdat vele werknemers deeltijdcontracten wensen.

De regelgeving en beperkte investeringsruimte ziet de organisatie als een risico. Het dwingt tot marktgerichtheid om daarmee middelen te verdienen om te kunnen investeren in ICT. Een risico voor werknemers is het niet kunnen meekomen met de ICT-ontwikkeling. Voor zulke 'digibeten' onder ouderen en laagopgeleiden dreigt gedwongen uitstroom, tenzij opleidingen helpen om de mensen te kwalificeren. Daarnaast is een algemeen risico de stijging van de werkdruk. Er zijn ook kansen voor werknemers, met name voor jongeren die ICT met de paplepel kregen ingegoten en voor diegenen die zich aangetrokken voelen tot het combineren van werken en andere activiteiten, omdat daartoe goede mogelijkheden ontstaan.

#### 3.6.4 *Een scenario van recessie en werkloosheid (smeltkroes oververhit)*

In het scenario Smeltkroes oververhit is de economische groei laag en het arbeidsaanbod hoog. Een situatie waarbij de terugloop van de economie rond de millenniumwisseling een mogelijk omkeerpunt kan zijn. Krijgen we te maken met een economische recessie en een terugkeer van hoge werkloosheidscijfers? Volgens dit scenario wel.

##### *Profit organisatie*

Als overlevingsstrategie in deze economische crisis besluit de organisatie, die opereert in de financieel-commerciële dienstverlening, om te reorganiseren. Dat leidt tot een heroriëntatie op de kern van de organisatie. Onderdelen die niet rendabel zijn en waar veel concurrenten zijn worden gesaneerd, terwijl aantrekkelijke partners worden overgenomen, als dat lukt. Er ontstaat een vechtsценario om de concurrentie weg te drukken en succesvolle operaties vast te houden of te verwerven. Gezocht wordt naar niches in de wereld van financieel advies. Daarbij ruimt de verouderde directie het veld, weliswaar met een gouden regeling. Een nieuwe garde staat op, met aan het 'front' een charismatische leider die niet te beroerd is op de zeepkist te klimmen om de goede mensen te overtuigen waarom ze moeten blijven. Dat is ook overlevingsstrategie want de beste consultants hebben immers het netwerk van de beste klanten. Als de storm is geluwd neemt de directie de volgende besluiten over flexibilisering.

- Vaste contracten verliezen hun vanzelfsprekendheid. Wat beloond wordt is ondernemerschap en succes. Prestatiebeloning wordt breed doorgevoerd. Met andere woorden: meer loonflexibilisering.
- Ook andere contracten worden tegen het licht gehouden. Kort lopende contracten worden niet verlengd. Daarentegen wordt er meer overgewerkt. Er is dus meer ad hoc flexibilisering.
- Het is gedaan met de flexibilisering van met name de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden: deze worden bevroren op het huidige niveau. Dit beperkt de mogelijkheden van deeltijdwerk en werktijdflexibilisering waarbij wensen van personeel leidend zijn.

De organisatie lijkt weer op de rails maar er schuilen nog wel risico's voor de organisatie in het weglekken van deskundigheid door ongewenste mobiliteit. Voor sommige werknemersgroepen liggen er eveneens gevaren op de loer. Werknemers met weinig toegevoegde waarde voor de organisatie vloeien het eerst af. Voor werknemers die in dienst blijven dreigt een hoge werkdruk, met het risico op hoger ziekteverzuim en langdurige uitval.

### *Non-profit organisatie*

De zorg-organisatie heeft te maken met een tegenstrijdige situatie. De budgetten komen onder druk te staan terwijl de zorgvraag niet afneemt. Sterker, door de maatschappelijke culturele diversiteit wordt de dienstverlening complexer. Daarbij is een spanning voelbaar tussen het als organisatie 'meeademen' met flexibele eisen vanuit de omgeving en de belangen van werknemers, die soms in een andere richting gaan. Wat betreft de arbeidsmarktsituatie verwacht de directie dat het moeite zal kosten om voldoende goede en hoger opgeleide mensen te vinden – ook vanwege de concurrentie om deze mensen met omliggende zorginstellingen – maar dat het aanbod van lager opgeleiden zal stijgen, met name vanuit Oost-Europa. Een lastig punt is de aanzienlijke vergrijzing van het personeelsbestand. In overleg met de ondernemingsraad komt de directie tot de volgende besluiten aangaande flexibilisering.

- Er wordt ondanks de ruimere arbeidsmarkt voor geopteerd meer in te zetten op functionele flexibilisering. Goed opgeleide mensen zijn schaars en zelf opleiden is duur, ook voor mensen in lagere functies. Gekozen wordt voor taakrotatie en interne opleidingsvormen. Vacatures worden niet vervuld met externen maar door de combinatie van intern opleiden en daarna schuiven met mensen, die daardoor in betere banen komen. Dat gebeurt zowel horizontaal als verticaal, maar niet neerwaarts, tenzij iemand minder belastbaar wordt of dat (tijdelijk) wenst te zijn. Aldus lijkt sprake te zijn van 'schuifpuzzelflexibiliteit'. Voor hogere functies worden functiecontracten ingesteld, waarbinnen een brede inzetbaarheid wordt beoogd.
- De werktijdflexibilisering wordt uitgebreid, mede omdat de samenstelling van het personeel multicultureel is. Vrij nemen mag, wanneer men dat tijdig aangeeft, voor het vieren van kerst, suikerfeest, Pasen, de dag van de arbeid, et cetera. Ook voor een optimale inzet van ouderen wordt dit toegepast en toegespitst op leeftijdbewust beleid, flexibele pensionering en tijdsparvormen.
- Loonflexibiliteit wordt ingesteld om de dertigers te behouden naast het maximaal benutten van de toch al flexibele arbeidsvoorwaarden op het vlak van verlof en werktijden. Voor hen worden ook specifiek uitdagingen gezocht in de sfeer van meer marktwerking voor zover dit aansluit bij hun interesses. Loonflexibiliteit is tevens een bruikbaar instrument voor het werven van specialisten in het buitenland (o.a. uit Oost-Europa).
- Er wordt naar gestreefd om mensen meer op persoonlijke flexibiliteit aan te spreken door hen gevoelig te maken voor een

‘externe blik’ (wat wil de klant?), budgetverantwoordelijkheid, marktgerichtheid en leerbereidheid. Dit toont overeenkomsten met het versterken van de employability, gezien als het vergroten van de bereidheid om positief met veranderingen om te gaan.

De directie onderkent dat er risico’s zijn voor de organisatie, zoals de spanning tussen teamwerk en loonflexibiliteit, de hoge eisen die functionele flexibilisering stelt aan de vaardigheden van mensen en ongewenste uitstroom (dertigers die toch weggaan en vijftigers die de dure 55-plusregeling benutten). Van de andere kant ziet men in meer marktgerichtheid ook weer kansen, vooral om dertigers te binden. Voor bepaalde werknemers is de organisatie door de ruimere arbeidsmarkt ook aantrekkelijk geworden, zoals voor allochtonen, schoolverlaters en jongeren. Verder is er voor mensen met deeltijdwensen het nodige mogelijk, waarbij wederom dertigers en anderen in de ‘gezinsfase’ in beeld komen. Een risico is er voor ouderen en laagopgeleiden als zij niet kunnen meekomen in de veranderderde multi-culturele samenleving.

### 3.6.5 *Gevolgtrekkingen op basis van de praktijkinzichten*

We zullen de bevindingen uit de expertbijeenkomst relateren aan de eerder geschetste trends ten aanzien van de arbeidsmarkt, innovatie en individualisering.

Het valt op dat binnen de beide scenario’s de non-profit organisatie opteert voor dezelfde vormen van flexibilisering, terwijl de profit organisatie haar aanpak per scenario aanpast. De non-profit organisatie kiest in beide gevallen voor functionele flexibilisering (brede inzetbaarheid), werktijdflexibilisering en loonflexibiliteit (vooral gericht op de dertigers). In het groeiscenario van de Digitale keuzevrijheid wordt door de non-profit organisatie geïnvesteerd in ICT waarmee netwerkcontracten en locatieflexibiliteit de flexibiliteitsbehoefte inkleuren. De profit organisatie laat zich meer sturen door de marktomstandigheden in elk scenario. In het scenario Smeltkroes oververhit, met recessie en werkloosheid, trekt de werkgever de macht naar zich toe door de behoefte aan flexibiliteit vorm te geven met loonflexibilisering en ad hoc flexibilisering. Er komt een rem op werktijdflexibilisering. In het scenario Digitale keuzevrijheid is de situatie omgekeerd en ligt de macht bij de werknemer. De organisatie gaat mee in de individualiseringswensen door veel ruimte te geven aan werktijdflexibilisering en zoekt naar bindingsstrategieën met loonflexibilisering en employability-beleid.

Te concluderen valt dat non-profit organisaties binnen beide scenario's meer zijn aangewezen op functionele flexibilisering en een employability-beleid dat ingekaderd is in goede secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Profit organisaties zijn weliswaar meer een speelbal van de markt, maar kunnen ook soepeler omschakelen naar andere flexibiliseringstrategieën. Naast de risico's van segmentatie (winners en losers) en polarisatie (grotere ongelijkheid) voor verschillende groepen werknemers en werkzoekenden lijkt het risico van een hoge werkdruk allerminst te verdwijnen. Een continu hoge druk op de arbeidsproductiviteit (vanwege de loonkosten) betekent dat werknemers steeds meer blijvend moeten investeren in hun eigen ontwikkeling. Dat roept de vraag op van de mythe van de permanente ontplooiing: tot hoe ver kunnen en willen mensen hun employability opschroeven? Mag van mensen 'lifetime flexibilisering' (Verbruggen et al, 2000: 18) worden verwacht? Tegenstrijdige belangen van organisaties en hun werknemers kunnen niet te extreem worden, omdat dat leidt tot onacceptabele arbeidsmarktimperfecties. Om een balans te bereiken is een convergentie van standpunten gewenst.

Wat betekent dit voor de eerder geconstateerde trends? De eerste trend uit ons onderzoek was dat de arbeidsmarktsituatie zou leiden tot verdergaande flexibilisering, dat wil zeggen met name meer functionele flexibilisering. Werktijd- en contractflexibilisering zou echter niet verdwijnen. Dat was tegen de achtergrond van een krappe arbeidsmarkt, zoals het scenario Digitale keuzevrijheid voorstaat. De trend past wel bij de non-profit organisatie, maar minder goed bij de profit organisatie. Naast functionele flexibilisering (employability-beleid) en werktijdflexibilisering (misschien meer dan thans) zal deze profit organisatie ook loonflexibilisering toepassen als werknemers daarom vragen. In een ruimere arbeidsmarkt met een laagconjunctuur (smeltkroes oververhit) zullen non-profit organisaties eerder blijven opteren voor functionele flexibilisering, terwijl profit organisaties de marktwerking het werk laten doen en overgaan op loonflexibilisering en ad hoc flexibilisering.

De tweede trend was een toename aan investeringen in ICT en nieuwe organisatievormen. In een krappe arbeidsmarkt (Digitale keuzevrijheid scenario) zullen non-profit en profit organisaties inderdaad meer investeren in ICT. Voor de non-profit organisatie zijn de middelen echter beperkt en zal men zijn heil deels proberen te zoeken in 'slimmer' organiseren. Profit organisaties lijken alle registers open te trekken om met ICT maximaal tegemoet te kunnen komen aan

individualiseringswensen van medewerkers. In het Smeltkroes scenario (recessie) wordt echter niet fors geld gestoken in ICT. Er wordt juist bezuinigd en gereorganiseerd in zowel profit als non-profit organisaties. Het is niet duidelijk of ICT een grote rol gaat spelen bij dit streven naar efficiëntieverbetering (bijv. door delen van werkprocessen te automatiseren). In alle situaties lijkt de werkdruk een serieus probleem. In het Digitale scenario omdat ICT-vernieuwingen bedreigend zijn voor afvallers en in het Smeltkroes scenario door bezuinigingen.

De derde trend betrof de voortzetting van de individualisering. Deze trend lijkt het minst conjunctuurgevoelig, maar zeker is dat niet. In het scenario van groei en arbeidskrapte zien non-profit en profit organisaties zich gedwongen tegemoet te komen aan individualiseringswensen. In het recessie-scenario wensen profit organisaties echter geen gehoor te geven aan dergelijke wensen. Non-profit organisaties kunnen zich dit niet zonder meer permitteren, willen zij verzekerd blijven van goed opgeleide mensen. In een recessie neemt de vraag naar publieke dienstverlening en zorg immers niet af. De vraag is of de individualisering werkelijk een kentering kent onder invloed van recessie en werkloosheid.

Enkele van de trends losstaande, aanvullende bevindingen zijn de volgende:

- Profit organisaties zullen functieflexibilisering in een recessie waarschijnlijk eerder loslaten dan non-profit organisaties (voor functies waarvoor het arbeidsaanbod ruimer wordt);
- Profit organisaties zullen wellicht minder gevolg geven aan individualiseringswensen in een recessie (de machtsbalans slaat weer door naar het voordeel van werkgevers, waardoor profit werkgevers de markt meer haar werking laten doen);
- Een aantal nieuwe thema's die wij niet als trends hebben benoemd, zullen mogelijk naar voren komen. Dit zijn geïndividualiseerde arbeidsrelaties in netwerkorganisaties (zoals ZZP-ers); een sterkere druk op 'ondernemerschap' van werknemers (zelfsturing, verantwoordelijkheid), loonflexibiliteit c.q. flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en 'schuifpuzzelflexibiliteit' (intern horizontaal en verticaal schuiven met medewerkers om functies bezet te krijgen en vacatures te vervullen).



### 3.7 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk zijn trends besproken die de toekomst van flexibilisering mede vorm geven aan de hand van drie thema's: arbeidsmarkt, innovatie en individualisering.

We bekijken de bevindingen vooraleerst vanuit een groei-economie en een krappe arbeidsmarkt. Tot de millenniumwisseling is de flexibilisering van arbeid fors toegenomen. Deze is daarna gestabiliseerd en schommelt in Nederland thans rond de 10%. De krappe arbeidsmarkt heeft langzaam maar zeker geleid tot een accentverlegging van kwantitatieve flexibilisering naar kwalitatieve flexibilisering (zie ook Goudswaard et al, 2000: 85-87; Goudswaard en Batenburg, 2000: 11). Dat is mede het gevolg geweest van de aandrang tot innovatie en de sterker gevoelde noodzaak om een fit te vinden met de individualiseringswensen van personeel. Op het mesoniveau van organisaties is de nadruk komen te liggen op personeelsbeleid met een focus op binding en employability, omdat de 'macht' bij de werknemer lag. Op macro-niveau ontstaan er risico's op sociale ongelijkheid. Uit ons onderzoek komen allochtonen, ouderen, vrouwen en laagopgeleiden naar voren als groepen waarbinnen de kans op een ongunstige arbeidsmarktpositie relatief groot is.

De krapte op de arbeidsmarkt die in de jaren negentig zeer hoog was geworden, neemt weer enigszins af, maar de tekorten zijn daarmee niet meteen opgeheven in alle beroepssectoren. Verwacht wordt dat in de toekomst de functionele flexibilisering verder zal voortschrijden, maar niet dat daarmee werktijd- en contractflexibiliteit zullen verdwijnen. De behoefte aan flexibilisering zal niet verminderen, omdat de eisen die worden gesteld aan organisaties hierom vragen. Daarom menen wij dat de contract- en werktijdflexibiliteit zelfs kan toenemen afhankelijk van het type werk, beroep en sector. Functionele flexibiliteit zal zowel kansen bieden voor organisaties (concurrerend, innovatief, e.d.) als voor werknemers (gunstig voor employability en empowerment). Echter, niet alle medewerkers zullen profiteren van functionele flexibiliteit omdat een goede opleiding de belangrijkste sleutel lijkt voor arbeidsmarktsucces.

Het belang van innovatie in een competitieve kenniseconomie behoeft op zichzelf nauwelijks betoog. Verwacht wordt dat meer zal worden geïnvesteerd in de combinatie van ICT en nieuwe organisatievormen. Bepaalde manieren van technologietoepassing kunnen werkdruk te-

gingaan, bijvoorbeeld als innovatie gecombineerd wordt met vernieuwing en aanpassing van de organisatie en de arbeidsverdeling. Aanpassingen in de organisatie zoals teamwerk en decentralisering van autonomie zijn ten dele op te vatten als investeringen in de menselijke factor. Voor kennisintensieve organisaties is dat cruciaal. Ook vanuit dit kennisperspectief is opleiding van groot belang voor de arbeidsmarktpositie van werknemers.

Individualisering betreft een breed, maatschappelijk verschijnsel dat zich relatief autonoom voltrekt ten opzichte van ontwikkelingen in arbeidsorganisaties. Het is van toepassing op alle werknemers, al verschilt de mate van individualisering als men onderscheid maakt naar functies, opleiding, gezinssituatie en dergelijke. Individualisering is een medaille met twee kanten. Het biedt kansen voor flexibilisering, maar er zijn bedreigingen voor de maatschappelijke saamhorigheid. Omdat organisaties voor hun innovatieve vermogen afhankelijk zijn van menselijke competenties moeten zij een fit zien te vinden met de voortschrijdende individualisering, anders leggen ze het af tegen concurrenten. Organisaties zullen streven naar vormen van flexibilisering die hen verzekert van competente arbeidskrachten, waarbij kwalitatieve flexibilisering het passende antwoord is, naast bepaalde vormen van kwantitatieve flexibilisering (werktijdflexibilisering, deeltijdwensen, herverdeling van arbeid e.d.). Organisaties die flexibele arbeidsvoorwaarden aanbieden zijn aantrekkelijk voor werknemers die het werk willen kunnen combineren met taken in andere levenssferen. Wederom geldt dat mensen met weinig opleiding in hun bagage geringere kansen hebben op een sterke arbeidsmarktpositie.

Er zullen, zoals blijkt uit het voorgaande, knelpunten ontstaan voor werknemers met een inadequate opleiding omdat kennis de toegangspoort is tot arbeid in de toekomst. Risicogroepen zijn ouderen, laagopgeleiden en allochtonen. Kanshebbers zijn jongeren, goedopgeleiden, vrouwen. 'Digibeten' hebben geringere kansen op een goede arbeidsmarktpositie.

Deze conclusies hebben vooral betrekking op een groei-economie met een krappe arbeidsmarkt. In een recessie met het risico van groeiende werkloosheid ziet het er anders uit.

Ten eerste zal de verruiming van de arbeidsmarkt de strategie van functionele flexibilisering minder noodzakelijk maken. Voor beroepen en functies met arbeidsoverschotten zijn contractflexibiliteit, loonflexibiliteit, ad hoc flexibiliteit en werktijdflexibiliteit een pas-

send antwoord. Dat geldt meer voor profit dan voor non-profit organisaties.

Ten tweede zullen investeringsruimtes onder druk komen te staan, met name in de publieke sector. Investeringsruimtes in ICT en nieuwe organisatievormen zullen worden geremd. Onduidelijk is of organisaties het accent zullen leggen op efficiëntieverbeteringen en prijsconcurrentie of dat zij hun heil zullen zoeken in blijvend, al zij het beperkt, investeren in menselijk kapitaal omdat kennis de sleutel blijft tot overleving en succes. Dat zal kunnen leiden tot sectorspecifieke verschillen.

Hoewel, op de derde plaats, de individualisering een relatief autonome ontwikkeling kent, is het waarschijnlijk dat ten tijde van een recessie niet alle individualiseringswensen zonder meer zijn te realiseren. In elk geval is het onrealistisch te verwachten dat werkgevers in de profit sector daaraan en masse zullen meewerken. Een economische teruggang betekent dat vooral voor mensen met beperkte arbeidsmarktkansen het keuzepalet verschaalt.

In het begin van het hoofdstuk (in Figuur 3.1) zijn de factoren genoemd die van invloed zijn op het vormgeven van flexibilisering, te weten de situatie op de arbeidsmarkt, de economische conjunctuur, demografische ontwikkelingen, organisatorische en technologische innovaties, sociaal culturele trends en individualisering en het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, wetgeving en arbeidsmarktbeleid. Bij wijze van samenvatting hebben we de uitkomsten van de in het onderzoek belichte factoren arbeidsmarkt, innovaties en individualisering weergegeven in Tabel 3.1. De tabel wordt aangevuld met onze inschattingen ten aanzien van de factoren demografie en het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, wetgeving en arbeidsmarktbeleid.

In Tabel 3.1 hebben we de uitkomsten opgesplitst in twee dimensies van de factor economische conjunctuur: groei (Digitale keuzevrijheid scenario) versus recessie (Smeltkroes oververhit scenario). Op grond van de onderzoeksbevindingen komen we tot de conclusie dat in het groeiscenario de zich voorgedane verschuiving van kwantitatieve flexibilisering (werktijd- en contractflexibilisering) naar functionele flexibilisering versterkt. Daarnaast verwachten we dat ook andere vormen van flexibilisering een belangrijke rol zullen spelen. In de profit sector zal de concurrentie om schaarse arbeid, sterker dan in

non-profit organisaties, een impuls geven aan loonflexibilisering. In non-profit organisaties zal, mogelijk meer dan in de profit sector, een uitbreiding optreden van werktijdflexibilisering, telewerken en locatieflexibiliteit. Belangrijke verklarende mechanismen ontleen we aan de arbeidsmarktkrapte en de gewenste 'levensloopflexibiliteit', de gewenste flexibiliteit per levensfase die per fase kan variëren, waardoor zowel werknemers als werkgevers een zeker belang hebben zich zodanig aan elkaar te binden dat beiden verzekerd blijven van flexibiliteit. Werkgevers ten aanzien van de inzetbaarheid van competenties en werknemers ten aanzien van taken in andere levenssferen dan die van de arbeid. In dit scenario zal minder ruimte zijn voor contractflexibiliteit. Ad hoc flexibiliteit voor korte termijn oplossingen zal zeker niet verdwijnen.

In het recessie-scenario verwachten we dat de functionele flexibilisering weer ten dele wordt ingeruild voor de terugkeer naar een grootschaliger aanwezigheid van kwantitatieve flexibilisering. Met name in profit organisaties zullen werktijdflexibilisering, contractflexibilisering en loonflexibilisering waarschijnlijk gebied heroveren op functionele flexibilisering. Voor schaarse, hoogwaardige arbeid zullen profit organisaties het wapen van loonflexibilisering mogelijk meer hanteren, terwijl non-profit organisaties zich, deels gedwongen door beperkte middelen, meer zullen toeleggen op het handhaven van functionele flexibilisering. De belangrijkste verklaring voor deze veronderstellingen is de verruiming van de arbeidsmarkt waardoor de macht verschuift naar werkgevers. Organisaties zullen onder de concurrentiedruk in zo'n recessie investeringen vaker moeten inruilen voor bezuinigingsbeleid en ook de arbeidskosten moeten zien te beheersen.

Tabel 3.1 Factoren die toekomstige flexibilisering vormgeven in een groei- en recessie-scenario

Factoren die flexibilisering bepalen	Invloed tot op heden (1995-2002)	Invloed in een toekomstig groeiscenario (Digitale keuzevrijheid)	Invloed in een toekomstig recessie-scenario (Smeltkroes oververhit)
Arbeidsmarkt	toenemende arbeidsmarktkrapte met sectorale en regionale verschillen	aanhoudende krapte en tekorten	verruiming maar niet (meteen) voor alle beroeps- en bedrijfsmarkten
Demografie	vergrijzing, feminisering	vergrijzing, feminisering, meer aanbod allochtonen	uitstroom ouderen, rem instroom allochtonen
Organisatorische en technologische innovatie	meer ICT toepassingen, 'intensivering' van de arbeid, decentralisering, teamwork, opkomst telewerk en netwerkorganisaties	focus op kennis als productiefactor, verbreiding 'flexible firms' (netwerkorganisaties, virtuele organisaties e.d.), focus op innovativiteit	focus op efficiëntie, ICT gericht op bezuiniging, meer intensivering van de arbeid, focus op prijsconcurrentie
Individualisering en sociaal culturele trends	meer 1,5 en 2-verdieners, kleinere huishoudens, hogere opleiding, mondiger burgers, combineerbaarheid werken en zorgen	meer variatie aan onderscheiden levensfasen, centraliteit van arbeid ter discussie, combinatie-scenario's	individualiseringswensen meer afgestemd op besteedbaar inkomen
Systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, wetgeving en arbeidsmarktbeleid	terugtrekkende, kaderscheppende overheid, individualisering arbeidsvoorwaarden, decentralisering arbeidsvoorwaarden overleg, beleid gericht op participatie en bescherming van werknemers	handhaving poldermodel, verdergaande harmonisering sociaal en economisch beleid met EU, macht bij werknemers	overheid trekt initiatief naar zich toe t.a.v. publieke sector, verdergaande harmonisering sociaal en economisch beleid met EU, risico arbeidsonrust, macht bij werkgevers
↓	↓	↓	↓
Flexibilisering van arbeid	verschuiving van kwantitatieve flexibilisering naar functionele flexibilisering	versterking van functionele flexibilisering, in profit sector m.n. ook loonflexibilisering en in non-profit m.n. ook werktijd-flexibilisering, telewerken en locatieflexibiliteit	verschuiving naar kwantitatieve flexibilisering en loonflexibilisering, in non-profit ook functionele flexibilisering

Op basis van de onderzoeksbevindingen komen enkele spanningsvelden naar voren die op het niveau van de organisaties kunnen ontstaan tussen de belangen van werkgevers en die van werknemers. Zonder volledig te zijn, stippen wij ter afsluiting van dit hoofdstuk enkele spanningsvelden aan. Een eerste spanningsveld betreft de inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers hebben een belang bij een continuïteit van de bedrijfsvoering. Werknemers hebben volgens het levensloopmodel niet in elke fase evenveel behoefte om tijd te besteden aan arbeid. Met name in de fase van gezinsvorming stellen werknemers zich minder beschikbaar op. Een tweede spanningsveld is de intensivering van de arbeid. Werkgevers worden geconfronteerd met een scherpe concurrentie, vooral in de marktsector. Dit dwingt hen tot het optimaliseren van de arbeidsproductiviteit en het verkleinen van het kostenrisico als gevolg van uitval van medewerkers (ziekteverzuim, WAO e.d.) en het daarmee gemoeide verlies aan kennis. Werknemers hechten echter aan gezond werken en gezond leven en kunnen de intensivering van arbeid beschouwen als een bedreiging vanwege de werkdruk die ermee gemoeid is. Een derde spanningsveld is het vraagstuk van cohesie en betrokkenheid. Werkgevers die flexibel maatwerk moeten leveren aan klanten, vertalen zulke eisen tot een differentiële inzet van medewerkers in hun organisaties. Dat leidt tot verschillen in inzet, beloning, kwalificering, etcetera van personen. Werknemers hebben hier lang niet altijd belang bij. Soms hebben zij meer baat bij solidariteit. Een vierde spanningsveld dat met het derde verband houdt is het vraagstuk van levenslang leren. Werkgevers zullen hier wederom wensen te differentiëren. Bij werknemers ontstaat een zekere segregatie tussen hen die tot levenslang leren in staat zijn en personen die dat niet kunnen om uiteenlopende redenen, variërend van een gebrek aan capaciteiten tot het zich bevinden in een levensfase waarin levenslang leren niet past. Een vijfde en laatste spanningsveld dat we noemen is of er sprake is van overschotten of tekorten op de arbeidsmarkt. Dit bepaalt in belangrijke mate de machtsbalans tussen werkgevers en werknemers.

Op onze conclusie dat flexibilisering in de toekomst niet afneemt, maar verder toeneemt, komen we terug in het slothoofdstuk. We laten zien dat verdergaande flexibilisering maatschappelijke problemen met zich brengt en betogen dat deze knelpunten opgelost kunnen worden op organisatieniveau wanneer werkgevers en werknemers erin slagen een coalitie met elkaar aan te gaan. We zullen ingaan op de vraag hoe werkgevers en werknemers de vraagstukken van flexibilisering binnen organisaties en op het niveau van de arbeidsrelatie kunnen vorm-

geven. Het slothoofdstuk is daarmee meer beschouwend van karakter en ontstijgt deels de onderzoeksbevindingen die we hier hebben gepresenteerd.

## 4 Vormgeven aan flexibilisering en arbeidsrelaties

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk stappen we over van de onderzoeksresultaten naar een beschouwing over een oplossingsrichting. We beperken ons daarbij tot het niveau van de organisatie. Centraal staan de laatste twee onderzoeksvragen:

- Hoe kunnen belangen van organisaties en individuen worden bijeengebracht en welke vormen van flexibilisering van arbeid zijn daarbij bruikbaar?
- Welke gevolgen heeft toekomstige flexibilisering van arbeid voor arbeidsrelaties?

We baseren ons in dit hoofdstuk niet uitsluitend op de eerder gepresenteerde meningen van de geraadpleegde experts in wetenschap, praktijk en beleid, maar hebben de uitkomsten uit het onderzoek aangegrepen om, mede aan de hand van aanvullende literatuur, een benadering te formuleren voor de wijze waarop flexibilisering binnen organisaties en binnen arbeidsrelaties kan worden vormgegeven.

Organisaties hebben een blijvende behoefte aan flexibiliteit, terwijl werknemers flexibiliteit willen kunnen combineren met activiteiten in levenssferen buiten de arbeidswereld. Het ligt voor de hand na te gaan onder welke condities een coalitie tussen beide partijen mogelijk is. Daar zal in dit hoofdstuk (in paragraaf 4.3) verder op worden ingegaan.

Waarom we hier ingaan op arbeidsrelaties, de tweede vraag, komt doordat de invulling van flexibilisering naar verwachting zal gaan verschuiven naar steeds lagere, individuele niveaus. Dat is onder meer een gevolg van de opkomst van de netwerkorganisatie in de informatiemaatschappij. Netwerkorganisaties zijn opgebouwd uit elementen. Het 'kleinste' element lijkt het individu te zijn als de organisatie wordt opgevat als een verzameling personen. Echter, wat die individuen vooral bindt, is de afspraken die zij met elkaar maken als zij een arbeidsrelatie aangaan. In die arbeidsrelatie worden de concrete afspraken en minder concrete afspraken gemaakt. Die afspraken of regelingen, en niet de individuen zelf, beschouwen wij als het 'kleinste' element van een organisatie. Hoe krijgt flexibilisering vorm op dit 'laagste' niveau in de organisatie binnen de arbeidsrelatie? In dit hoofdstuk belichten we (vanaf paragraaf 4.4) wat de arbeidsrelatie volgens ons is. We beschouwen de arbeidsrelatie als de betrekking tussen werkgever en werknemer waarin beiden afspraken maken.



Onze stelling is dat individuen als werknemer zeer kwetsbaar zijn als zij er niet in slagen goede afspraken te maken. Daarom betogen we dat naarmate afspraken in de arbeidsrelatie explicieter en meetbaarder zijn de positie van de werknemer ‘sterker’ is. De arbeidsrelatie, waarbinnen flexibilisering vorm krijgt, wordt daarmee het scharnierpunt tussen organisatiedoelen en werknemersdoelen.

Alvorens de genoemde vragen in dit hoofdstuk te behandelen, staan we (in paragraaf 4.2) stil bij de centrale conclusie uit het vorige hoofdstuk dat flexibilisering gaat toenemen. Om te beargumenteren waarom een coalitiebenadering tussen werkgevers en werknemers het passende antwoord is op de verdergaande flexibilisering, belichten we de mogelijke negatieve consequenties van flexibilisering op werknemerniveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau.

## 4.2 Consequenties van flexibilisering voor werknemer, organisatie en maatschappij

In het maken van een onderscheid naar drie niveaus - de werknemer, de organisatie en de samenleving – abstraheren we tijdelijk van het organisatieniveau waarop we ons tot dusverre hebben geconcentreerd, om vervolgens weer op het organisatieniveau verder te gaan met ons betoog. Wat zijn de risico’s voor werknemers van vergaande flexibilisering op deze niveaus? Bij het beantwoorden van deze vraag baseren wij ons naast bevindingen uit de vorige hoofdstukken op aanvullende literatuurbronnen, die ook een blik werpen op flexibilisering in andere landen.

### 4.2.1 *Werknemers*

Een scherpe waarschuwing tegen de negatieve gevolgen van flexibilisering is te ontleen aan de Amerikaanse socioloog Richard Sennett (1998). Sennett stelt dat het werken onder het ‘nieuwe, flexibele kapitalisme’ het karakter en de identiteit van de werknemer aantast. Organisaties streven volgens hem naar vergaande flexibilisering op basis van een machtssysteem dat drie elementen omvat: het telkens weer herstructureren van organisaties, flexibele specialisatie van de productie en concentratie zonder centralisatie van de macht (1998: 47). Al deze elementen hebben gevolgen op persoonlijk niveau, en daar is het Sennett om te doen. Het eerste punt betreft het continu veranderen van organisaties waarbij herstructurering op herstructurering volgt. Onder verwijzing naar de ‘business process re-engineering’ praktijk

met zijn decentralisatie en het wegsnijden van banen ('downsizing') ontstaan gefragmentariseerde organisaties. Kenmerkend is het streven naar hogere efficiëntie, het standaardiseren van processen door middel van software en het vergroten van de 'span of control' van managers door tussenlagen te elimineren. Als gevolg daarvan hebben nieuwe organisaties nauwelijks een link met hun verleden. Door het verdwijnen van deze continuïteit, verdwijnt ook voor werknemers de band met hun 'eigen' organisatie. Het tweede punt, flexibele specialisatie, is een reactie op de veranderlijkheid van de consumptieve vraag die organisaties aanzet tot de productie van uiteenlopende producten en diensten en om deze snel naar de markt toe te leiden. Dat leidt tot een golf van innovaties waarbij het voor organisaties aanpassen geblazen is aan de onophoudelijke veranderingen, in plaats van het pogen die veranderingen te beheersen, aldus Sennett. Voor de werknemer is gevolg helder: vergaand buigen of barsten. Het derde punt, concentratie zonder centralisatie, behelst dat de macht geconcentreerd is bij een kleine top van de organisatie, terwijl die organisatie is opgesplitst in diverse eenheden. Het decentraliseren van macht, welke mensen lager in de organisatie autonomie zou verschaffen over hun werk, bestempelt Sennett als een valse claim (1998: 55) omdat het machtscentrum bepaalt wat er in de eenheden gebeurt. Voor werknemers is mede daardoor niet meer duidelijk aan wie zij rekenschap moeten afleggen, omdat de besturing van een 'eilandenrijk' lang niet zo helder is als een zichtbare piramidestructuur. Bovendien werken werknemers in deze organisaties onder flexibele omstandigheden, waarbij het gebrek aan zeggenschap over de arbeidstijd karakteristiek is. Werknemers wordt daardoor betrokkenheid bij het bepalen van doelen van de organisatie min of meer ontzegd. Waar het Sennett om gaat is dat de 'captains of industry' geen moeite hebben met al die veranderingen, want zij zetten ze immers in gang ('controlling the controls'), maar dat de gemiddelde werknemer met het lossnijden van banden en het los moeten laten van routines domweg wordt geconfronteerd. De drie elementen 'corrode the characters of more ordinary employees who try to play by these rules' (Sennett, 1998: 63). Vergaande flexibilisering leidt tot vergaand controleverlies bij werknemers. Dat geldt zowel voor profit als non-profit organisaties, hoewel niet in gelijke mate.

De situatie die Sennett schetst is gebaseerd op de Amerikaanse economie, waarin 'lean production-achtige' concepten breder ingang hebben gevonden en waar de sociale zekerheid van de werknemer minder goed geregeld is dan bij ons. Zo ver is het bij ons dus voor-

lopig nog niet (zie ook Van Hoof, 2001: 19-21). Niettemin is de gedachte aan een vergaande individualisering en een beperkte onderlinge verbondenheid van personen die uitmondt in een vreemde werkomgeving er één die tot nadenken stemt. Te meer omdat de bevindingen uit het onderzoek ondersteuning geven aan de tendens van een zich verder uitstrekkende individualisering en meer investeringen in ICT. We zagen in één van de cases dat Zelfstandigen Zonder Personeel een opkomende verschijnsel zijn geworden en ‘digibeten’ achterblijvers dreigen te worden in het ICT-tijdperk (zie hoofdstuk 3).

Ook in de toekomst zal aandacht moeten blijven bestaan voor het faciliteren van ontwikkelingsmogelijkheden voor (specifieke groepen) werknemers, gedurende het hele werkzame leven, zodat allen mee kunnen komen met veranderingen. Immers, keuzes die mensen maken zouden niet alle keuzes voor de toekomst mogen afsluiten, dat wil zeggen dat minder ‘padafhankelijkheid’ beter is (Schipper, 2001: 13). Meer employability draagt bij tot meer keuzemogelijkheden voor werknemers en tot grotere werkzekerheid.

#### 4.2.2 *Organisaties*

De behoefte aan flexibiliteit zal voorlopig niet afnemen in Nederlandse organisaties. De loonkosten blijven een hoge kostenpost, zeker vanuit het perspectief van de globalisering van de economie (i.c. concurrentie). Dat geldt zowel voor profit bedrijven, die te maken hebben met scherpe concurrentie, als voor non-profit organisaties, die onder druk staan om efficiënt en effectief te functioneren. In organisaties neemt het streven naar het verhogen van de arbeidsproductiviteit daarom waarschijnlijk niet af. Dat zal enerzijds leiden tot het meer toepassen van ICT om productie- en dienstverleningsprocessen te verbeteren, taken te standaardiseren of om ze ‘weg te automatiseren’. Anderzijds zal er de neiging zijn om benodigde competenties van medewerkers zo flexibel mogelijk in te zetten. Van non-profit organisaties is op grond van de bevindingen te verwachten dat zij het vooral zullen moeten hebben van functionele flexibilisering, terwijl werktijdflexibilisering medewerkers niet ontzegd kan worden in tijden van arbeidsmarktkrapte. Profit organisaties zullen meer gedetermineerd worden door conjuncturele omstandigheden. Bij economische groei en arbeidsmarktkrapte mag een sterkere nadruk op functionele en werktijdflexibilisering worden verwacht, terwijl een omgekeerde economische situatie aanleiding geeft tot contractflexibilisering. Daarnaast zullen organisaties zich rekenschap moeten geven van de

gevolgen van de individualisering. De Nederlandse werknemer zal tot een goede afstemming willen komen tussen de werksfeer en andere levenssferen. Het vasthouden van dertigers vereist bijvoorbeeld passende arbeidsvoorwaarden in combinatie met uitdagend werk (hoofdstuk 3). Dat houdt in dat het minder vanzelfsprekend wordt dat mannen en vrouwen voltijdse banen wensen. Tevens zullen organisaties een oplossing moeten zien te vinden voor de noodzaak van de alsmat stijgende arbeidsproductiviteit. Waar Richard Sennett (1998) de negatieve gevolgen van extreme vormen van flexibilisering benadrukt voor de zingeving van het werk, lijkt het minstens zo belangrijk om te wijzen op de psychosociale gevolgen van onze banen, gelet op de omvangrijke problemen met ziekteverzuim en de WAO. Deze problemen lijken eerder toe te nemen dan af te nemen ondanks de grote politieke aandacht voor het thema in afgelopen 10 à 15 jaar. Veel banen zijn stressvol en de risico's voor burn out, psychische arbeidsongeschiktheid en chronische RSI-klachten zijn substantieel (Houtman, Otten, Venema, 2001; Dhondt, Kraan, Blatter, 2001). Veel werknemers verwachten dat de arbeidsbelasting alleen maar gaat toenemen (Ester en Vinken, 2001b: 153), hoewel niet gesteld kan worden dat werkdruk eenduidig samenhangt met flexibilisering (Klein Hesselink, 1999: 143-144). Het 'afbreukrisico' van arbeidsuitval heeft evenwel aan gewicht sterk toegenomen omdat onze kennisintensieve dienstverleningseconomie zeer afhankelijk is geworden van menselijke competenties en van menselijk presteren. Extreme flexibilisering zou daardoor de continuïteit van organisaties schaden in termen van opbouw en onderhoud van het menselijk kapitaal, dat het belangrijkste 'asset' is geworden van steeds meer organisaties (Schippers et al, 2001: 39).

In de toekomst zal het scheppen van gezonde werksituaties voor organisaties en werknemers, waarin een balans wordt gevonden tussen het optimaliseren van de productiviteit en het minimaliseren van risico's voor veiligheid, gezondheid en welzijn een centraal thema moeten blijven (zie voor maatregelen bijv. Klein Hesselink et al, 2001 en voor een praktijkpak Oeij, 2002).

#### 4.2.3 *De maatschappij en de arbeidsmarkt*

Een recente Europese studie van TNO stelt vast dat, als gevolg van netwerken, uitbesteding, onderaanneming, projectenwerk en virtuele organisaties, 'we can no longer study work processes from the perspective of one (large) organisation and the (relatively stable) relation between one employer and its employees' (Goudswaard, 2001: 7).

Vandaag de dag gebruiken organisaties en werknemers een grote variatie aan arbeidsrelaties met een grote variatie aan flexibele vormen. Worden westerse landen een kenniseconomie gedomineerd door dienstverlenende arbeid, gebaseerd op een toenemend belang van organiseren rond kennis en informatie, gekenmerkt door de vorming van nieuwe organisaties zoals maatwerk consultancybedrijven, ICT-gereleteerde dienstverleners en e-commerce bedrijven, en waarbij tussen organisaties en individuen pluriforme relaties en netwerken ontstaan? Volgens mensen als Castells (1996), Sennett (1998) en in ons land Schoemaker (2001: 77) lijkt dit inderdaad het geval te zijn. In deze kenniseconomie (of informatiemaatschappij) wordt de netwerkorganisatie de dominante organisatievorm waarbinnen individuen steeds minder houvast hebben, als zij vaker gaan werken in tijdelijke werkverbanden in de vorm van (project)teams, waarbij de inhoud van het werk minder functiegebonden is en deze vaker is gebaseerd op prestatiebesturing en de inzet van eigen (specifieke) competenties (Schoemaker, 2001: 79). Sommige werknemers zullen in de verdergaande individualisering op basis van zelfsturing hun weg zien te vinden, met schaarse hoogwaardige competenties als waardevol 'ruilmiddel'. Voor anderen heeft de kenniseconomie risico's in petto, risico's die samenhangen met de bedreigde maatschappelijke saamhorigheid. In dit hoofdstuk zijn risico's genoemd voor allochtonen, ouderen, vrouwen, laagopgeleiden en 'digibeten'. Voor mensen binnen deze groepen is er een relatief grote kans om zonder werk te raken of om niet (meer) aan werk te komen. We zagen de netwerk-samenleving al een beetje werkelijkheid worden in de organisaties binnen de toekomstscenario's tijdens de werkconferentie (hoofdstuk 3).

We noemen twee bedreigingen voor de maatschappelijke solidariteit: segmentering en polarisering (zie ook Castells, 1996: 216-221; Fruytier, 1998: 66-67, 78-88; Korevaar, 2000; 269; Sennett, 1998: 85, 89). Segmentering verwijst naar 'winnaars' en 'verliezers' op de arbeidsmarkt.

In de kenniseconomie zijn de winnaars vooral man, blank, hoogopgeleid, voltijds beschikbaar en multi-inzetbaar. De verliezers zijn vaker vrouw, allochtoon, laagopgeleid en deeltijder. Naast deze vormen van ongelijkheid, is uiteindelijk de tweedeling van werkenden en niet-werkenden het ultieme risico van segmentering. Het tweede risico is polarisering in de structuur van functies, waarbij middenfuncties verminderen en hogere en lagere functies tegelijkertijd in aantal toenemen. Dit risico is gestoeld op de vermageringsstrategie van organisaties, waarbij middenfuncties (middenkader en staffuncties)

verdwijnen door decentralisering, uitbesteding, concentratie op kernactiviteiten en dergelijke. De komst van netwerkorganisaties en de Amerikaanse re-engineerings-golf getuigen daarvan. Voor een deel zullen middenfuncties elders wel weer opduiken – in kleine zelfstandige dienstverlenende organisaties- maar ook zal een deel ervan verdwijnen door automatisering en ICT-toepassingen. Polarisering heeft in hoogopgeleide samenlevingen tot gevolg, dat er voor medewerkers in lagere functies geen stijngingsmogelijkheden meer zijn, en, vooral bij economische neergang, dat hoger opgeleiden vaker arbeidsplaatsen in lagere functies gaan bezetten (neerwaartse verdringing). De segmentering en de polarisering versterken de sociale ongelijkheid op de arbeidsmarkt en in de samenleving.

Ook in de toekomst zal de aandacht gericht moeten blijven op het vergroten van arbeidskansen voor verschillende doelgroepen. Bovendien vraagt de paradox tussen individualisering en solidariteit om aandacht van burgers, sociale partners, overheid en politiek. Het is de vraag of dit geheel kan worden overgelaten aan sociale partners. Onze indruk is dat vernieuwingen in arbeid en organisatie ver doordringen in de persoonlijke levenssfeer van mensen. Het zijn niet alleen sociale partners die daarover zouden moeten beslissen, met name omdat de grenzen tussen de arbeidssfeer en de private sfeer steeds meer vervaagen. Met een eventuele herijking van de rollen van burgers, sociale partners, overheid en politiek lijkt dus ook het poldermodel op een keerpunt te zijn beland (zie ook Korevaar, 2000: 316-323).

In dit kader zijn de pleidooien voor ‘flexicurity’, dat wil zeggen het verenigen van meer arbeidsmarktflexibiliteit aan meer zekerheid voor werknemers in flexibele banen (Wilthagen, 2001b: 114-115) en het ‘combinatiescenario’ interessant. In het combinatiescenario werken partners zo’n 30 uur per week om werk en zorg te kunnen combineren, waardoor er een evenwichtiger balans ontstaat tussen betaalde en onbetaalde arbeid in de samenleving (Schipper en Plantenga, 2001: 274; zie ook Wetzels en Tijdens over de rol hierbij van ICT en telewerken, 2001: 139). Flexicurity en combinatiescenario’s dragen ertoe bij dat de sociale ongelijkheid niet verscherpt. Meer in algemene zin zouden wij meer aandacht willen bepleiten voor een betere sociale cohesie, en daarmee voor aandacht voor sociale zekerheid, omdat bij het ontbreken van collectieve zekerheden individuen zelf zoveel mogelijk risico’s mijden: ‘Zo verliezen we flexibiliteit en ondernemerschap, en daarmee menselijk kapitaal voor productieve arbeid’ (Leijnse, 2001: 42).

De boodschap is dat in het ergste geval flexibilisering de sociale ongelijkheid verscherpt. Voeren we dit vraagstuk terug op het niveau van organisaties, dan is de vraag of knelpunten met flexibilisering opgelost kunnen worden, en zo ja, hoe.

### 4.3 Visie op flexibilisering

#### 4.3.1 *Inleiding*

In de paragrafen 4.3 en 4.4 willen we onze visie op de kansen en risico's van flexibilisering vertalen in een denkraam, van waaruit toekomstige flexibiliseringsvraagstukken kunnen worden aangepakt op organisatieniveau. 'Standing on the shoulders of giants' maken wij daarbij gebruik van inzichten die deels door anderen reeds zijn ontwikkeld. We hebben gezien dat in de netwerkorganisatie in de informatiemaatschappij de belangen van organisaties (werkgevers) en werknemers tegengestelde tendensen laten zien. Kort gezegd willen organisaties nog steeds veel, zo niet meer, flexibiliteit en willen werknemers het werk te kunnen combineren met individualiseringswensen (zorg, hobby, studie, reizen, etc.). Onze centrale boodschap is dat juist vanwege de uiteenlopende belangen die organisaties en werknemers hebben bij flexibilisering samenwerking geboden is.

Een bruikbaar kader hierbij is het coalitiemodel zoals dat is ontwikkeld door De Lange (1989). Binnen het coalitiemodel wordt aandacht besteed aan de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie en de flexibiliteitswensen van werknemers. Voor het bepalen van de flexibiliteitsbehoefte is een algemeen concurrentiemodel zoals van Bolwijn en Kumpe (1991) nuttig. Het gaat dan om concurrentieaspecten zoals innovatie, kwaliteit, prijs, levertijd, kwantiteit die samen een bepaalde mate van flexibiliteit vergen. De flexibiliteitswensen van werknemers kunnen we belichten vanuit transitie die mensen maken in hun levensloop. Daarbij gaat het om transitie tussen werken en scholen, werken en huishouden en zorgen, werken en pensionering, werken en werkloosheid en tussen verschillende manieren van werken zelf, zoals voltijds en deeltijds. Voor het bepalen van flexibiliteitswensen is het model van de transitionele arbeidsmarkt bruikbaar. Dit door Schmid (1995; 1998; 2000) ontwikkelde model geniet in ons land thans veel aandacht vanuit de optiek van arbeidsmarkt-vraagstukken.<sup>35</sup>

De hier gepresenteerde visie ligt ook ten grondslag aan de TNO aanpak gericht op 'duurzame flexibiliteit' (De Leede et al, 2002). Daarbij

---

<sup>35</sup> Zie bijv. N. van den Heuvel, F. Holderbeke en R. Wielers (red.), *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid* (2001).

staat de balans tussen organisatiebehoefte om te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden en de werknemersbehoefte om het werk te kunnen afstemmen op de persoonlijke omstandigheden centraal (Verbruggen et al, 2000: 7).

#### 4.3.2 *Poldermodel, economie en coalitiebenadering*

De coalitiebenadering, die in paragraaf 4.4 wordt uitgewerkt, is een consensusmodel dat verwijst naar een algemeen corporatistisch, ge-centraliseerd samenlevingsmodel, zoals in Duitsland en de Scandinavische landen, en naar ons poldermodel in het bijzonder.<sup>36</sup> Centraal in het consensusmodel staan de verzorgingsstaat, de rol van instituties en centraal overleg. De Nederlandse overlegvorm wordt als corporatistisch gekenschetst, waarin functioneel georganiseerde belangengroepen (waaronder werkgevers- en werknemersorganisaties) politieke macht delen met de overheid (Kluytmans, 1999: 258). Tegenover het consensusmodel staat het conflictmodel, dat refereert aan een decentraal samenlevingsmodel waarin marktwerking een centrale rol speelt. Dit model sluit meer aan bij Angelsaksische landen, met name de Verenigde Staten. Uiteraard zijn deze typologieën zeer algemeen en is de werkelijkheid heterogener.

Recentelijk is het poldermodel, voorzover sprake is van een ‘model’ want het is niet een vooropgezet plan (Visser en Hemerijck, 1997), onder vuur komen te liggen. Na een jarenlange succesvolle periode van loonmatiging, werkgelegenheidsgroei en economisch herstelbeleid is sprake van een kerend economisch tij en zou het roer om moeten. Volgens de Amerikaanse econoom Michael Porter (aangehaald in Nuys, 2002: 18-19) groeit de productiviteit niet snel genoeg en is de innovativiteit van de Nederlandse economie relatief zwak. Nederlandse ondernemingen investeren volgens hem te weinig in R&D en zijn teveel gericht op kostenreductie. Ondertussen spreken diverse krantenberichten van groeiende loonkosten door stijgende lonen en van stijgende prijzen met als gevolg een relatief hoge inflatie in Nederland ten opzichte van omringende landen en achten verschillende politici, economen en deskundigen de tijd rijp om afscheid te nemen van het poldermodel (medio 2002). De stroperige overlegcultuur moet plaats maken voor economische daadkracht via de werking van de markt en investeringen in de kenniseconomie (zie ook Nuys, 2002). Met de roep om het omarmen van het Angelsaksische model, waarin

---

<sup>36</sup> In de mate van corporatisme neemt Nederland, met Duitsland en België, een middenpositie in tussen meer corporatistische landen als Oostenrijk en Scandinavië, en minder corporatistische landen als het Verenigd Koninkrijk, Canada en de VS (Lammers, 1993: 314-315; zie ook Teulings, 1996).



de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde vooropstaat en waarin het credo is om met minder mensen meer waarde te creëren, komen de hiervoor geschetste Amerikaanse toestanden al aardig in zicht. Econoom Van Witteloostuijn ageert in dit kader tegen de ‘anorexiastrategie’ van, juist buitengewoon winstgevende, bedrijven die saneren omwille van verhoging van de aandeelhouderswaarde en die daarmee meer ‘ontslagflexibiliteit’ bewerkstelligen (Nuys, 2002: 19). Het consensusmodel zal het verscherpen van verhoudingen, zoals in het conflictmodel, naar alle waarschijnlijkheid beter weten te beteugelen, omdat de macht niet exclusief ligt bij de aandeelhouders.

Er zijn naast deze sociale overwegingen echter ook economische argumenten waarom het corporatistische, centrale consensusmodel nog niet heeft afgedaan. Verschillende economen bekritisieren het corporatisme, opgevat als een circuit van vergaderen, onderhandelen en overleggen waarbinnen de loonvorming gestalte krijgt. Dit corporatisme in de loonvorming zou onverenigbaar zijn met globalisering en versterking van de marktwerking. Indien het negatieve oordeel van de critici over het functioneren van de Nederlandse overlegeconomie juist is, zo betoogt econoom Teulings (1996), dan zou Nederland worden gekenmerkt door grotere beloningsverschillen als gevolg van de monopolieacht van vakbonden vergeleken met sterk gedecentraliseerde landen (zoals de Verenigde Staten) en met sterk gecentraliseerde landen (zoals Scandinavië). Teulings maakt aannemelijk dat het tegendeel waar is: beloningsverschillen als gevolg van de monopolieacht van werknemers spelen een veel grotere rol in de Verenigde Staten dan in landen met min of meer corporatistische instituties. De doelmatigheid van een economie zou ten dele moeten spreken uit de mate waarin loonverschillen een afspiegeling zijn van marktverhoudingen (marktconform zijn) en de snelheid van aanpassing van de gemiddelde lonen aan een marktconform niveau. Teulings laat aan de hand van empirisch materiaal zien dat corporatistische landen op beide terreinen goed presteren. Ten eerste blijken loonsverhoudingen in gedecentraliseerde economieën (zoals de VS) minder een afspiegeling te zijn van marktverhoudingen dan in landen met corporatistische loonvorming (zoals Nederland). Ten tweede toont hij aan dat de aanpassing in corporatistische landen in ieder geval niet trager is en vermoedelijk eerder sneller plaatsvindt dan in de gedecentraliseerde economieën. Voor het realiseren van een meer marktconforme uitkomst van lonen is dus niet per se meer marktmechanisme, zoals via het Angelsaksische model, het meest doelmatige instrument; dat kan ook binnen corporatistische economieën (Teulings, 1996: 9-15). In corporatistische systemen blijken

instituties anders dan markten tot een doelmatiger resultaat te leiden. Teulings (1996: 18-19) werkt dat uit aan de hand van de arbeidsrelatie, die gekenmerkt wordt door een langdurig karakter en door vaste loonschalen. Dat laatste betekent dat het loonniveau van zittende medewerkers noch door onderhandelingen noch door vraag en aanbod worden bepaald, maar door van tevoren vastgelegde afspraken (over periodieke loonsverhogingen). Het gebruik van vaste loonschalen lost het 'hold up probleem' op. Dit probleem verwijst naar het dilemma in de arbeidsrelatie, namelijk het risico dat partijen in elkaar investeren zonder dat de relatie maximaal profijtelijk is. Door het loonniveau voor de toekomst al aan het begin van de arbeidsrelatie vast te leggen, wordt de noodzaak om in de toekomst te onderhandelen weggenomen. De wederzijdse investeringen en opbrengsten zijn daardoor in grote mate bekend. Door deze regeling functioneert de arbeidsrelatie doelmatig en wordt het totale surplus van de arbeidsrelatie gemaximeerd; de verdeling van het surplus over werkgever en werknemer is geregeld door de vaste loonschalen. Partijen blijven gemotiveerd om in elkaar te investeren i.c. om de arbeidsrelatie in stand te houden.

De rol van corporatistische organisaties (i.c. werkgevers- en werknemersorganisaties), zoals in niet-decentrale economieën, is het overnemen van de loononderhandelingen (initiële loonstijgingen, inflatiecorrecties) van individuele werkgevers en werknemers door op een hoger niveau afspraken vast te leggen in CAO's. Ten eerste leidt dat ertoe dat individuele werkgevers en werknemers hun 'hold up probleem' omzeilen. Een tweede gevolg is dat de zittende werknemers ('insiders') ten opzichte van personen die van baan wisselen, de arbeidsmarkt gaan betreden of die werkzoekend zijn, een minder sterke positie innemen om hun looneisen te realiseren. Door die machtsinperking wordt die positie niet omgezet in meer loon voor insiders, maar in meer werk. De corporatistische organisaties onderhandelen niet over individuele lonen. Op individueel niveau kunnen werkgever en werknemer echter nog steeds onderhandelen binnen afgesproken marges over inschaling (bijv. bij indiensttreding), periodieken en incidentele loonsverhogingen. Daarmee is dus ook sprake van een binnen marges afgesproken loonflexibiliteit zonder dat het 'hold up probleem' in het geding is. Van belang is dat fluctuaties in de vraag-aanbod verhouding op de arbeidsmarkt doorwerken op de beloning en dat is weer belangrijk voor de flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Het zorgt in corporatistische systemen ervoor dat in slechte tijden het aannemen van extra mensen aantrekkelijker is (arbeid wordt goedkoper) en het zorgt voor aanpassing in de beloningsstructuur aan relatieve schaarsten op de markt. De loonfluctuaties blijken in de buurt

van de centrale afspraken te blijven ('zelfhandhavende contracten'), zodat scherpe loonverschillen worden geremd. Een andere vorm van loonflexibiliteit die in gedecentraliseerde systemen veelal ontbreekt, is de mogelijkheid om op macroniveau looncontracten (CAO's) open te breken en aan te passen aan gewijzigde macro-economische omstandigheden (Teulings, 1996: 17-29).<sup>37</sup> Teulings concludeert dat het corporatistische model in tal van opzichten betere resultaten oplevert dan volledig gedecentraliseerde loonvorming (1996: 6, 80-81).

Onze conclusie is dat het consensusmodel de voorkeur verdient boven het conflictmodel. Met Nuys (2002: 20) onderschrijven wij de noodzaak van loonmatiging in combinatie met het investeren in de kenniseconomie. Volgens hem blikken bedrijven met hun focus op kostenreductie te veel naar binnen en vergeten zij te innoveren, te investeren in kwaliteit van de factor arbeid en te kiezen voor differentiatie (zie ook de kritiek op 'lean production-achtige' managementperspectieven in Oeij en Wiezer, 2002). Nuys bepleit het Rijnlandse model, waaraan het poldermodel verwant is, omdat dit model doordat het zich richt op een brede groep belanghebbenden (stakeholders zoals werknemers, toeleveranciers, klanten, omgeving én aandeelhouders) beter lijkt te passen bij de huidige kenniseconomie. "Bedrijven moeten steeds meer samenwerken en opereren in netwerken om zich te kunnen aanpassen aan de turbulente en complexer wordende omgeving" (Nuys, 2002: 20). Daarvoor zijn lange termijn relaties en vertrouwen nodig, precies datgene wat het poldermodel kenmerkt.

Om genoemde redenen menen wij dat de coalitiebenadering, verwoord in het consensusmodel, een bruikbaar startpunt is voor de vormgeving aan flexibilisering. Aanvullende overwegingen voor die keuze zijn de volgende:

- het coalitiemodel past bij de Nederlandse traditie van corporatisme, overlegeconomie, en poldermodel;
- de coalitie past goed bij op elkaar afstemmen van partijen met deels andere belangen en waar het primaat van de politiek niet domineert (de overheid stelt zich kaderstellend op en beperkt zich grotendeels tot wet- en regelgeving);
- de coalitie past goed in een netwerksamenleving die een open samenleving is waarin voor een groot deel op basis van vertrouwen afspraken moeten worden gemaakt;

---

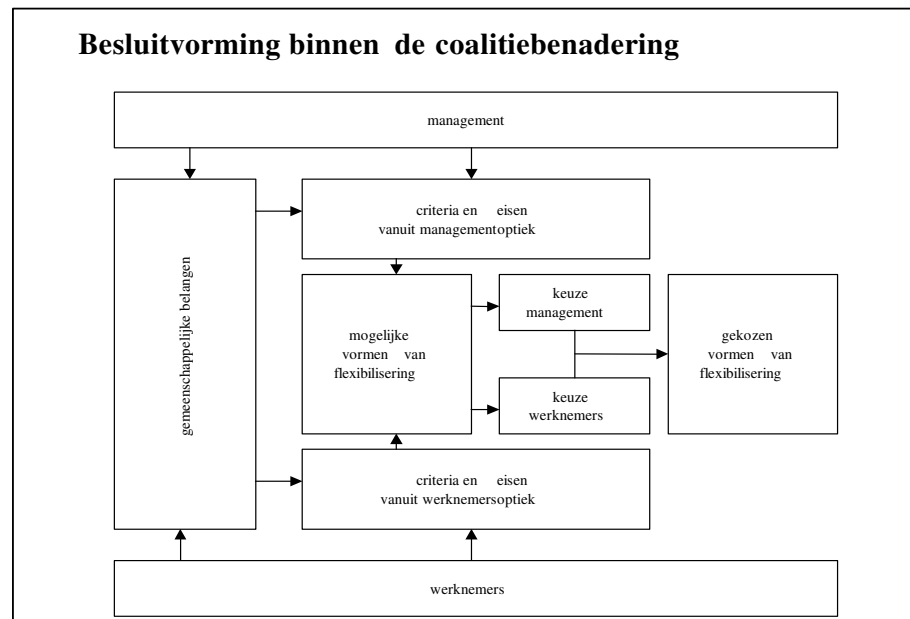
<sup>37</sup> Vervolgens onderbouwt Teuling zijn betoog met empirische gegevens die door lacunes in bestaande informatie niet zozeer leiden tot harde conclusies maar wel tot duidelijke indicaties dat het corporatisme het wat betreft marktwerking en loonflexibiliteit niet slechter doet dan landen met gedecentraliseerde economieën.

- in het coalitiemodel past een rol voor (mede)zeggenschap welke in (grotere) Nederlandse arbeidsorganisaties behoorlijk stevig is ingebed.

#### 4.4 Coalitiebenadering: samenwerking tussen management en medewerkers

In deze paragraaf wordt allereerst de coalitiebenadering besproken, die tot doel heeft de belangen van organisaties en werknemers aangaande flexibilisering zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. In deze benadering wordt vermeden dat conflicten op de spits worden gedreven. Vervolgens gaan we in op concurrentiefactoren die ten grondslag liggen aan flexibiliteitseisen van organisaties. Daarna worden de flexibiliteitswensen vanuit werknemersperspectief belicht waarbij de levensloop van personen het uitgangspunt is.

In de coalitiebenadering zoals die door De Lange (1989: 80-83) is ingevuld, wordt de organisatie enerzijds gezien als een samenwerkingsverband waarin deelnemers gezamenlijk trachten bepaalde gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren, en anderzijds als een 'arena' waarin al dan niet bewuste machtsprocessen tussen deelnemers plaatsvinden. De deelnemers, c.q. management en werknemers, hebben eigen en gemeenschappelijke belangen. Toegespitst op flexibilisering zullen managers zich laten leiden door overwegingen van een efficiënte en beheerste inzet van arbeid, terwijl werknemers zullen streven naar een verbetering van de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van het leven in relatie tot hun privé-situatie. Gemeenschappelijke belangen zijn er ten aanzien van de continuïteit van de organisatie en komen tot uitdrukking op het vlak van productiviteit, omzet, inkomenszekerheid en baan zekerheid. De uiteindelijk toegepaste vorm van flexibilisering is in essentie de uitkomst van een besluitvormingsproces tussen partijen. Naast gemeenschappelijke en uiteenlopende belangen van management en werknemers, spelen zaken zoals omgevingseisen, interne organisatie-eisen en machtsverhouding een rol in dit proces.



Figuur 4.1 Besluitvorming binnen de coalitiebenadering (naar De Lange, 1989: 255)

In Figuur 4.1 is het besluitvormingsproces over in te voeren vormen van flexibilisering weergegeven in het kader van de coalitiebenadering, waarbij we het model van De Lange (1989: 255) enigszins hebben aangepast.<sup>38</sup> De gedachtegang achter de benadering is eenvoudig. Management en werknemers hebben eigen wensen maar gemeenschappelijke belangen zijn minstens zo belangrijk. Op grond van criteria en eisen die elk van deze geledingen stelt aan flexibilisering, komen bepaalde vormen meer of minder in aanmerking om te worden toegepast. De haalbaarheid van deze vormen wordt nadrukkelijk tegen het licht gehouden in het besluitvormingsproces, hetgeen uiteindelijk resulteert in een keuze met een breed draagvlak. Dit klinkt wellicht erg democratisch. Feit is dat organisaties en werknemers in belangrijke mate van elkaar afhankelijk zijn. Immers, hedendaagse innovatieve organisaties hebben bevoegdheden en verantwoordelijkheden gedecentraliseerd, zien af van beheersings- en conflictstrategieën en kiezen daarentegen voor een meer gelijkwaardige omgang tussen leiding en medewerkers (Bolwijn en Kumpe, 1991: 116). Ze zijn namelijk ook afhankelijk van de menselijke bronnen die werknemers inzetten. In zo'n 'high trust situation' gaat het volgens De Lange (1989: 97, 253) om "wezenlijke gelijkwaardigheid van management en medewerkers (zonder dat noodzakelijk hiërarchische verhoudingen

<sup>38</sup> De Lange zijn model richt zich op besluitvorming over de configuratie van arbeid en niet specifiek op flexibilisering.

worden afgeschaft). Deze vindt een voedingsbodem in gemeenschappelijke waarden, normen en doelstellingen. Het accent komt hierbij te liggen op zelf-lerend en zelf-regulerend vermogen van (delen van) organisaties, op symmetrie in arbeidsverhoudingen, op teamwork en op vertrouwen”. Echter, de interne machtsverhouding in de organisatie is in grote mate afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt. Een scherpe ongelijkheid in de machtsverhouding zal arbeidsconflicten aanwakkeren.<sup>39</sup>

#### 4.4.1 *Concurrentie: flexibiliteitsbehoefte vanuit managementperspectief*

De flexibiliteitsbehoefte van de organisatie is, toegepast op inzet van personeel, de behoefte aan een flexibele inzet van medewerkers gegeven de fluctuaties in het werkaanbod. Het is belangrijk om aan te geven dat de flexibiliteitsbehoefte van organisaties geen doel op zichzelf is: de flexibiliteit dient ergens toe. Voor marktgerichte ondernemingen is dat het kunnen voldoen aan markteisen. Voor non-profit organisaties ligt dat anders. Zij moeten voldoen aan andere functie-eisen, zoals in organisatiebeleid vastgestelde doelen. Echter, ook zij moeten voldoen aan eisen, alleen worden die niet door marktkrachten gedermineerd.

De flexibiliteitsbehoefte van organisaties heeft in belangrijke mate haar oorsprong in functie-eisen vanuit de omgeving, waarbij we ons voor de helderheid van het betoog beperken tot markteisen. Bolwijn en Kumpe (1991: 77-89) stellen dat concurrentie de markteisen heeft veranderd, waardoor eveneens de performance- of prestatiecriteria van organisaties zijn gewijzigd.

---

<sup>39</sup> Dit impliceert dat de invloed van conjuncturele ontwikkelingen in het coalitiemodel loopt via de balans op de arbeidsmarkt. Bij een hoogconjunctuur ligt de macht, zwart-wit gesteld, bij werknemers en bij een laagconjunctuur bij werkgevers.

Tabel 4.1 Nieuwe organisaties

Ideaaltype	Markteisen	Performance criteria	Focus
Efficiënte firma (jaren '60)	prijs	efficiency	specialisatie en hiërarchisering (structuur)
Kwaliteitsfirma (jaren '70)	prijs, kwaliteit	efficiency + kwaliteit	communicatie en samenwerking (cultuur)
Flexibele firma (jaren '80)	prijs, kwaliteit, keuze / levertijd	efficiency + kwaliteit + flexibiliteit	integratie en decentralisering (structuur)
Innovatieve firma (jaren '90)	prijs, kwaliteit, keuze / levertijd, uniekheid	efficiency + kwaliteit + flexibiliteit + innovativiteit	participatie en democratisering (cultuur)

Bron: Bolwijn en Kumpe, 1991: 85, 87.

Tabel 4.1 toont vier ideaaltypen van organisaties die de laatste vier decennia domineerden, namelijk de efficiënte firma, de kwaliteitsfirma, de flexibele firma en de innovatieve firma. Elk type kent markteisen, performance criteria en een focus bij organisatieaanpassing. In elk decennium diende zich een nieuwe markt aan, waaraan marktgerichte ondernemingen moeten voldoen, wilden zij de concurrentie het hoofd kunnen bieden.<sup>40</sup> Organisaties dienden daartoe soms meer structurele dan weer meer culturele veranderingen te bewerkstelligen (zie de kolom 'focus'). Bovendien stond elke nieuwe markt niet op zichzelf. De verschillende markteisen blijken volgens Bolwijn en Kumpe uit elkaar voort te komen. De concurrentie dwingt organisaties dus alle performance criteria die horen bij de markteisen van vandaag de dag onder de knie te krijgen.

In de jaren zestig was massaproductie dominant. Prijsconcurrentie leidde tot een hoog efficiëncystreven. In de jaren zeventig was een lage prijs alleen niet voldoende. Kwaliteit werd een belangrijk concurrentiewapen in een periode dat consumenten meer te besteden kregen. De tachtiger jaren kenmerken zich door de nasleep van de oliecrises en de opkomst van flexibele (geautomatiseerde) productiesystemen. Een nieuwe markt was keuze voor de consument en korte levertijden. Flexibiliteit is in de optiek van Bolwijn en Kumpe vooral geassocieerd met snelheidsverhoging. Er is veel aandacht voor verkorting

<sup>40</sup> Toch gelden deze eisen deels ook voor non-profit organisaties, door de druk om efficiënter en effectiever te opereren.

van doorlooptijden, verbreding van het assortiment, schaalverkleining en logistiek. Mede door de aanvankelijke laagconjunctuur in de jaren tachtig worden efficiencywinsten gezocht in procesintegratie en decentralisering. Er wordt uitbesteed en organisaties verplatten. In de jaren negentig wordt innovativiteit, of wel innoveren onder tijdsdruk een nieuwe markteis. Met unieke producten met een duidelijk toegevoegde waarde kunnen concurrenten zich onderscheiden. Nieuwe, arbeidsproductiviteit-verhogende technologie, snelle productvernieuwing en sterk gereduceerde ontwikkeldoorlooptijden zijn de credo's. In deze periode is er een sterkere focus op participatie en democratisering. Een krappe arbeidsmarkt en de noodzakelijke aanboring van creativiteit van mensen dragen hiertoe bij. Omdat de markteisen volgens Bolwijn en Kumpe cumulatief zijn, moeten organisaties tegelijkertijd goed zijn in kostenverlaging, kwaliteitsverbetering, snelheidsverhoging en innovatievergroting.

Zoals Bolwijn en Kumpe zich de hen zelf gestelde vraag 'Wat komt na flexibiliteit?' ooit beantwoordden met 'innovativiteit', zo is thans de vraag actueel 'Wat komt na innovativiteit?' Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Evans en Doz (1992) stellen dat organisaties te maken krijgen met 'dualiteit'. De organisatie zou opereren in een turbulente omgeving, waarin het vasthouden aan het scheppen van evenwicht juist leidt tot rigiditeit in plaats van meer grip op gevolgen van turbulentie. Vrij geïnterpreteerd betogen deze auteurs dat organisaties te maken hebben met tegenstrijdige spanningen, dualiteiten (zoals competitie versus partnerschap, planning versus opportunisme, analytisch handelen versus intuïtief handelen) waartussen ze een balans moeten zien te vinden. Als ze daarin slagen, leidt dat bijvoorbeeld tot creativiteit, concurrentievermogen, leren en vernieuwing (Evans en Doz, 1992: 92-96, geciteerd in Schoemaker, 1998: 17-19, 51; zie ook Kluytmans, 1999: 239). Dit nogal vage 'omgaan met dualiteit' kunnen we misschien verduidelijken met het uitgangspunt van Loen en Van Schilfaarde, namelijk dat teveel flexibiliteit leidt tot chaos, terwijl teveel stabiliteit leidt tot rigiditeit. Er moet volgens hen juist een balans zijn tussen flexibilisering en het streven naar een stabiele situatie (Loen en Van Schilfaarde, 1990: 10-12). Als we de dualiteit van Evans en Doz proberen te concretiseren, kunnen wij ons voorstellen dat organisaties, naast de markteisen die Bolwijn en Kumpe aangaven, te maken hebben met twee *sociale* eisen die zelf weer keerzijden zijn van dezelfde medaille. Namelijk het scheppen van een aantrekkelijk baanaanbod in relatie tot ontwikkelingen op de arbeidsmarkt enerzijds en anderzijds in relatie tot de combineerbaar-



heid van werken met andere activiteiten buiten de werksituatie.<sup>41</sup> Op basis daarvan kan worden gesteld dat de organisatie zich geconfronteerd ziet met markteisen en sociale eisen die tegenstrijdig aan elkaar kunnen zijn. De vraag ‘Wat komt na innovativiteit?’, zullen wij voorlopig beantwoorden met complexiteit: ‘het kunnen balanceren tussen dualiteiten’ en ‘het kunnen verenigen van paradoxen’ (Evans en Doz, 1992; Schoemaker, 1998). Het snel kunnen reageren op *complexiteit*, is voor organisatie de markteis van het huidige decennium.<sup>42</sup>

De flexibiliteitsbehoefte van organisaties is, resumerend, in eerste instantie een gevolg van markteisen. Deze eisen leiden op het niveau van organisaties tot concrete eisen ten aanzien van het werkaanbod. We doelen hier op fluctuaties in het werkaanbod die de flexibiliteitsbehoefte beïnvloeden, zoals de omvang, heftigheid en voorspelbaarheid van fluctuaties in het werkaanbod (De Lange, 1989: 229). Met de kennis over de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie kan bepaald worden welke vormen van flexibilisering van arbeid tegemoet komen aan deze behoefte. Daarvoor moet een analyse worden gemaakt van het werkaanbod en van randvoorwaarden waarmee organisaties rekening moeten houden bij de flexibilisering van arbeid (Zie de TNO Aanpak Duurzame Flexibiliteit in De Leede et al, 2002; De Lange, 1989: 228-239; De Lange, 1992; De Lange en Oeij, 1996: deel 4 en 5; De Lange en Oeij, 1999: deel 4 en 5).

De flexibiliteitsbehoefte is vast te stellen door een analyse van de vraag naar producten en diensten die wordt beïnvloed door kenmerken van de afzetmarkt (klantwensen), zoals prijzen, levertijd, variatie en kwaliteit, en hoe concurrenten zich gedragen. Kortom, zaken die te maken hebben met de zojuist besproken markteisen en prestatiecriteria. Dit leidt tot strategische vragen over het organisatiebeleid: presteert de organisatie goed, zo nee, op welke punten moet het anders? Het antwoord op deze vraag kan leiden tot wijzigingen in de productmarkt combinaties. Hieruit vloeit het (te verwachten) werkaanbod op

---

<sup>41</sup> De dualiteit heeft daarmee ook betrekking op tegenstrijdigheden tussen organisatie- en werknemersbelangen. En *daarbinnen* weer op de strijd om evenwicht tussen flexibiliteit en stabiliteit in de organisatie. Bovendien heeft de werknemer een vergelijkbare strijd om evenwicht, namelijk tussen eisen van het werk en eisen vanuit diens privésituatie. Omdat werksfeer en privésfeer steeds lastiger te begrenzen zijn ten opzichte van elkaar, heeft de organisatie er belang bij dat de werknemer er in slaagt om tussen beide sferen een balans tot stand te brengen.

<sup>42</sup> Het performance criterium zou kunnen zijn het continu kunnen veranderen; de focus is daarbij een ontkoppelbaar netwerk (structuur) en het continu herdefiniëren van gedeelde doelen en waarden (cultuur).

jaarbasis voort in termen van heftigheid en frequenties van fluctuaties, uiteindelijk uitgedrukt in benodigde uren en FTE's. Hier spelen bijvoorbeeld seizoensinvloeden een belangrijke rol op het voorkomen van pieken en dalen. Op basis van de mate van voorspelbaarheid van het werkaanbod, kan de noodzakelijke personeelsbezetting worden vastgesteld, ofwel de menselijke productiecapaciteit. Zodra duidelijk is wanneer wie nodig is in het proces van productie of dienstverlening, is een beeld ontstaan van de flexibiliteitsbehoefte.

De randvoorwaarden die de speelruimte van keuzen uit vormen van flexibilisering markeren, zijn op de eerste plaats factoren die op het niveau van organisaties slechts in beperkte mate kunnen worden beïnvloed, zoals wetgeving op het terrein van arbeid en afspraken van sociale partners. Bij wetgeving refereren wij onder andere aan de Wet Flexibiliteit en Zekerheid, de Arbeidstijdenwet, de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet op de Ondernemingsraden. Met afspraken van sociale partners zij met name verwezen naar collectieve CAO's, maar ook naar het Algemeen Verbindend Verklaren van CAO's en het 'voorjaars- en najaarsoverleg' in ons poldermodel.

Ten tweede zijn organisatie-specifieke factoren randvoorwaarden voor bepaalde vormen van flexibilisering, zoals kenmerken van het organisatieproces (a), aspecten van organisatie en management (b) en de (regionale) arbeidsmarkt (c). Gegeven de markteisen van het organisatieproces zien we dat de aard van dat organisatieproces (a) veelal gekenmerkt wordt door een zekere mate van complexiteit. Voor een deel worden complexe eisen opgelost door specifieke technologieën toe te passen en door de organisatiestructuur aan te passen. Voor het overige deel wordt een beroep gedaan op de inzetbaarheid en de arbeidsproductiviteit van medewerkers. Dit betekent dat de gewenste competenties in het organisatieproces, de vaktechnische en sociaal-normatieve kwalificaties van mensen, grenzen stellen aan de mate van flexibilisering van arbeid. Onder aspecten van organisatie en management (b) verstaan we de mate waarin het organisatieproces beheersbaar is. Ook hier is de complexiteit van invloed op eisen die worden gesteld aan planning en control, aansturing en afstemming, coördinatie en communicatie. Indien, bij wijze van voorbeeld, het product of de dienst een strakke samenwerking vereist van diverse afdelingen, zullen bepaalde vormen van flexibilisering meer of minder geschikt zijn. De kwaliteit en belastbaarheid van het (midden-) management wegen hier mee. Ten slotte is de arbeidsmarktsituatie (c) relevant, omdat deze een determinerende rol speelt bij het verkrijgen en behouden van de gewenste competenties. Dat is weer van invloed op

inspanningen voor werving en selectie, het inwerken en opleiden van medewerkers, en het binden of mobiliseren van medewerkers. De ruimte voor flexibilisering wordt ook door deze factoren vormgegeven.<sup>43</sup>

#### 4.4.2 *Levensloop: flexibiliteitswensen vanuit werknemersperspectief*

Organisaties moeten in toenemende mate rekening houden met wensen van medewerkers, willen zij zich kunnen verzekeren van de gewenste competenties. Die wensen van medewerkers zijn aan verandering onderhevig, hetgeen goed te begrijpen is vanuit de zogeheten levensloopbenadering. Het uitgangspunt in deze benadering is dat de behoeften en wensen ten aanzien van werken, zorgen, scholing en ontspanning tussen personen kunnen verschillen al naar gelang de persoonlijke omstandigheden en de levensfase waarin men zich bevindt (SER, 2001: 12; Verkenning Levensloop, ministerie van SZW, 2002). In de Verkenning Levensloop wordt een vijftal levensfasen geschetst. Fase 1, de vroege jeugd, duurt tot ongeveer het 15<sup>e</sup> levensjaar. Fase 2, jongvolwassenheid, is een fase die duurt tot ongeveer het 30<sup>ste</sup> levensjaar. In deze fase leggen jongeren zich nog niet (allemaal) vast in een baan of een duurzame relatie. De derde fase, de middenfase, loopt van het 30<sup>ste</sup> tot ongeveer het 60<sup>ste</sup> levensjaar. Tijdens dit ‘spitsuur van het leven’ combineren velen werken, leren en zorgen. Fase 4, die van actieve ouderdom, loopt tot ongeveer het 80<sup>ste</sup> levensjaar, als gevolg van de gestegen levensverwachting en het bijbehorende gezondheidsperspectief. Fase 5, afhankelijke ouderdom, is de fase waarin mensen niet meer voor zichzelf kunnen zorgen en afhankelijk worden van de (intensieve) zorg van anderen (Verkenning Levensloop, ministerie van SZW, 2002). Omdat ook de omvang van huishoudens van belang is bij flexibilisering, is het relevant te vermelden dat de explosieve groei van het aantal alleenstaanden zich concentreert bij ouderen en bij twintigers voorafgaand aan de gezinsvorming (SER, 2001: 23). De persoonlijke voorkeuren van mensen ten opzichte van arbeidsdeelname wisselen tijdens de levensloop welke samenhangt met specifieke omstandigheden, in het bijzonder tijdens de gezinsvorming (SER, 2001: 9). Men zal zich kunnen voorstellen dat bij elke levensloopfase een bepaalde vorm van flexibilisering geschikter is dan een andere. In de Verkenning Levensloop (ministerie

---

<sup>43</sup> In hoofdstuk 2 is belicht dat eigenlijk twee organisatiemotieven dominant zijn voor flexibilisering vanuit de organisatieoptiek, namelijk efficiëntie en kwaliteit. In de TNO aanpak ‘duurzame flexibiliteit’ wordt uitgebreid aandacht besteed aan de randvoorwaarden van flexibilisering (De Leede et al, 2002).

SZW, 2002) staat de middenfase (fase 3) centraal. In die fase is de relatie met (al dan niet flexibel) werken het sterkst.

Het concept van de transitionele arbeidsmarkt van Schmid<sup>44</sup> biedt een bruikbaar analysekader voor de flexibiliteitswensen vanuit het werknemersperspectief. Schmid zijn model is bedoeld om werkloosheidsvraagstukken en werkverdelingsvraagstukken te relateren aan de levensloop van mensen. Omdat mensen in deze fasen een verschillende arbeidsduur (kunnen) hebben, maar gedurende hun arbeidsloopbaan gemiddeld een deeltijdbaan hebben van zo'n 30 uur gerekend over hun totale levensduur, zou er aldus een vorm van volledige werkgelegenheid (of beter volledige participatie) ontstaan.

Schmid onderscheidt vijf typen transitie (Figuur 4.2) tussen betaald werken en andere sociaal-productieve activiteiten. Er zijn vijf transitie-zones, overgangsgebieden tussen de zones, namelijk werk, werkloosheid, educatie, huishouden en pensioen:

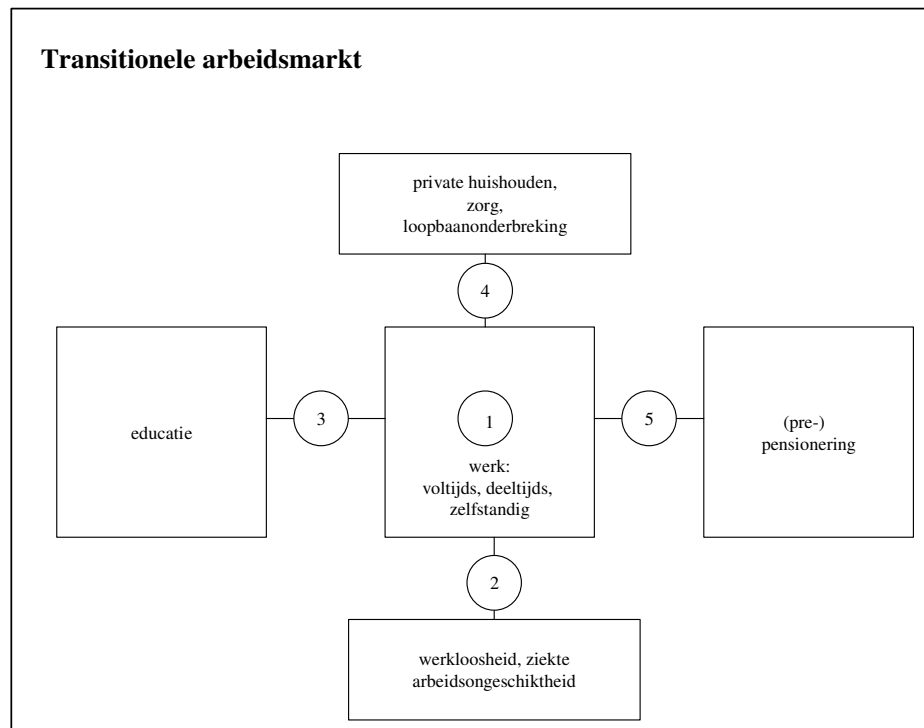
- Transitie 1: tussen verschillende vormen van werken. Hier kunnen zich transities voordoen tussen arbeidsduren (voltijd, deeltijd) en tussen werknemer en zelfstandige. Verder gaat het in deze fase ook om flexibiliteit binnen de bestaande functie, door wijzigingen in het takenpakket of door interne mobiliteit, en om flexibiliteit door mobiliteit tussen verschillende werkgevers (zie ook Wilthagen, 2001a: 106-108). Ook de overgang van een tijdelijke naar een vaste baan zou als een dergelijke transitie kunnen worden gezien.
- Transitie 2: tussen werkloosheid en werken. Hier is sprake van transities tussen werken en (onvrijwillig) niet-werken, zoals werkloosheid, (langdurige) ziekte en arbeidsongeschiktheid.
- Transitie 3: tussen educatie en werken. Hier worden transities bedoeld tussen werken en educatie (scholing, training, opleiding) die zich niet beperkt tot initiële educatie maar ook tijdens de arbeidsloopbaan en daarna.
- Transitie 4: tussen het private huishouden en werken. De nadruk ligt in deze fase op transities tussen werken en private activiteiten, zoals huishoudelijke taken, zorgen, hobby's, vakanties, recreatie

---

<sup>44</sup> Zie Schmid, 1995, 1998, 2000. In Nederland is thans veel aandacht voor het werk van Schmid: zie o.a. Muffels, 2001b; SER, 2001; Wilthagen, 2001a, 2001b. Kerngedachte is de assumptie dat volledige werkgelegenheid niet meer mogelijk is, maar dat door herverdeling van arbeid, die mogelijk is als mensen tijdens hun werkzame leven *gemiddeld* 30 uur per week werken waarbij zij in verschillende levensfasen meer of minder werken, wel zo veel mogelijk mensen kans op werk hebben (Muffels, 2001b: 14).

en dergelijke. Loopbaanonderbreking rekenen we hier eveneens toe. Het werken in deeltijd om arbeid en zorgtaken te kunnen combineren kan in dit licht worden gezien.

- Transitie 5: tussen (pre-)pensionering en werken. Dit betreft de transitie tussen werken en pensioneren. Daaronder ressorteert ook gedeeltelijk werken en gedeeltelijk met pensioen zijn.



Figuur 4.2 Transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1995: 442; Wilthagen, 2001a: 101).

De transitionele arbeidsmarkt kent overgangen *binnen* segmenten van de arbeidsmarkt en *tussen* de arbeidsmarkt en segmenten die verbonden zijn met andere levensfasen. Het concept benadrukt echter dat personen afhankelijk van hun levensfase in meerdere segmenten tegelijk actief zijn: combinatiescenario's. Een werkende (1) kan bij wijze van voorbeeld zowel voor een deel van de beschikbare tijd activiteiten ontplooiën in de sfeer van opleiding (3), de private sfeer (4) en deels gepensioneerd zijn (5). Sterker, in de moderne levensloop zullen personen vaker in meer segmenten tegelijkertijd actief zijn. Om die reden is flexibilisering als wens vanuit werknemers goed te begrijpen.

Als flexibiliteitswensen van werknemers onderscheiden we (De Lange, 1989: 99-102; De Lange en Oeij, 1996: deel 9; De Lange en Oeij, 1999: deel 9):

- het kunnen combineren van werk met activiteiten in andere levenssferen, zoals huishouden, zorg, relaties, hobby's en recreatie;
- het kunnen combineren van de werkbelasting en de werkdruk met de eigen belastbaarheid. Hier is dus de gezondheid van de werknemer in het geding.
- het combineren van flexibiliteit met betekenisvol werk. Werknemers die niet voltijds werken, beseffen dat zij bepaalde mogelijkheden die werk biedt, mogelijk zullen moeten missen. Dat geldt voor een volledig inkomen, een volledige opbouw van pensioenrechten en, veelal, voor carrièremogelijkheden. Niettemin zullen mensen die flexibiliteit wensen ook bepaalde (minimale) doelen met het werk willen bereiken. Naast financiële doelen, ontlene werknemers betekenis aan het werk, hetgeen onder meer tot uitdrukking komt in de bereikte resultaten, de arbeidsinhoud, de ontplooiingsmogelijkheden, medezeggenschap en de sociale contacten. Daarbij beperken werknemers zich niet alleen tot het heden, zij kijken ook vooruit. Dat betekent dat een belang wordt gehecht aan de ontwikkeling van duurzame arbeidskwalificaties: 'employability'.

Op basis van de levensloopbenadering kunnen we daaraan toevoegen dat in elke levensfase de flexibiliteitswensen veranderen. Naast de levensfasen in het model van Schmid, die als het ware bepaalde taken impliceren, zijn er ook individuele ontwikkelingsfasen te onderkennen die eveneens van invloed zijn op wensen van personen. Deze meer leeftijdgebonden aspecten van persoonlijkheidsontwikkeling van 'jonge hond' tot 'ouwe rot' laten we buiten beschouwing (zie bijv. Mertens, 2001). Het is evenwel van belang te realiseren dat deze constellatie van elkaar overlappende levensfasen het denken in combinatiescenario's alleen maar versterkt, omdat daaruit specifieke flexibiliteitswensen<sup>45</sup> voortvloeien. De flexibiliteitswensen van werknemers zijn in feite 'randvoorwaarden' (par. 4.2.2) waarmee organisaties rekening moeten houden, die we eerder verbonden aan sociale eisen (het scheppen van een baanaanbod waarin werknemers zich kunnen ontwikkelen en waarin werken gecombineerd kan worden met andere activiteiten).

---

<sup>45</sup> De flexibiliteitswensen kunnen gekoppeld worden aan de in hoofdstuk 2 genoemde dominante werknemersmotieven, te weten de intrinsieke en extrinsieke motivatie van mensen om te werken.

Naast de vormen van flexibiliteit die eerder zijn besproken (functionele flexibiliteit, contractflexibiliteit, werktijdflexibiliteit en ad hoc flexibiliteit) impliceren het levensloopmodel en het transactiemodel diverse combinaties van flexibiliteitsvormen. De essentie van beide modellen is dat personen levenslang participeren in verschillende transitie-zones waarbij hun employability wordt behouden of wordt verbeterd. Zonder volledig te zijn, kunnen verschillende combinaties worden bedacht tussen (de mate van) arbeidsparticipatie en vormen van flexibilisering:

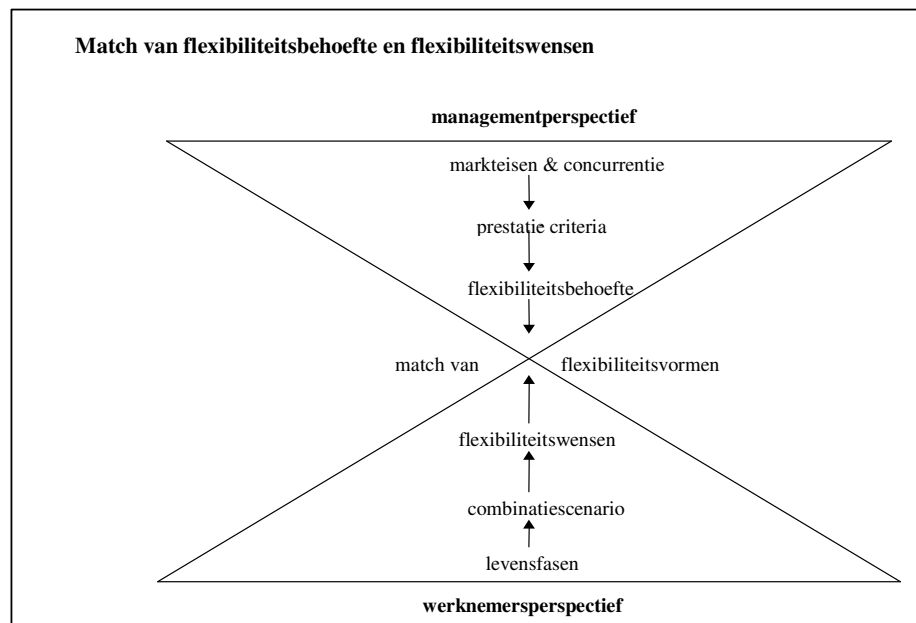
- Functionele flexibilisering is toepasbaar binnen werk-werk transitie-zones (bijv. functieverbreding, multi-inzetbaarheid), maar kan ook een functie hebben bij het combineren van werk en leren (leren door middel van een breed takenpakket). Daarnaast kunnen maatregelen als taakrotatie en taakverbreding ook uitstromen uit arbeid voorkomen door het verminderen van eenzijdige fysieke belasting of eentonig werk, of kan functieflexibiliteit worden ingezet bij reïntegratie.
- Werktijdflexibilisering is toepasbaar binnen transitie-zones tussen werk en huishouden, werk en educatie, werk en prepensionering en binnen werk-werk transitie-zones (bijv. deeltijdwerk, ploegdiensten, seizoenwerk, flexibele pensionering). Zo kunnen deeltijdarbeid, variabele begin- en eindtijden en diverse verlofregelingen behulpzaam zijn bij het combineren van arbeid en zorg. Flexibele pensionering kan bijdragen tot een arbeidzaam leven tot op hogere leeftijd. Een vlotte overgang van voltijdwerk naar deeltijdwerk kan de behoefte beantwoorden van werknemers gedurende verschillende fasen in het leven.
- Contractflexibilisering is toepasbaar binnen alle transitie-zones (bijv. tijdelijke contracten, oproep- en afroepcontracten). Tijdelijke contracten kunnen functioneren als opstap op de arbeidsmarkt. Werk via uitzendbureaus kan aan studenten de mogelijkheid bieden om bij te verdienen en de arbeidsmarkt te verkennen. Uitzendbureaus kunnen ook een functie hebben bij de toeleiding van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, omdat de drempels voor werkgevers hierbij lager liggen. Op- en afroepcontracten kunnen werknemers de mogelijkheid bieden om arbeid en zorg te combineren, daar waar men niet uitsluitend afhankelijk is van het eigen inkomen.
- Ad hoc flexibilisering is eveneens toepasbaar binnen alle transitie-zones als het gaat om korte termijn uitzendwerk. Overwerk als ad hoc vorm is met name gekoppeld aan de zone werken (of met an-

dere zones indien de werknemer bijvoorbeeld een tijdelijke baan of een deeltijdbaan heeft).

Zo bezien krijgen wij allen in de toekomst te maken met ‘arbeidslevenloopbanen’ en ‘life time employability’ (zie ook Wilthagen, 2001a: 107) en mogelijk ook met ‘life time flexibility’ (Verbruggen et al, 2000: 18).

#### 4.4.3 *Het matchen van de flexibiliteitsbehoefte en de flexibiliteitswensen*

Deze paragraaf biedt een samenvatting van het voorgaande, hetgeen visueel is weergegeven in Figuur 4.3. Vanuit het managementperspectief moet een analyse van markteisen (inclusief sociale eisen) en de concurrentiepositie en het vaststellen van de gewenste prestatiecriteria leiden tot de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie. Werknemers doen min of meer hetzelfde vanuit een ander gezichtspunt. De levensfase waarin zij verkeren, beïnvloedt hun voorkeuren en mogelijkheden. Deze komen tot uitdrukking in een combinatiescenario, dat wil zeggen een combinatie van de transities of zones van het model van de transitionele arbeidsmarkt. De één wil werken met zorgen combineren de ander werk met studie en weer een ander is noodgedwongen om deeltijdwerk te accepteren omdat de verwerving van een volledige baan nog niet lukt, et cetera. De combinatie van transities leidt, als wordt uitgegaan van keuzemogelijkheid, tot wensen ten aanzien van flexibiliteit.



Figuur 4.3 De match van de flexibiliteitsbehoefte en de flexibiliteitswensen.



Uiteindelijk gaat het erom de flexibiliteitsbehoefte en de flexibiliteitswensen te ‘matchen’ op de wijze zoals wij beschreven bij het model van de coalitiebenadering (Figuur 4.1). In de periode voorafgaand aan het denken in transitionele arbeidsmarkten en levensloopmodellen leek de ‘matching’ een betrekkelijk eenvoudige zaak.<sup>46</sup> Dat komt omdat gedacht werd in termen van groepen werknemers waarvoor een beperkt aantal vormen van flexibilisering werd toegepast. Op het niveau van een organisatie was dat redelijk overzichtelijk. De toekomst lijkt er wat dat betreft zeer complex uit te zien. Ten eerste is het matchen van individuele wensen met eisen van het werkprocessen geen sinecure, met name wanneer dat werkproces gekenmerkt wordt door onvoorspelbare en heftige pieken in de vraag naar producten en diensten. Ten tweede hangen aan het concept van de combinatie van de transitionele arbeidsmarkt en de levensloopbenadering vraagstukken die nog lang niet zijn uitgekristalliseerd. Die onhelderheid komt tot uitdrukking vanuit vier perspectieven (Korver, 2002: 5-6):

- vanuit het organisatieperspectief gaat het om de mogelijke combinaties tussen arbeid, zorg en opleiding;
- vanuit het inkomensperspectief gaat het om combinaties van lonen, overdrachtsuitkeringen en andere inkomensbronnen;
- vanuit het perspectief van sociaal beleid betreft het wettelijke, collectief of privé gecontracteerde mogelijkheden om te kiezen voor transactionele werkgelegenheid;
- vanuit fiscaal perspectief zijn het financieringen voor werk en andere vormen van participatie in plaats van werkloosheidsuitkeringen.

Deze twee punten maken het matchingsvraagstuk zeer complex. Des te meer reden voor de noodzaak van ‘nieuwe overleg- en beleidskaders waarin bijvoorbeeld naast de traditionele kaders (werkgevers, werknemers, overheid) nieuwe kaders en afstemmingen worden geconstrueerd zodanig dat de arbeidspolder coördinatiemodules gaat bevatten met verzekeraars, pensioenfondsen, zorginstellingen, brancheorganisaties, opvoedingsinstellingen en buurt- en wijkcentra’ (Korver, 2002: 6).

---

<sup>46</sup> Dit hoofdstuk is niet bedoeld als een ‘handleiding’ voor de match van flexibiliseringsbehoeften op organisatieniveau. Hoe dat in zijn werk gaat, is beschreven in stapsgewijze benaderingen in andere publicaties (De Leede et al, 2002; De Lange en Oeij, 1996; De Lange en Oeij, 1999).

Wij sluiten ons pleidooi voor de coalitiebenadering af met de opmerking dat het matchingsmodel bedoeld is als kader voor het besluiten over flexibiliteitsvormen op organisatieniveau.<sup>47</sup>

De trends in de afgelopen jaren over decentralisering van arbeidsvoorwaardenoverleg en de flexibilisering van arbeidsvoorwaarden, alsmede de groei aan (internationale) literatuur over de opkomst van netwerkorganisaties en gefragmentariseerde arbeidsverhoudingen, benadrukken het belang van de vraag hoe flexibilisering vorm krijgt in organisaties in de arbeidsrelaties die werkgever en werknemer met elkaar afsluiten. Eerder in dit hoofdstuk (par. 4.2) zijn ontwikkelingen geschetst waaruit is af te leiden dat afspraken tussen individuele werkgevers en werknemers binnen de arbeidsrelatie veelvuldiger gaan voorkomen. Die afspraken zijn de kleinste organisatie-elementen van netwerkorganisaties. Wij gaan na hoe arbeidsrelaties tot stand komen en hoe daarbinnen afspraken over flexibilisering vorm wordt gegeven.

## 4.5 Arbeidsrelaties in de toekomst

### 4.5.1 *Inleiding*

De rest van dit hoofdstuk bestaat uit een beschouwing van de vormgeving van arbeidsrelaties, waarin afspraken over flexibilisering gestalte krijgen.<sup>48</sup> Met dit exposé wordt met name beoogd aan te sluiten bij de wetenschappelijke discussie over de toekomst en ontwikkeling van arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen. Deze discussie is maatschappelijk en beleidsmatig relevant.

We trokken uit het onderzoek de conclusie dat het vormgeven van flexibilisering de samenwerking van organisaties en werknemers noodzaakt, hetgeen hiervoor is uitgewerkt in een visie op flexibilisering en het matchen van belangen van werknemers en werkgevers. Uiteindelijk wordt flexibilisering vormgegeven in de arbeidsrelatie, waarin flexibiliteitswensen van organisaties en werknemers samenkomen. Ons betoog is dat de toekomstige ontwikkeling van de flexibilisering van arbeid vraagt om een zodanige samenwerking tussen organisaties en hun werknemers dat men komt tot vormen van flexibiliteit die passen bij de organisatie én

---

<sup>47</sup> Het bovenstaande kan inspireren tot een coalitiebenadering op het institutionele (macro) niveau van transitionele arbeidsmarkten, maar dat werken we hier niet uit.

<sup>48</sup> Benadrukt wordt dat deze beschouwing op verschillende onderdelen nog door toekomstig onderzoek zal moeten worden gestaafd.

de werknemers. Die samenwerking zal steeds vaker gestalte krijgen op het laagste organisatieniveau, namelijk bij het maken van afspraken over de arbeidsrelatie. Daarbij gaat het om een contractuele component, met daarin salaris en arbeidsvoorwaarden, en een operationele component, waaronder de inhoud van het werk resorteert. Over flexibilisering worden op dat niveau eveneens afspraken gemaakt, namelijk over zaken als de contractvorm, de werktijden en de inzet van kwalificaties. We betogen niet dat flexibilisering daardoor een puur individuele kwestie wordt. Juist op institutioneel, macroniveau zal er voor sociale partners en de overheid een belangrijke rol zijn te spelen, waardoor het ‘poldermodel’ voorlopig nog niet lijkt te verdwijnen.

In de discussie over de ‘werkgelegenheidsverhouding’ (‘employment relationship’) die in ons land al zo’n 10 jaar wordt gevoerd, is het onderscheid dat Fruytier (1994) maakt in de contractuele en operationele relatie, van groot belang. De contractuele relatie betreft doorgaans de formele afspraken tussen de werknemer (die arbeidskracht ter beschikking stelt) en de organisatie in termen van financiële arbeidsvoorwaarden, bedrijfsregels en –voorschriften en wettelijke rechten en plichten die daaruit voortvloeien. De operationele relatie verwijst naar afspraken over de arbeidsverdeling die tot uitdrukking komt in de functie-inhoud en zelfs in de ‘functie’ van het personeelsbeleid.

Wij vinden dit een interessant begrippenpaar, maar beschouwen de arbeidsrelatie niet als splitsbaar in afzonderlijke relaties en spreken liever over twee componenten die met elkaar zijn verbonden (zie ook Kluytmans, 1999: 36). Het onderscheidend criterium tussen de operationele component en de contractuele component is in onze optiek de mate waarin sprake is van *meetbare afspraken* binnen de arbeidsrelatie. Daarmee kunnen we kenmerken van de arbeidsrelatie onderscheiden aan de hand van de vraag waarover worden afspraken gemaakt en op welk niveau dit gebeurt: op individueel niveau, organisatieniveau of op het niveau van het stelsel van arbeidsverhoudingen? Onze aanname is dat dit in toenemende mate op individueel niveau zal gaan plaatsvinden. Daarom bekijken we vervolgens vanuit een ontwerp-perspectief hoe de arbeidsrelatie tot stand komt. Van daaruit maken we de cirkel weer rond met ons centrale thema flexibilisering, door aan de hand van typen arbeidsrelaties te laten zien welke vormen van flexibilisering daarbij passen.

Alvorens daartoe over te gaan, willen we aangeven dat we niet eenduidig kiezen voor het microniveau (individu, set van individuele afspraken) voor het vormgeven van de arbeidsrelatie. Ook op macroniveau en mesoniveau zien wij taken weggelegd voor respectievelijk overheid, vakbeweging en werkgeversorganisaties en voor organisaties. Het micro-niveau biedt wel een geschikte gelegenheid voor gegevensverzameling ten behoeve van analyses op geaggregeerd niveau. Het micro-niveau biedt ook goede aangrijpingspunten voor het ontwerpen van arbeidsrelaties. We stellen echter daarnaast dat vraagstukken over solidariteit en sociale ongelijkheid niet uitsluitend als geïndividualiseerde problemen beschouwd zouden moeten worden. Die kant lijkt het soms wel op te gaan, met name in de Verenigde Staten. In onze optiek kan een samenleving niet zonder sociale cohesie.

#### 4.5.2 *De arbeidsrelatie*

De arbeidsrelatie is de betrekking tussen werkgever en werknemer. Die relatie wordt veelal vormgegeven door het arbeidscontract, de overeenkomst waarbij een werknemer zich verbindt in dienst van een werkgever om arbeid te verrichten in ruil voor een beloning. De arbeidsrelatie omvat echter meer dan de contractrelatie. Een werknemer sluit ook een psychologisch contract af met de tewerkstellende organisatie. Volgens Korver (1995: 269) bevat dit goeddeels ongeschreven contract een aantal verwachtingen over wat een redelijke balans is tussen arbeidsprestatie en beloning en over, buiten wat juridisch vastgelegd is in de arbeidsovereenkomst, verdere 'rechten en plichten', zoals goed werkgeverschap en een gezonde dosis arbeidsmotivatie. In de arbeidsrelatie worden bepaalde aspecten van de ruil vastgelegd in het formele arbeidscontract, maar blijven andere aspecten impliciet. Huiskamp (1995: 248-249) betoogt dat in de relatie tussen werknemer en werkgever, die hij aanduidt als arbeidsruilrelatie, drie dimensies centraal staan bij de inhoud van de ruil tussen arbeid en loon, namelijk tijd, kwalificatie en prestatie(vermogen). De tijdscomponent is gerelateerd aan de arbeidstijd en daarmee aan arbeidsbelasting en hersteltijd. Kwalificatie verwijst naar vereiste kwalificaties voor het werk en de kwalificaties waarover een werknemer beschikt. Loon is de dimensie waarover constant onderhandeld wordt in ruil voor een bepaalde prestatie. Toch is die ruilrelatie niet helder over wat precies wordt geruild. In de arbeidsrelatie is weliswaar de formele gezagsverhouding vastgelegd zodra een werknemer lid wordt van de organisatie, en is bepaald wat een werkgever moet geven en wat een werknemer krijgt, maar niet wat de werknemer daarvoor precies moet

doen (Christis en Korver, 1992: 147; Korver 1994: 414-415; Christis, 1995: 213). De onzekerheid over de te leveren arbeidsprestatie leidt voor organisaties tot de vraag of het verstandiger is gewenste kwalificaties te ontwikkelen en te binden via het personeelsbeleid of om deze telkens te verwerven via de arbeidsmarkt: 'make or buy?' (Christis en Korver, 1992: 140-141, 145). Zelfs een heldere functie-omschrijving is geen garantie voor de arbeidsprestatie.

Door de arbeidsrelatie uiteen te leggen in een contractuele component en een operationele component, zoals Fruytier doet in zijn proefschrift (1994: 4-5), zijn we beter in staat de expliciete en impliciete aspecten van de overeenkomst in beeld te krijgen.<sup>49</sup> De term contractuele component reserveren we voor expliciet meetbare afspraken op verschillende niveaus die meetbare gevolgen hebben voor werknemers op individueel niveau. De operationele component heeft betrekking op afspraken die niet of minder goed meetbaar zijn en waarvan de gevolgen voor werknemers op individueel niveau veelal evenmin zijn geëxpliciteerd. In Tabel 4.2 zijn arbeidsrelaties weergegeven naar hun contractuele en operationele component en naar het macro, meso- en microniveau.

Het onderscheid in de contractuele en operationele component stelt ons in staat om kenmerken van de arbeidsrelatie te onderscheiden op macro-, meso- en microniveau. In de kolom van de contractuele component is van boven naar beneden een geleidelijke overgang waarneembaar van een kaderstellende omgeving naar het maken van 'SMART-afspraken' (SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). In dit deel van Tabel 4.2 is als het ware het stelsel van de arbeidsverhoudingen geïndividualiseerd.

In de kolom van de operationele component is die ontwikkeling minder duidelijk aanwezig. Op microniveau volgt de operationele component uit de manier waarop de organisatie is ingericht. Dat geldt ook enigszins voor de vormgeving van het personeelsbeleid op meso-niveau, maar daarop zijn ook andere factoren van invloed, zoals de ar-

---

<sup>49</sup> Het onderscheid dat Fruytier maakt sluit niet aan bij ons onderscheidend criterium van meetbaarheid. De contractuele relatie betreft bij Fruytier het contract tussen de werknemer, als drager van arbeidskracht, en de organisatie, en heeft betrekking op de arbeidsbeloning, de arbeidstijd, arbeidskwalificaties en motivaties en op het proces van instroom, doorstroom en uitstroom (1994: 73). De operationele relatie heeft volgens hem betrekking op de verdeling van werkzaamheden en verwijst naar de arbeidsverdeling (1994: 4, 69). Bij het afdwingen van prestaties wordt verwezen naar de contractuele arbeidrelatie. Die relatie omvat het arbeidscontract, de gezagsverhouding, het bedrijfsreglement en het personeelsbeleid, en eigenlijk ook het psychologisch contract over normen en gedrag (1994: 4-5, 71-73, 116-119).

beidsmarktsituatie. Op macroniveau is de operationele component nog onbepaald. De macro-economische situatie is veelal de bron voor afspraken over arbeidsverhoudingen op dit niveau.

Tabel 4.2 Arbeidsrelatie naar component en niveau.

Arbeidsrelatie		
	contractuele component	operationele component
macroniveau: nationaal en sectoraal	wetgeving collectieve CAO's AVV-CAO's	nationaal en sectoraal werkge- legenheids-, arbeidsmarkt- en scholingsbeleid voor- en najaarsoverleg
mesoniveau: organisatie	bedrijfs-CAO financiële arbeidsvoorwaar- denbeleid werktijdregelingen en roosters verlofregelingen	HRM- en employabilitybeleid werving, selectie, allocatie
microniveau: individueel	individuele arbeidscontract gedocumenteerd beoorde- lingsgesprek vastgelegde werktijden toegewezen verlof functiebeschrijving / -waarde- ring	werkopdrachten/werkaanbod arbeidsinhoud regelmogelijkheden sociale contacten medezeggenschap (resterend) psychologisch con- tract

De arbeidsrelatie omvat zowel de contractuele als de operationele component. De contractuele component heeft betrekking op expliciet meetbare afspraken in de overeenkomst tussen werkgever en werknemer. Het meest concreet is dit op micro-niveau. De operationele component heeft betrekking op impliciete afspraken in de overeenkomst tussen werkgever en werknemer waarvan de meetbaarheid gering of afwezig is. Dit betekent bijvoorbeeld dat een onderwerp als afspraken over ontplooiingsmogelijkheden zowel contractueel als operationeel kunnen zijn: als ze operationeel zijn ontbreken expliciet afspraken en zijn zij impliciet afleidbaar uit doelstellingen van het HRM-/employabilitybeleid en uit de aard van het werk (volgend uit de arbeidsverdeling); zijn ze daarentegen expliciet gemaakt in het arbeidscontract of in het verslag van het beoordelingsgesprek, dan zijn ze contractueel. De impliciete verwachtingen in de overeenkomst zoals bedoeld in het psychologisch contract behoren altijd tot het operationele gedeelte.

We bespreken Tabel 4.2 nu meer gedetailleerd. Op *macroniveau* worden door overheid en sociale partners afspraken gemaakt. Ten aanzien van de contractuele component leidt dit tot wetgeving op het terrein van arbeid en sociale zekerheid. Binnen de operationele

component betreft dit overleg, afspraken en voornemens over nationaal en sectoraal beleid over arbeid en economie in brede zin.

De contractuele component verwijst op *meso- of organisatieniveau* naar meetbare afspraken over gevolgen van de (bedrijfs-) CAO, het organisatiebeleid inzake financiële arbeidsvoorwaarden (inclusief belonings- en promotiebeleid, pensioenen en bepaalde secundaire arbeidsvoorwaarden), werktijdregelingen en roosters, en verlofrege-lingen. Op meso-niveau is op de operationele component het personeelsbeleid (HRM, employability, mobiliteitsbeleid, opleidingen e.d.) en het arbeidsmarktbeleid (werving, selectie, allocatie) van de organisatie gepositioneerd.<sup>50</sup> Hieruit vloeien niet direct meetbare gevolgen voort voor de individuele werknemer. Dergelijk beleid biedt wel kaders om concrete afspraken te maken.

Op *micro-niveau* werkt de zojuist gemaakte opmerking door over het maken van afspraken in het kader van het HRM-beleid. We doelen hier specifiek op het beoordelingsgesprek, mits daarin meetbare afspraken worden gemaakt en schriftelijk vastgelegd. Het aan het beoordelen gekoppelde actuele persoonlijke ontwikkelingsplan of de persoonlijke ontwikkelingsrekening staat bij wijze van voorbeeld toe om expliciet meetbare afspraken te maken over resultaten, opleiding, beloning, verlof en dergelijke. Naast het beoordelingsaspect als onderdeel van de contractuele component is natuurlijk het individuele arbeidscontract (de arbeidsovereenkomst) belangrijk. Doorgaans – maar lang niet altijd – worden daarin heldere afspraken vastgelegd over onderwerpen als salaris, vakantiedagen, pensioen, werktijden en plaats van tewerkstelling. Binnen de contractuele dimensie vallen tot slot allerlei schriftelijk vastgestelde afspraken over werktijden, verlof (sabbaticals), thuis- en telewerken, de invulling van keuzemogelijkheden ten aanzien van flexibele arbeidsvoorwaarden, functiebeschrijvingen en functiewaarderingsmethodieken, etcetera.

De operationele component van dit individuele niveau betreft de kenmerken van het werk op micro-niveau waarover niets of weinig meetbaar is vastgelegd. Daarbij kan worden gedacht aan kwantitatieve en kwalitatieve normen van het werkresultaat, de arbeidsinhoud en de regelmogelijkheden (zoals autonomie), de aard en omvang van sociale

---

<sup>50</sup> Op het mesoniveau hoort ook het arbo- en veiligheid-, gezondheids- en welzijnsbeleid thuis. Sommige onderdelen hiervan zijn goed meetbaar (ergonomie, fysieke arbeidsomstandigheden), andere weer niet, waardoor dit onderwerp zich niet zonder meer laat indelen in de operationele of contractuele component.

contacten en de individuele medezeggenschap.<sup>51</sup> Hierover bestaan daarentegen vaak wel informele afspraken. Een laatste onderwerp dat we hier aansnijden zijn de impliciete verwachtingen over de wijze waarop organisatieleden zich behoren te gedragen en die buiten alle voorgaande afspraken vallen van de arbeidsovereenkomst en functioneringsafspraken. We noemen dit de resterende aspecten van het psychologisch contract, zoals de motivatie om een optimale arbeidsproductiviteit aan de dag te leggen. Met optimaal bedoelen we dat de inzet in balans is met belastbaarheidsgrenzen vanuit gezondheidskundig oogpunt. Dit behoort tot de operationele component.

Het moge duidelijk zijn dat het overzicht in Tabel 4.2 niet uitputtend en volledig is. De verwachting is bovendien dat in de arbeidsrelaties in de toekomst veranderingen zullen optreden, onder meer als gevolg van een verdergaande flexibilisering van arbeidsvoorwaarden. Huiskamp et al (2002, hoofdstuk 1) verwachten om drie redenen dat arbeidsrelaties zullen differentiëren en individualiseren. Op organisatieniveau wordt de mens steeds vaker gezien als doorslaggevende slaag- en faalfactor van de prestatie van de instelling met als gevolg een bereidheid om fors te investeren in medewerkers, maar om tegelijk ook kritischer te kijken naar de kosten en opbrengsten van hun personeel (en risico's daarvan). Op persoonsniveau leidt volgens hen de individualisering ertoe dat individuen meer dan voorheen hun eigen voorkeuren tot uitdrukking brengen in de arbeidssfeer, waarbij zij zich minder laten leiden door traditionele banden als familie, kerk, politiek en vakbond. Werknemers stellen andere eisen aan het werken en brengen meer individuele wensen naar voren in hun arbeidsrelatie (zie ook Leijnse, 2001: 5-27). Tot slot signaleren Huiskamp et al een tendens van decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en deregulering van arbeidswetgeving. De rol van collectieve afspraken en verwachtingen wordt naar hun oordeel geringer. Overigens meent Korevaar dat de CAO daarentegen nog steeds een belangrijke rol kan blijven vervullen in de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden en flexibilisering. Sociale partners spreken bepaalde arbeidsvoorwaardelijke zaken af op CAO-niveau en delegeren het maken van weer andere arbeidsvoorwaardelijke zaken naar ondernemings- en individueel niveau (Korevaar, 2000: 296).

---

<sup>51</sup> Gebaseerd het ontwerp van het productieproces (productiestructuur) worden de management- en uitvoeringstaken (besturingstructuur) vastgesteld die worden toegewezen aan afdelingen en functies. In de functies zitten de belangrijkste taken vevat van de operationele relatie op micro-niveau, zoals de inhoud van het werk en de autonomie.



Deze ontwikkelingen impliceren hoe dan ook dat in de komende jaren arbeidsrelaties waarschijnlijk vaker dan nu vorm gegeven worden op individueel niveau, tussen werknemer en degene die de organisatie als werkgever vertegenwoordigt, de direct leidinggevende. Huiskamp et al spreken in dit verband van een ‘derde contract’, na de individuele arbeidsovereenkomst bij indiensttreding en de CAO als collectieve arbeidsovereenkomst als respectievelijk nummer één en twee (2002: hoofdstuk 5 en 6). Er is sprake van een ‘derde contract’ over afspraken tussen leidinggevende en medewerker wanneer sprake is van een overleg- of onderhandelingsproces voorafgaand aan de vastlegging van het contract (bijv. een functionerings- of beoordelingsgesprek) en indien leidinggevende en medewerker elkaar (moreel) kunnen aanspreken op de gemaakte afspraken. Dergelijke afspraken gaan over toekomstige prestaties, te volgen opleidingen, te nemen loopbaanstappen en werktijden naar duur en tijdstip. Het ‘derde contract’ lijkt ten dele overeen te komen met de contractuele component van de arbeidsrelatie op microniveau, waarin meetbare, SMART-afspraken worden gemaakt tussen werknemer en organisatie. Het wijkt er echter ook vanaf omdat het ‘derde contract’ nadrukkelijk binnen het psychologisch contract functioneert, omdat het gaat om alle expliciete en impliciete verwachtingen tussen werkgever en werknemer (Huiskamp et al, 2002: hoofdstuk 7). Daarmee heeft het ‘derde contract’ ook betrekking op de operationele component, want het maakt ook niet-meetbare afspraken onderdeel van het contract. Met onze definitie zijn de expliciete en impliciete afspraken juist (zo veel mogelijk) uit elkaar te halen.

Onze stelling is dat afspraken over de arbeidsrelaties op microniveau meer gaan voorkomen. Dat geldt dan dus ook voor vormen van flexibilisering van arbeid. Dat belichten we in paragraaf 4.6, nadat we hebben stilgestaan bij het ontwerp van de arbeidsrelatie.

#### 4.5.3 *De arbeidsrelatie als ontwerpvraag*

Als we toonaangevende sociale wetenschappers als Manuel Castells mogen geloven is de industriële samenleving getransformeerd naar de ‘informatieele’ samenleving in het laatste kwart van de 20e eeuw (1996: 66). De productiviteit en concurrentie van organisaties (maar ook van landen) is afhankelijk van het efficiënt kunnen produceren, verwerken en toepassen van op kennis gebaseerde informatie. Kennis is een belangrijk concurrentiewapen geworden, omdat het de toonaangevende ‘grondstof’ is voor hedendaagse diensten en producten en voor het hebben van een goede baan. Bovendien is de informatiele

economie als ‘globaal’ te kenschetsen, omdat het productie- of dienstverleningsproces, alsmede activiteiten en de onderdelen waaruit het proces bestaat, door middel van ‘netwerken’ met elkaar in contact staan – ‘real time’ wel te verstaan. De beschikbaarheid en toepassing van ICT, informatie- en communicatietechnologie, is hierbij cruciaal, met name micro-elektronica (chips e.d.) en computers. In een notendop gezegd, is de bijdrage van de nieuwe informatietechnologie vooral van belang om succesvol te kunnen omgaan met de markteisen (efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit, innovativiteit, complexiteit) door als organisatie snel te kunnen omschakelen en het organisatieproces te vernieuwen voor het vervaardigen van producten of diensten en de inschakeling van mensen. De kenmerkende organisatievorm in de globale informatie-economie is de ‘netwerk-onderneming’. Dat is een onderling verband van elementen die afhankelijk zijn van het netwerk maar tegelijkertijd ook autonoom zijn ten opzichte van het netwerk (Castells, 1996: 171). Zulke elementen zijn bijvoorbeeld andere organisaties en individuen. De uitwisseling van informatie, kennis en dienstverlening tussen al deze elementen verloopt optimaal via zulke netwerken, bijvoorbeeld op mondiale schaal maar ook op werkniveau. Binnen netwerken is de samenwerking eigenlijk gebaseerd op harde netwerken (ICT) en zachte netwerken (persoonlijke relaties). Deze samenwerking is telkens zeer flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden (Schoemaker, 2001: 79).

In de ogen van Castells (1996: 265) voltrekt zich een transformatie van het werk die hij aanduidt als de individualisering van arbeid. Dat komt vooral neer op een verdergaande flexibilisering van arbeid zoals door middel van tijdelijke contracten en deeltijdarbeid. Dit komt doordat de op ICT gebaseerde netwerk-organisatie aanstuurt op decentralisering op allerlei niveaus. Dat leidt dan weer tot flexibilisering, zoals onderaanneming, uitbesteding en het inlenen van advies. Voor personen heeft dit het ‘segmenteren van het werk en de fragmentarisering van de samenleving’ tot gevolg. De druk op flexibilisering heeft – vooral in de Amerikaanse economie – ertoe geleid dat werknemers institutionele zekerheden kwijtraakten en meer afhankelijk werden van individuele onderhandelingsvaardigheden op de arbeidsmarkt. Werknemers zijn ‘lean individuals’ geworden, verhuurd in het flexibele netwerk ‘whose whereabouts were unknown to the network itself’ (Castells, 1996: 278-279).

In de netwerk-organisatie is sprake van een bepaalde samenhang, interdependentie, van elementen – waarvan de werknemer er ook één is. Het is echter de vraag wat ervoor zorgt dat die elementen zich ‘vere-

nigen'. Of, om Durkheim's leidmotief 'hoe is een sociale orde mogelijk?' te parafraseren: wat houdt de boel in een netwerksamenleving bij elkaar? Is arbeid een bindend (sociaal) element? Kennelijk niet, want ondanks het feit dat er in een groei-economie op zichzelf voldoende werk is in zo'n netwerksamenleving, zijn er geen duurzame sociale arbeidsrelaties. Netwerkrelaties zijn immers tijdelijk. Ze zijn er als ze zo uitkomen (Castells, 1996: 475; zie ook Sennett, 1998: 117, 147). Ander gezegd: netwerkorganisaties zijn niet vergelijkbaar met saamhorigheid op organisatieniveau.

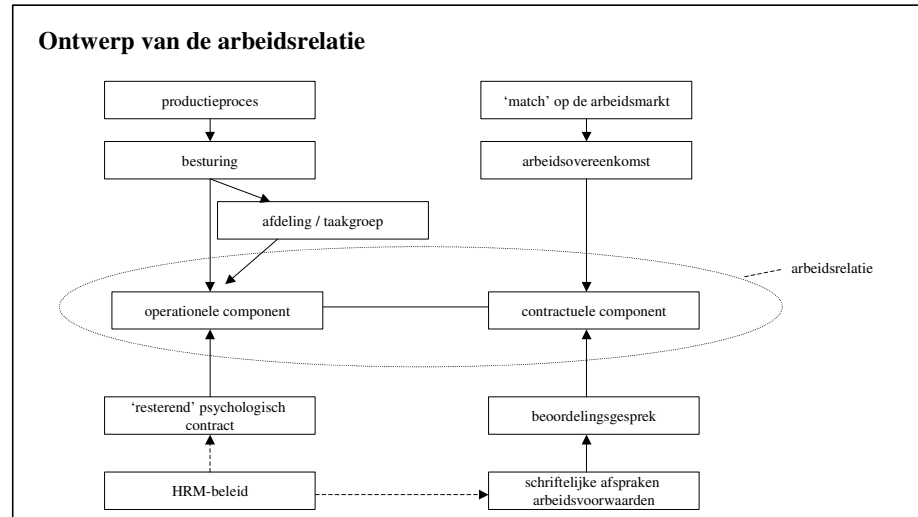
De situatie die Castells schetst is in ons land voorlopig nog geen praktijk (zie ook Van Hoof, 2001: 19-21). Niettemin is de door hem geschetste tendens van individualisering en fragmentarisering belangwekkend. Het stuurt namelijk aan op de gedachte dat de arbeidsrelatie wel eens het 'laagste organisatieniveau' kan zijn, omdat de grenzen van netwerk-organisaties vaag zijn, als ze al meer zijn dan virtuele grenzen. Als we een arbeidsorganisatie omschrijven als een entiteit, bestaande uit menselijke en niet-menselijke elementen (machines, computers, vrachtwagens, gebouwen, etc.), die het produceren van goederen of diensten tot doel heeft (Oeij en Wiezer, 2002), dan kunnen de grenzen van de netwerk-organisatie getrokken worden bij de elementen die wel en niet meedoen. En één van die elementen is de mens. Wij gaan nog een stapje verder en stellen dat de afspraken in de arbeidsrelatie het laagste organisatieniveau zijn. De arbeidsrelatie op micro-niveau tussen werknemer en organisatie wordt het scharnierpunt bij de allocatie van arbeid in de netwerk-organisatie. Temeer nu het macroniveau van de arbeidsrelatie (sociale partners, overheid) aan belang lijkt in te boeten (Huiskamp et al, 2002).

Als gevolg daarvan wordt dus het 'ontwerp van de arbeidsrelatie' van grote betekenis voor de succesvolle werving en binding van personen die beschikken over gewenste competenties. Het gaat bij dit ontwerp om de contractuele en de operationele component van de arbeidsrelatie. De contractuele component wordt voor een belangrijk deel gedermineerd door de krachtsverhouding op de arbeidsmarkt tussen vragers van arbeidskracht en aanbieders van competenties. De operationele component is vooral de kwaliteit van arbeid met betrekking tot arbeidsinhoud, regelmogelijkheden, ontwikkelingsmogelijkheden en dergelijke. Die kwaliteit van arbeid vloeit voort uit het ontwerp van functies en de taken die daarvan onderdeel vormen.<sup>52</sup> De sociotech-

---

<sup>52</sup> We hebben het dan over het micro-niveau. Op meso-niveau volgt de operationele functie van het HRM/employability-beleid als uitvloeisel van het organisatieontwerp.

niek biedt een kader waarmee de operationele component ontworpen kan worden (zie bijv. De Sitter, 1998: 299-321). Hoe kunnen we het ontwerp<sup>53</sup> van de arbeidsrelatie visueel schetsen?



Figuur 4.4 Ontwerp van de arbeidsrelatie.

In Figuur 4.4 is de gedachtegang achter het ontwerp van de arbeidsrelatie schematisch weergegeven. Aan de linkerkant van Figuur 4.4 is te zien hoe de operationele component enerzijds een gevolg is van het ontworpen productieproces en anderzijds gekenmerkt wordt door het 'resterend' psychologisch contract. Dat laatste heeft betrekking op impliciete afspraken en op aanspraken op kenmerken van het HRM-beleid (voor zover daarover geen expliciete afspraken zijn gemaakt in de contractuele component). De contractuele component komt tot stand aan de rechterkant van Figuur 4.4 De match op de arbeidsmarkt tussen werknemer en organisatie leidt tot een arbeidsovereenkomst waarin uiteraard reeds diverse expliciete afspraken zijn gemaakt. Daarnaast worden expliciete afspraken (meestal pas na een eerste functionerings- of beoordelingsgesprek) gemaakt over aanvullende arbeidsvoorwaarden (in ruil voor meer expliciete arbeidsprestaties). De rol van het HRM-beleid is met stippellijnen gemarkeerd, omdat het hier de functie heeft van het stellen van voorwaarden en kaders en niet van expliciete afspraken. Op basis van deze kaders zijn dus zowel expliciete afspraken mogelijk (in het beoordelingsgesprek) als impliciete afspraken (in het psychologisch contract).

<sup>53</sup> Door ons wordt ontwerpen niet strikt sociotechnisch opgevat, maar als het vormgeven aan de arbeidsrelatie. Dit omvat bijvoorbeeld ook juridische en politieke invalshoeken.

De macro-aspecten van de arbeidsrelatie (o.a. wetgeving, CAO, sectorbeleid) zijn weggelaten uit de figuur, maar werken natuurlijk wel door in de arbeidsrelatie op micro-niveau.

De verdienste van Figuur 4.4 zit hem in het onderscheid tussen de contractuele en operationele component, in die zin dat het apart te ontwerpen grootheden zijn. Daarmee wordt beoogd een einde te maken aan de ogenschijnlijk ‘onontwarbare kluwen’ van beide kanten van de arbeidsrelatie. We benadrukken dat de arbeidsrelatie geen scheiding is van de contractuele en operationele component: ze behoren beide tot de arbeidsrelatie. Wel is het zo dat een onderwerp als scholing of arbeidsinhoud zowel kan worden ondergebracht in de contractuele als operationele component. Het onderscheidende criterium is immers niet zozeer het onderwerp zelf, maar de vraag of er tussen werkgever en werknemer een expliciete, meetbare afspraak over is gemaakt of niet.

Waarom benadrukken we het ontwerp van de arbeidsrelatie? Met het fragmentariseren van organisaties wordt de vraag prangend wat een organisatie straks nog is, een vraag die Christis en Korver ooit beantwoordden met de stelling dat organisaties gedefinieerd moeten worden in termen van het lidmaatschap (1992: 141). De meest kenmerkende lidmaatschapsvorm is de werkgelegenheidsverhouding zeggen zij: ofwel de arbeidsrelatie. Door met de bril naar de arbeidsrelatie te kijken zoals wij deze hebben omschreven is het onderscheid in meetbare en minder meetbare afspraken goed aan te geven. Van daaruit is de stap naar het ontwerpen van ‘goede’ arbeidsrelaties makkelijk te maken. Uit een helder ontwerp blijkt hoe onderdelen zijn geregeld (en op welk niveau) en is duidelijk wat nog geregeld zou kunnen worden. Het maakt componenten van de arbeidsrelatie zichtbaar dus onderzoekbaar en veranderbaar dus ontwerpbaar. We benadrukken daarmee dat het ons niet te doen is om arbeidsrelaties te bekijken op individueel, micro-niveau. Juist ontwikkelingen op geaggregeerd niveau maken uitspraken mogelijk over groepen personen werkend in bepaalde beroepen, functies en sectoren. Daarmee is tegelijk aangestipt wat de (beleids-) relevantie kan zijn van survey-onderzoek naar afspraken in arbeidsrelaties.

We gaan tot slot terug naar flexibilisering, namelijk naar de vraag over de relatie tussen typen arbeidsrelaties en vormen van flexibilisering van arbeid.

#### 4.5.4 *Flexibilisering en arbeidsrelaties*

Dit boek gaat over flexibilisering. Ons doel in deze paragraaf is om de veranderingen in flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties met elkaar te verbinden. Daartoe bekijken we welke typen arbeidsrelaties we kunnen onderscheiden. Vervolgens beantwoorden we de vraag welke vormen van flexibilisering daarbij passen.

Typen van arbeidsrelaties kunnen geanalyseerd worden vanuit twee dimensies. Ten eerste, de afweging van de economische kosten die gemoeid zijn met het inschakelen van arbeid, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen de kosten (van o.a. salaris, werving, selectie, opleiding, inwerken, aansturen) om personen in vaste dienst te nemen en de kosten van personen die flexibel via de arbeidsmarkt worden ingeschakeld. Dit verwijst naar de ‘make or buy’ gedachte (par. 4.5.2). Daarnaast is het ten tweede mogelijk de arbeidsrelatie te bestuderen vanuit de wijze waarop beheersing van de werknemer wordt vormgegeven, alsmede hoe de kwaliteit van de arbeidsprestatie wordt afgedwongen. Op grond van beide dimensies is een indeling te maken van vier typen arbeidsrelaties, waarbij de eerste dimensie is gereduceerd door binding (via personeelsbeleid) versus vrijheid van de markt (regulering via de arbeidsmarkt) en de tweede is toegespitst op vertrouwen (autonomie van de werknemer) versus controle (beheersing via regels) (Fruytier, 1998: 47-49).<sup>54</sup>

Tabel 4.3 Vier typen arbeidsrelaties (Fruytier, 1998: 48).

Typen arbeidsrelaties		
	binding	vrijheid van de markt
vertrouwen	clanrelatie	professionele relatie
controle	bureaucratische relatie	spotmarktrelatie

In Tabel 4.3 zijn vier typen arbeidsrelaties weergegeven. Clanrelaties en professionele relaties worden gekenmerkt door vertrouwen in een hoge arbeidsprestatie, die grotendeels ontstaat door autonomie in het werk en het gegeven dat deze werknemers zelf kwaliteit willen leveren (professionele zelfregulering). Daarentegen is er meer controle door regels en werkvoorschriften voor werknemers met een bureau-

<sup>54</sup> zie ook Ten Have en Vissers (1987: 11-23) waarop deze indeling is gebaseerd.

cratische of spotmarktrelatie, waarmee de prestatie wordt afgedwongen. Clanrelaties, die verwijzen naar cruciale functies in de organisatie, en bureaucratische relaties, waarbinnen kerntaken van uitvoerend niveau worden verricht, worden gebruikt om bepaalde werknemers te binden aan de organisatie, door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid. Daartegenover staan mensen met professionele en spotmarktrelaties die men niet wil binden aan de organisatie maar waarvan de inzet vooral wordt gereguleerd via de arbeidsmarkt met de hoogte van beloningen en flexibele contracten. Professionals beschikken over schaarse kwalificaties die echter niet continu nodig zijn (zoals die van adviseurs en specialisten), terwijl mensen met een spotmarkt relatie behoren tot het vervangbare segment van relatief laaggeschoolde arbeid.

Een belangrijke vraag is nu, welke (hoofd)vormen van flexibilisering dominant zullen zijn voor welk type arbeidsrelatie? Met behulp van de begrippen flexibilisering en kwaliteit van arbeid kunnen we deze vier relaties relateren aan de contractuele en operationele component. We nemen gemakshalve als uitgangspunt dat over flexibilisering expliciete, meetbare afspraken worden gemaakt (contractueel) en over kwaliteit van arbeid vaker impliciete afspraken (operationeel).

Voor flexibilisering verwijzen we naar de beschreven vormen in Figuur 2.4, te weten ad hoc flexibilisering, contractflexibilisering, werktijdflexibilisering en functieflexibilisering. Inzake kwaliteit van arbeid wordt ingegaan op arbeidsinhoud en regelmogelijkheden en op leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit refereert aan het micro- (functie) en meso-niveau (personeelsbeleid) van de arbeidsrelaties (zie ook Tabel 4.2). Met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden wordt hier bedoeld de mate waarin de organisaties wensen te investeren in de brede inzetbaarheid van personen (door middel van HRM en employability-beleid) binnen een bepaald type arbeidsrelatie. In Tabel 4.4 is de typering weergegeven.

Wanneer we ons eerst richten op *flexibilisering* van arbeid<sup>55</sup> is waar te nemen dat wordt verwacht dat functieflexibilisering vooral wordt toegepast bij mensen in clanrelaties: brede inzetbaarheid. Bij personen in bureaucratische relaties is flexibilisering van arbeidsduur en tijdstip vooral aan de orde: vast werk maar zonder dat deze werknemers per

---

<sup>55</sup> Opgemerkt wordt dat in Tabel 4.4 het accent is gelegd op flexibilisering. Echter, indien er beperkt behoefte is aan of mogelijkheden zijn tot flexibilisering van arbeid zullen personen in de clan- en bureaucratische relatie veelal vaste arbeidscontracten hebben. Met name bij een krappe arbeidsmarkt.

se altijd op dezelfde tijden op het werk zijn. Ad hoc flexibilisering en contractflexibilisering zijn vormen die in aanmerking komen bij de professionele en de spotmarkt relatie: hier is veel flexibiliteit gewenst en afhankelijk van de gewenste kwaliteit van het werkresultaat wordt een passende vorm gekozen.

Tabel 4.4 Arbeidsrelaties, kwaliteit van arbeid en flexibilisering.

Arbeidsrelaties gerelateerd aan flexibilisering en kwaliteit van arbeid		
	<b>contractuele component en flexibilisering</b>	<b>operationele component en kwaliteit van arbeid</b>
Clanrelatie • vertrouwen • binding	Functieflexibilisering	hoogwaardige arbeidsinhoud; veel regelmogelijkheden; hoge investering in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
Professionele relatie • vertrouwen • vrijheid van de markt	ad hoc flexibilisering contractflexibilisering	hoogwaardige arbeidsinhoud; veel regelmogelijkheden maar resultaat-gestuurd; geen investering in leer en ontwikkelingsmogelijkheden
Bureaucratische relatie • controle • binding	Werktijdflexibilisering	minder hoogwaardige arbeidsinhoud; beperkte regelmogelijkheden; beperkte investering in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
Spotmarktrelatie • controle • vrijheid van de markt	ad hoc flexibilisering contractflexibilisering	laagwaardige arbeidsinhoud; nauwelijks regelmogelijkheden; geen investering in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

Uit Tabel 4.4 is eveneens af te leiden welke typen relaties gekoppeld kunnen worden aan de *kwaliteit van arbeid*. Clanrelaties behoren tot de kernfuncties van organisaties. Clan-functies komen wat betreft kwaliteit van de arbeid goed uit de verf. Organisaties richten zich op het binden van deze personen en het verder ontwikkelen van hun kwalificaties. Dat gebeurt ook bij bureaucratische relaties, maar in veel mindere mate. Dit zijn functies van midden en lager niveau, zoals ondersteunende en uitvoerende functies. In de netwerk-organisatie worden deze arbeidsrelaties bedreigd door uitbesteding en onderaanneming (zie ook Fruytier, 1998: 49). Hoewel de inzet van arbeid van professionals en spotmarkt-werknemers onderworpen zijn aan dezelfde grondvormen van flexibilisering, zijn er grote verschillen in de kwaliteit van arbeid. Bij professionals gaat het om hoogwaardig werk, terwijl dat voor spotmarktrelaties in het geheel niet het geval is. In beide typen investeert de organisaties niet in de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Professionals verzekeren



hun kwalificaties zelf, door werkervaring en via scholing die betaald wordt uit de opbrengsten van de arbeidsrelatie. Personen met spotmarktrelaties hebben wat dat betreft een zwakke positie. Terugblikkend naar hoofdstuk 3, waarin risicogroepen zoals allochtonen, vrouwen, laagopgeleiden, ouderen en digibeten zijn genoemd, kunnen we de bureaucratische en de spotmarktrelaties duiden als arbeidsrelaties met beperkte arbeidsmarktkansen in de kennisintensieve netwerkorganisatie. Dat wil echter niet zeggen dat clan- en professionele relaties gevrijwaard zijn van risico's: achter de hoge druk op de arbeidsproductiviteit schuilen stress- en RSI-risico's.

Het doel van deze theoretische exercitie is het aanbieden van een analysekader voor het afstemmen van flexibiliseringszaken van werkgevers en werknemers, op het niveau van de arbeidsrelatie. We hebben in dit hoofdstuk eerder gezegd dat organisatie en werknemers meer zouden moeten samenwerken bij de arbeidsvoorwaardenvorming door middel van de coalitiebenadering. Gesteld wordt dat de coalitiebenadering minder goed zal werken bij scherpe conflicten. Om te voorkomen dat personen met een zwakkere positie ten onder gaan, zal het noodzakelijk zijn dat op macroniveau van de arbeidsrelatie sociale zekerheidsafspraken worden gemaakt door sociale partners (zie Korevaar over het nut van de CAO in de toekomst, 2000: 274-281; Leijnse, 2001: 39-53).

#### 4.6 Tot slot

Als antwoord op de divergentie van belangen van organisaties en werknemers binnen ons tijdsgewricht, met een mogelijk eroderende maatschappelijke solidariteit in het vooruitzicht, hebben we voorgesteld de coalitiebenadering als uitgangspunt te nemen bij het vormgeven van flexibilisering. Organisaties en werknemers gaan daarbij namelijk, naast eigen belangen, op basis van gemeenschappelijke belangen op zoek naar passende oplossingen. Op grond van de 'match' van dominante flexibiliseringsmotieven gaan organisatie en werknemer een relatie met elkaar aan. De concrete invulling van de arbeidsrelatie inclusief de flexibele arbeid vindt plaats op individueel niveau tussen leidinggevende en werknemer. Naar onze mening kan daar ontwerpgericht mee worden omgegaan. De 'doe-het-zelf-loopbaan' komt daarmee binnen handbereik (Trommel, 1997).

Er is echter één belangwekkende vraag in elk geval niet beantwoord en die luidt wie er in de organisatie voor gaat zorgen dat een coalitie

van werkgever en werknemers ook zo kan werken? Lijnmanagers in organisaties fixeren zich vaak op organisatiedoelen en hebben geringe aandacht voor arbeidsrelaties, zelfs al hebben ze een verantwoordelijkheid voor de HR-functie (De Lange, 2001: 54). De vraag wordt des te klemmender in de netwerk-organisatie. Is daar nog wel plaats voor HR-beleid en aandacht voor het managen van personeel? Moet de 'ondernemende' werknemer straks zijn of haar eigen HR-beleid gaan voeren (zie ook Kluytmans, 1999: 270)? Of dienen vakbonden individuen te faciliteren bij strategische keuzen? (Korevaar, 2000: 310-311). De toekomst zal het uitwijzen.



## 5 Literatuur

- Arnold, J, C.L. Cooper, I.T. Robertson (1991, 1998 [3rd]),  
*Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow etc.: Financial Times / Prentice Hall.
- Atkinson J. (August 1984),  
'Manpower strategies for flexible organisations', in: *Personnel Management*, 28-31.
- Beer, P. de (2001),  
*Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Benschop, A. (2000),  
*Telewerk; omwenteling van tijdruimtelijke arbeidsstructuren*. <www.pscw.uva.nl/sociosite>.
- Bolwijn, P.T., T. Kumpe (1991),  
*Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Borghans, L., J. Delmee, P. Marey, J.D. Vlasblom (1998),  
*Toekomstverkenning arbeidsmarkt en scholing tot 2007*. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Brekel, C. van den, K.G. Tijdens (juni 2000),  
*Keuzemogelijkheden in CAO's*. AIAS research report nr 3. Amsterdam: AIAS.
- Castells, M. (1996),  
*The rise of the network society. The information age. Economy, society and culture. Volume I*. Massachusetts, Oxford: Blackwell.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (diverse jaren),  
*Enquête Beroepsbevolking (EBB)*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (29 november 2001),  
*Statistisch Bulletin*, 57e jaargang, no. 47.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (oktober 2001, november 2001),  
*Conjunctuurbericht, oktober 2000*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2002),  
'Kennis en economie', in: *Index*, no 2.
- Centraal Planbureau (CPB) (november 2001),  
*Economische Verkenning 2003-2006*. <www.cpb.nl>.
- Christis, J. (1995),  
'Arbeidsprocesdiscussie en sociotechniek', in: F. Huijgen, F.D. Pot (red.), *Verklaren en ontwerpen van productieprocessen. Het debat over arbeidsprocesbenadering en sociotechniek*. Amsterdam: SISWO, 187-220.

- Christis, J., T. Korver (1992),  
'Sociotechniek, systeemtheorie, werkgelegenheidsverhouding',  
in: G.B. van Hees, T.P.W.M. van der Krogt, J.A.M. van Wezel,  
A.H. van der Zwaan, F. Huijgen (red.), *Arbeids- en  
organisatieonderzoek in Nederland*. Bijdragen van het WESWA-  
congres op 14 november 1991 te Nijmegen. Amsterdam: SISWO,  
135-162.
- Delsen, L. (1996),  
'De boemerang van de flexibiliteit: consequenties in  
internationaal perspectief', in: *Gids voor Personeelsmanagement*,  
jg 75, no 4, 10-13.
- Dhondt, S., K. Kraan (2001),  
*Arbeid in de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Dhondt, S., K. Kraan, B. Blatter (2001),  
'ICT, organisatievernieuwing en kwaliteit van de arbeid', in: P.  
Smulders, I. Houtman, J. Klein Hesselink (red.), *Trends in arbeid  
2002*. Alphen aan den Rijn: TNO Arbeid/Kluwer, 103-153.
- Dhondt, S., S. Vaas et al (1996),  
*Innovatie en arbeid. Een onderzoek naar de synergie tussen  
kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen van bedrijven*.  
's-Gravenhage: VUGA.
- Donker van Heel, P.A. (2000),  
'Inleenmotieven van werkgevers', in *Bedrijfskunde*, jg 27, nr 4,  
49-57.
- Dunnewijk, T.J.A., A. Lammertsma (februari 1999),  
'De onstuimige groei van flexibele arbeid, monitor arbeidsmarkt'  
in: *Economisch Statistische Berichten*.
- Elshout, B. van den, M. Eijkhout (augustus 2000),  
'Ruim baan voor werknemers', in: *Index*, no 7, 8-9.
- Ester, P., H. Vinken (2001a),  
*Een dubbel vooruitzicht: doembeelden en droombeelden van  
arbeid, zorg en vrije tijd in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Het OSA Toekomst van  
de Arbeid Survey*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2001.
- Ester, P., H. Vinken (2001b),  
'Forever flexible?' Verwachtingen van Nederlanders over  
flexibiliteit van de arbeid in de eenentwintigste eeuw. Het OSA  
toekomst van de arbeid survey', in: P. Ester, R. Muffels, J.  
Schipper (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability*.  
Bussum: Coutinho, 139-160.
- European Commission (1997),  
*Green paper. Partnership for a new organisation of work*.  
European Communities. <[www.Europe.eu.int](http://www.Europe.eu.int)>.

- Evans, P.A.L., Y. Doz (1992),  
‘Dualities, a paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals’, in: V. Pucik, N.M. Tichy, C.K. Barnett (eds.), *Globalizing management*. New York: Wiley.
- Faber, G., J.J. Schippers (1997),  
‘Flexibilisering van de arbeidsmarkt: trends, theorie en beleid’, in: G. Faber, J. Schippers (red.), *Flexibilisering van arbeid*. Bussum: Coutinho, 9-15.
- Fouarge, D.J.A.G., M.J.M. Kerkhofs (28 januari 2000),  
‘Krappe markt remt flexibilisering’, in: *Economisch Statistische Berichten*.
- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd, J.P. Vosse, C. de Wolff (1999),  
*Tendrapport aanbod van de arbeid 1999*, OSA publicatie A169. Den Haag.
- Fruytier, B. (1994),  
*Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept*, diss. Delft: Eburon.
- Fruytier, B. (december 1998),  
*Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel. Flexibilisering, individualisering en het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in Nederland*. Den Haag: OSA.
- Geelhoed, A. (1997),  
‘Flexibilisering van de arbeid, deregulering en marktwerking’, in: G. Faber, J. Schippers (red.), *Flexibilisering van arbeid*. Bussum: Coutinho.
- Goudswaard, A. (December 2001),  
*Research on new forms of contractual relationships and the implications for occupational safety and health*. Report prepared for the European Agency for Safety and Health at Work (with J.C. André, E. Ekstedt, P. Huuhtanen, K. Kuhn, K. Peirens, R. Op de Beeck). Hoofddorp (Netherlands): TNO Work and Employment (final draft).
- Goudswaard, A. (13 februari 2002),  
‘Flexibiliteit in balans: ontwikkelingen in flexibele arbeid en de gevolgen voor organisaties en werknemers’, lezing in het kader van het colloquium 2001/2002 van de Universiteit van Leiden ‘Flexibilisering: kansen en risico’s’.

- Goudswaard, A., R.S. Batenburg (2000),  
'De flexibiliteit van Nederlandse bedrijven. Strategieën en determinanten', in: *Bedrijfskunde*, jg 72, nr 4, 10-19.
- Goudswaard, A., K.O. Kraan, D. Dhondt (2000),  
*Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Goudswaard, A., F. Andries (2002),  
*Employment status and working conditions in the Third European survey on working conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Grijpstra, D.H., D.J. Klein Hesselink, P.M. de Klaver, E.P. Miedema (1999),  
*Eerste ervaringen met de Wet Flexibiliteit en Zekerheid. Een onderzoek onder vier steekproeven van werkgevers, uitzendwerkgevers, uitzendwerknemers en flexwerkers in februari/maart 1999*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Haan, E. de, P. Vos, P. de Jong (1994),  
*Flexibiliteit van de arbeid. Op zoek naar zekerheid*. Amsterdam: Welboom.
- Have, K. ten, A. Vissers (juli 1987),  
*Arbeid tussen markt en organisatie. Een verhandeling over de kwaliteit van arbeid in relatie tot arbeidsmarktgedrag*. Den Haag: OSA.
- Hogewind, S.N., S. Dijkstra (2001),  
*Slachtoffers van de informatiesamenleving; opgroeien, werken en integreren in een nieuwe tijd*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO).
- Hoof, J. van (2001),  
*Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*, rede. Amsterdam: Boom.
- Houtman, I., F. Otten, A. Venema (2001),  
'Kerncijfers arbeid, gezondheid en sociale zekerheid', in: P. Smulders, I. Houtman, J. Klein Hesselink (red.), *Trends in arbeid 2002*. Alphen aan den Rijn: TNO Arbeid/Kluwer, 69-101.
- Huiskamp, M.J. (1995),  
'Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering', in: F. Huijgen, F.D. Pot (red.), *Verklaren en ontwerpen van productieprocessen. Het debat over arbeidsprocesbenadering en sociotechniek*. Amsterdam: SISWO, 243-263 (idem in: M&O Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid, 1992, jg 46, nr 6, 491-506).

- Huiskamp, M.J., J. de Leede, J.C. Looise (2002),  
*Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.
- IDC (oktober 2000),  
'ICT in Nederland, 1999', in: *De Economie van de 21ste eeuw: ruim baan voor kennis en keuzes*. Discussienota van het Ministerie van Economische Zaken.
- Klaver, P.M. de, D.J. Klein Hesselink, E.P. Miedema (2000),  
*Ervaringen met en effecten van de Wet flexibiliteit en zekerheid: tweede meting 2000*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Klein Hesselink, J.(1999),  
'Flexibilisering van de arbeid', in: I. Houtman, P. Smulders, J. Klein Hesselink (red.), *Trends in arbeid 1999*. TNO Arbeid/Samsom: Alphen aan den Rijn, 131-148.
- Klein Hesselink, D.J., J.J.L. van der Klink, S. Vaas, J.H. Houtveen, S.J. Frielink (2001),  
*Maatregelen werkdruk en werkstress. Catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001*. 's-Gravenhage: Ministerie van SZW.
- Klein Hesselink, D.J., E.P. Miedema (2002),  
*Uitgezonderd of uitgezonderd worden. Kenmerken van uitzendwerknemers en de inzet van uitzendwerk in Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Kleinknecht, A. (May 1998),  
'Is labour market flexibility harmful to innovation?', in: *Cambridge Journal of Economics*, vol 22, nr 3, 387-396.
- Klomp, L. en B. Verspagen (januari 2000),  
'De kenniseconomie in ontwikkeling', in: *Index*, nr 1: 6-8.
- Kluytmans, F. (1999),  
*Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid. Reflecties over personeelsmanagement, HRM en personeelwetenschappen*, diss. S.l.: s.p.
- Korevaar, K. (2000),  
*Strategische arbeidsvoorwaardenvorming. Vernieuwing van vakbondswerk en CAO*, diss. Amsterdam: Mets en Schilt.
- Korver, T. (1994),  
'Taylor en daarna: op- en afbouw van de bureaucratische arbeidsrelatie', in: H. Scholten, S.C. de Groot (red.), *Arbeidsmarkt en sociale zekerheid 'Beleid in beweging', Bijdragen aan de Nederlandse Arbeidsmarktdag 27 oktober 1993*. Delft: IVA/SISWO, 408-420.



- Korver, T. (1995),  
'Sociotechniek en loopbaan', in: F. Huijgen, F.D. Pot (red.), *Verklaren en ontwerpen van productieprocessen. Het debat over arbeidsprocesbenadering en sociotechniek*. Amsterdam: SISWO, 265-279.
- Korver, T. (februari 2002),  
*Transitionele arbeidsmarkten en levensloop*, startnotitie. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Kumpe, T. (3 december 1998),  
'Technologische en organisatorische vernieuwing gaan hand in hand', in: ESB Dossier Organisatie Vernieuwing, *Economisch Statistische Berichten*.
- Lammers, C.J. (1993),  
*Organiseren van bovenaf en van onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lange, A. de, M.A.J. Kompier, J. de Jonge, T.W. Taris, I.L.D. Houtman (2001),  
'Hoogwaardig longitudinaal vragenlijstonderzoek en het Demand-Control-(Support) Model', in: *Gedrag en Organisatie*, jg 14, nr 5, 254-272.
- Lange, W.A.M. de (1989),  
*Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijpatronen*, diss. Zutphen: Thieme.
- Lange, W.A.M. de (1992),  
'De planning van flexibele arbeid', in: *Bedrijfskunde*, jg 64, nr 3, 286-298.
- Lange, W.A.M. de (2001),  
'Flexibilisering van de arbeid en flexibilisering van de organisatie – incompatibilité des humeurs?', in: P. Ester, R. Muffels, J. Schippers (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho, 41-55.
- Lange, W.A.M. de, P.R.A. Oeij (1996),  
*Handleiding flexibilisering van arbeid voor de confectie-industrie*. Tilburg/ Amsterdam: IVA/Fenecon.
- Lange, W.A.M. de, P.R.A. Oeij (1999),  
*Flexanalyse. Handleiding flexibilisering van de arbeid*. Tilburg/Den Haag: IVA/ Olympia Uitzendburo.
- Lange, W. de, M. Thunnissen (augustus 2000),  
'Strijd om de schaarse werknemer', in: *Index*, no 7, 4-6.
- Langenberg, H., R. Plant (januari 2000),  
'Innoveren loont', in: *Index*, no. 1, 12-13.

- Leede, J. de, A. Goudswaard, J. van Schie, B. Tuinzaad, G. van Rhijn (te verschijnen 2002),  
*Flexibiliteit diagnose instrument TNO Arbeid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Leijnse, F. (2001),  
*Het nieuwe werken*. <[www.e21e.ez.nl](http://www.e21e.ez.nl)>.
- Licher, F. (2001),  
‘De toekomst is nu. Scenario’s sociaal-economisch beleid’, in:  
*Zeggenschap, Tijdschrift voor Arbeidsverhoudingen*, nr 4, 16-19.
- Loen, C.D., P. van Schilfaarde (1990),  
*Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties. Mogelijkheden van interne arbeidsflexibiliteit*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Lucassen, S. (2001),  
‘Statistiek’, in: *Economisch Statistische Berichten*, 26 oktober, 835.
- Mertens, J. (2001),  
‘Levensloop en loopbaan’, in: *Personeelsbeleid*, jg 37, nr 4, 59-62.
- Miedema, E., P. Oeij, V. Verbruggen, A. Goudswaard, F. Huijgen (juli 2001),  
*Trends en toekomstmogelijkheden van flexibilisering van de arbeid. Scenario-onderzoek (Fase 2 vragenlijst-onderzoek)*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Ministerie van Economische Zaken (april 2000),  
*Innovatie en menselijk kapitaal*. Den Haag.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2000),  
*Sociale Nota 2001*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2001a),  
*Sociale Nota 2002*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2001b),  
*De toekomst nu. Sociaal economische scenario's*. Den Haag: SZW.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (januari 2002),  
*Verkenning Levensloop*. Den Haag: SZW.
- Mok, A.L. (1990, 1999 [3<sup>e</sup>]),  
*Arbeid, bedrijf en maatschappij*. Houten: EPN.
- Muffels, R. (2001a),  
‘Flexibilisering en arbeidsmarktregimes: een vergelijkende studie naar de relatie tussen numerieke en functionele flexibilisering’, in: P. Ester, R. Muffels, J. Schippers (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho, 117-138.

- Muffels, R.J. (2001b),  
‘De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid’, in: N. van den Heuvel, F. Holderbeke, R. Wielers (red.), *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Elsevier, 11-52.
- Nauta, A., Goudswaard, A., Kraan, K. (2002),  
‘Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe- en witteboordenberoepen’, in: *Gedrag & Organisatie*, jg 15, nr 2, 79-93.
- NEI (1999),  
*Instroom uitzendkrachten 1998*, Rotterdam: Nederlands Economisch Instituut.
- NEI (2000),  
*Instroomonderzoek uitzendkrachten 1999*. Badhoevedorp: Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU).
- Nuys, O. (2002),  
‘Gerommel in de paarse polder’, in : *Facta*, jg 10, nr 3, mei, 16-20.
- OECD (1998),  
*OECD Employment Outlook*. Paris: OECD.
- Oeij, P.R.A. (2002),  
‘Combating stress risks with the Job Stress Self Diagnostic Method’, paper, ISA World Congress of Sociology, Brisbane (Australia), 7-13 July 2002.
- Oeij, P.R.A., N.M. Wiezer (2002),  
*New work organisations, working conditions and quality of work: towards the flexible firm?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <[www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)>.
- Remery, C., J. van Stigt, A. van Doorne-Huiskes, J. Schippers (1999),  
*Flexibilisering van arbeids- en inkomenspatronen: de verdeling van lasten en lusten*. Amsterdam: Thela Thesis.
- ROA (2002),  
*De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2006*. Maastricht: ROA.
- Schippers, J. (maart 2001),  
*Arbeidsmarkt- en emancipatiebeleid: de vraag naar diversiteit, rede* (verkorte versie). Utrecht: Universiteit Utrecht.

- Schippers, J., J. Plantenga (2001),  
‘Het combinatiescenario en noodzakelijke veranderingen in het emancipatiebeleid’, in: N. van den Heuvel, F. Holderbeke, R. Wielers (red.), *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Elsevier, 274-296.
- Schippers, J., C. Remery, J.P. Vosse (2001),  
‘Tien jaar flexibilisering in Nederland: tussen onderzoek en beleid’, in: P. Ester, R. Muffels, J. Schippers (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho, 19-39.
- Schmid, G. (1995),  
‘Is full employment still possible? Transitional labour markets as a new strategy of labour market policy. A new approach to labour market policy: a contribution to the debate on efficient employment policies’, in: *Economic and Industrial Democracy*, 16, 3, 429-456.
- Schmid, G. (1998),  
‘Transitional labour markets: a new European employment strategy’, discussion paper FS I 98-206. Berlin: WZB.
- Schmid, G. (2000),  
‘Transitional labour markets. A new European employment strategy’, in: B. Marin, D. Meurders, D. Snower (eds.), *Innovative employment initiatives*. Aldershot etc.: Ashgate, 223-253.
- Schoemaker, M.J.R. (1998),  
*Tussen slavernij en anarchie. Een verkennend onderzoek naar veranderingen in de contractuele configuratie in laat-moderne organisaties*, diss. Deventer: Kluwer.
- Schoemaker, M.J.R. (2001),  
‘Identiteit in netwerkorganisaties’, in: *Tijdschrift voor HRM*, nr 1, Lente, 77-94.
- Sennett, R. (1998),  
*The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York, London: Norton.
- Sitter, L.U. de, m.m.v. J.L.G. Naber, F.O. Verschuur (1994, 1998 [2<sup>e</sup>]),  
*Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Smulders, P., J. Klein Hesselink (1997),  
‘Nederland lang geen koploper flexibilisering’, in: *Economisch Statistische Berichten*, 19 november, 888-890.

- Smulders, P.G.W., F. Andries, F. Otten (2001),  
*Hoe denken Nederlanders over hun werk ...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey (TAS)*.  
Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Smulders, P., J.H. Kwantes (2001),  
‘De stuw- en remmotoren van de kwaliteit van de arbeid: een verkenning’, in: P. Smulders, I. Houtman, J. Klein Hesselink (red.), *Trends in arbeid 2002*. Alphen aan den Rijn: TNO Arbeid/Kluwer, 33-67.
- Sociaal-Economische Raad (september 2001),  
*Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*.  
Rapport van de Commissie Sociaal-Economische Deskundigen.  
Den Haag: SER.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (1998),  
*Sociaal en cultureel rapport 1998; 25 jaar sociale verandering*.  
Rijswijk, 1998.
- Teulings, C.N. (1996),  
*De plaats van de vakbeweging in de toekomst*. Amsterdam:  
Welboom.
- Thunnissen, M.A.G. en W.A.M. de Lange (2000),  
‘Visies op employability’, in: *Tijdschrift voor HRM*, jg 3, nr 1,  
57-66.
- Tijdens, K. (1998a),  
*Zeggenschap over arbeidstijden. De samenhang tussen  
bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de  
personeelsbezetting*. Amsterdam: Welboom.
- Tijdens K.G. (1998b),  
‘De balans van 2 ronden arbeidsduurverkorting: 1982-1985 en  
1994-97’, in: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jg 14, nr 3.
- Timmerhuis, V.C.M., W.A.M. de Lange (1998),  
*Flexibele arbeid – quo vadis? Een toekomstverkenning rond  
(flexibele) arbeidsinzet en de inschakeling van uitzendbureaus*.  
Tilburg: IVA.
- Toren, J.P. van den, Evers, G.H.M., Commissaris, E.J. (2002),  
*Flexibiliteit en zekerheid; effecten en doeltreffendheid van de Wet  
flexibiliteit en zekerheid*. Utrecht / Tilburg: Berenschot, IVA,  
KUB.
- Tos, F. (2000),  
*Schuivende marges; trends in arbeidsvoorwaardenvorming en  
arbeidsverhoudingen*. Alphen aan den Rijn: Samson / NVP.

- Trommel, W. (1997),  
*De doe-het-zelf-loopbaan. Arbeid, zekerheid en solidariteit in een risicosamenleving.* Amsterdam: Welboom.
- Trommel, W. (1999),  
*ICT en nieuwe arbeidspatronen. Een literatuurstudie.* Den Haag: Rathenau.
- Vaartjes, J. (juli/augustus 2001),  
‘Bedrijf helpt zijn werknemers met balans werk-privé’, in:  
*Arbeidsomstandigheden*, no 7/8, 40-41.
- Verbruggen, V., E. Miedema, J. Klein Hesselink (mei 2000),  
*Trends en toekomstmogelijkheden van flexibilisering van de arbeid. Scenario-onderzoek (Fase 1 literatuuronderzoek).*  
Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Visser, J., A. Hemerijck (1997),  
‘A Dutch miracle’. *Job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Vissers, A.M.C. (augustus 1979),  
*Mobiliteit op de arbeidsmarkt. Een literatuurstudie.* Tilburg: IVA.
- Vries, S. de, M. Willemsen, M. Nuyens (2002),  
‘Onderzoek onder organisaties’, in: R.W.M. Gründemann en S. de Vries (red.), *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland.* Hoofddorp: TNO Arbeid, 11-25.
- Weggeman, M. (1997),  
*Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties.* Schiedam: Scriptum.
- Wetzels, C., K. Tijdens (2001),  
*Dubbel delen in de digitale delta.* Delft: TNO-STB.
- Wieling, M. (mei 2000),  
‘Zorg en arbeid’, in: *Index*, nr 5: 4-5.
- Wilthagen, T. (2001a),  
‘Proactieve regulering van flexibiliteit: de transitionele arbeidsmarkt’, in: P. Ester, R. Muffels, J. Schippers (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability.* Bussum: Coutinho, 95-115.
- Wilthagen, T. (2001b),  
‘De transitionele arbeidsmarkt en ‘flexicurity’’, in: N. van den Heuvel, F. Holderbeke, R. Wielers (red.), *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid.* Den Haag: Elsevier, 109-129.
- WRR (1998),  
*Staat zonder land. Een verkenning van bestuurlijke gevolgen van ICT.* Den Haag, Sdu Uitgevers.



## A Bijlage Onderzoeksmethode

### A.1 Aanleiding en doel van het project

Dit onderzoek “de toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties” maakt deel uit van een meerjarig onderzoeksprogramma van TNO Arbeid “Flexibele Arbeid 1999-2002”, dat gefinancierd is met structureel, door de overheid aan TNO Arbeid, toegekende doelfinancieringsmiddelen ten behoeve van het gebied van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het onderzoek heeft ten doel trends en ontwikkelingen op het gebied van flexibilisering van de arbeid in kaart te brengen met een focus op gevolgen op organisatieniveau. In de voorliggende jaren heeft flexibiliseringsonderzoek binnen TNO Arbeid zich vooral gericht op het meso- en microniveau van bedrijven, werknemers en intermediairen. De ontwikkelingen inzake flexibilisering zijn echter in grote mate gedermineerd door andere ontwikkelingen van meer algemene aard die zich boven het niveau van het bedrijf, op macroniveau, situeren. Om inzicht te verkrijgen in de maatschappelijke ontwikkelingen en het hoofd te kunnen bieden aan de problemen die zich in de toekomst kunnen voordoen, is in 1999 gestart met een verkennende trendstudie. Aan de hand van deze studie zijn diverse trends op breed-maatschappelijk niveau in kaart gebracht, de relatie tussen de diverse ontwikkelingen worden nagegaan en zijn de gevolgen en de fricties voor de flexibilisering van de arbeid worden bestudeerd.<sup>56</sup>

Aan de basis van de trendstudie liggen twee onderzoeksvragen:

1. Welke zijn de recente maatschappelijke ontwikkelingen die invloed (zullen) hebben op de flexibilisering van de arbeid? wat zijn de onderlinge relaties tussen de maatschappelijke ontwikkelingen?
2. Wat zijn de te verwachten maatschappelijke effecten en fricties van flexibilisering op langere termijn op de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen, de rol van de vakbonden en de sociale partners en de individualisering van de arbeidsvoorwaarden (o.a. lonen)?

---

<sup>56</sup> Een trend wordt in deze studie omschreven als een empirische ontwikkeling die men, terugkijkend in de recente geschiedenis, kon waarnemen en waarvan men mag verwachten dat deze zich in de komende jaren zal doorzetten.



## A.2 De onderzoeksmethode

Het project heeft de volgende drie fases doorlopen:

1. het in beeld brengen van ontwikkelingen op het terrein van flexibilisering van de arbeid door middel van bestudering van literatuur en interviews met deskundigen;
2. het ondervragen van deskundigen en mensen uit de praktijk over de toekomstige ontwikkelingen en verwachtingen inzake flexibilisering van de arbeid met behulp van een schriftelijke vragenlijst;
3. een discussiebijeenkomst met deskundigen over scenario's van flexibilisering van de arbeid om stimulerende en belemmerende factoren ervan inzichtelijk te maken.

Het project heeft uiteindelijk drie jaar gelopen. De verschillende fasen worden hieronder kort beschreven.

### A.2.1 *Fase 1: Verkenning, literatuurstudie en interviews*

In het eerste stadium is, op basis van (nationale en internationale) literatuurstudie en gesprekken met nationale sleutelfiguren, nagegaan welke de voornaamste trends zijn, wat de onderlinge relatie tussen deze trends is en wat hiervan de gevolgen voor flexibilisering van de arbeid zijn. Voor de literatuurstudie is een scan gemaakt van de op dat moment beschikbare literatuur op het gebied van flexibilisering, maar ook van economie, technologie, onderwijs, demografie, cultuur etc. Alle factoren die de ontwikkeling van flexibilisering beïnvloeden zijn in ogenschouw genomen.

Naast deze studie zijn interviews gehouden met sleutelfiguren. Deze personen zijn actief op verschillende werkterreinen, zoals beleidsmakers, onderzoekers, vakbondsvertegenwoordigers, adviseurs van grote ondernemingen etc.

De interviews hadden in dit verkennende stadium een open, niet-gestructureerd karakter om de betrokkenen optimaal de kans te geven hun kennis omtrent een bepaalde ontwikkeling kenbaar te maken.

Een eerste weerslag van deze verkenning is terug te vinden in het werkdocument "Trends en toekomstmogelijkheden van flexibilisering van de arbeid. Scenario-onderzoek; Fase 1 literatuuronderzoek" (Verbruggen et al, 2000). We willen hier benadrukken dat de literatuurstudie gedurende het verdere verloop van het project gewoon verder is gegaan. Vruchten hiervan zijn terug te vinden in het onderhavige document.

Op basis van de interviews, de literatuurstudie, voortschrijdend inzicht en interne discussie en ideeënontwikkeling bij TNO Arbeid zijn thema's geselecteerd die we in een schriftelijke vragenlijst aan diverse praktijkmensen en deskundigen hebben voorgelegd (fase 2: vragenlijst onderzoek).

#### A.2.2 *Fase 2: Vragenlijst onderzoek*

In de tweede fase zijn drie thema's geselecteerd die ons inziens van belang zijn bij de verder ontwikkeling van flexibilisering van de arbeid. Het betreft hier de thema's:

- a. Arbeidsmarktontwikkelingen en flexibilisering van de arbeid;
- b. Innovatie en flexibilisering van de arbeid;
- c. Individualisering en flexibilisering van de arbeid.

Over elk thema zijn stellingen geformuleerd. Nagegaan is in hoeverre respondenten het eens zijn met de stelling, hoe waarschijnlijk zij achten dat de boodschap in de stelling werkelijkheid wordt en welke gevolgen het heeft voor organisaties en werknemers. Tevens zijn per stelling vervolgvragen aan respondenten gesteld. De stellingen en vragen gaan uit van de huidige stand van zaken en hebben betrekking op toekomstige ontwikkelingen in flexibilisering van de arbeid. De stellingen en vragen gaan over de toekomst van ongeveer 3 tot 5 jaar. Er is in deze stellingen vanuit gegaan dat de omgeving (economie, werkloosheid en dergelijke) stabiel blijft, tenzij anders wordt aangegeven. Voor het vragenlijstonderzoek zijn 149 personen benaderd, waarvan er 48 hebben gereageerd (netto respons 30%). Van 45 personen zijn de antwoorden ook daadwerkelijk in de analyses meegenomen. Het betreft hier 32 praktijkmensen hebben meegedaan. Dit zijn hoofden en medewerkers P&O, managers en directeuren.<sup>57</sup> Zij vertegenwoordigen 12 private werkgevers (bedrijfsleven) en 20 publieke werkgevers (overheid, onderwijs, gezondheidszorg). Verder hebben 13 deskundigen gerespondeerd. Dit zijn beleidsmedewerkers en (beleids-) wetenschappers. De beleidsmedewerkers hebben een functie bij de overheid en sociale partners. De deskundigen vormen een bijzondere categorie (Miedema et al, 2001).

---

<sup>57</sup> De verdeling van de *benaderde* werkgeversvertegenwoordigers is 43% marktsector (waarvan 19% industrie en nijverheid en 24% handel, horeca en zakelijke dienstverlening) en 57% publieke sector, zorg, welzijn en onderwijs. De *responsverdeling* bedroeg 41% marktsector (18% industrie en nijverheid en 23% handel, horeca en zakelijke dienstverlening) en 59% publieke sector, zorg, welzijn, en onderwijs. Hoewel de marktsector ondervertegenwoordigd is, was de respons *binnen* elke sector tussen de 25% en 32%. Er is geen selectieve uitval naar sector (Miedema et al, 2001).

De resultaten van dit vragenlijst onderzoek zijn in 2001 neergelegd in een rapport (Miedema et al, 2001).

*A.2.3 Fase3: Expert-meeting*

Op basis van de voorgaande fasen en verder discussie (o.a ook met het Ministerie van SZW) is besloten een expert-meeting te organiseren waarin de uitkomsten van het vragenlijst onderzoek zijn voorgelegd aan mensen de wereld van bedrijf, overheid, advies en onderzoek. Op deze 6de november 2001 te Utrecht is verder gediscussieerd over mogelijke ontwikkelingen van organisaties binnen bepaalde economische scenario's. Hiertoe is gebruik gemaakt van twee 'case-organisaties' Het gaat om fictieve organisaties, maar wel met een hoog realiteitsgehalte. Voor beide cases geldt dat dit een beschrijving is van de situatie anno 2002 (zie bijlage B). Deze cases zijn tegen het licht gehouden van vier toekomstscenario's, "De toekomst is nu" (Ministerie van SZW, 2001). De voornaamste vraag ter discussie was welke vormen van flexibilisering in de case-organisaties gestalte zouden krijgen binnen de verschillende toekomstscenario's.

*A.2.4 Rapportage*

Aan het eind van fase I (Verbruggen et al, 2000) en fase II (Miedema et al, 2001) zijn afzonderlijke rapporten verschenen. De resultaten van de verschillende fasen en verdere discussie en reflectie vinden we terug in deze publicatie.

## B Bijlage Beschrijving case-organisaties

### **Profit organisatie**

Dit is een vooral nationaal opererende organisatie uit de sector zakelijke en commerciële dienstverlening met als producten accountancy, financiële dienstverlening, verzekeringen en ICT (software). Er werken ongeveer honderd mensen. Het is een gezond bedrijf. De loonkosten vormen een groot deel van de omzet. Marges zijn fors maar nemen sinds 2000 af door de teruglopende economie. Er werken in de kernfuncties hoogopgeleide specialisten zoals financieel experts, accountants, fiscalisten, informatiedeskundigen, juristen, marketingdeskundigen als projectmanagers en consultants. De organisatiecultuur is prestatie- en marktgericht waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd. De werkdruk is bovengemiddeld. Het werkaanbod van consultancy projecten in de hogere functies is slechts globaal planbaar en voorspelbaar. In de lagere functies bestaat het werk uit administratie en ondersteuning. Dit werk is redelijk goed voorspelbaar. Er werken in de organisatie naar verhouding veel jongen mensen, waaronder een breed cohort dertigers. Relatief meer oudere medewerkers bezetten topfuncties en zijn te vinden in ondersteunende functies. De man-vrouw verhouding is 60%-40%. Wat betreft de arbeidscontracten heeft 80% een vast dienstverband. De 20% werknemers zonder vast dienstverband bestaat uit uitzendkrachten en specialistische projectmedewerkers. In totaal heeft 40% een deeltijdbaan, waarvan meer vrouwen dan mannen, hoewel het aandeel van laatsten toeneemt. Het opleidingsniveau is relatief hoog en tendeert naar een verbreding van de inzetbaarheid. De salarissen zijn relatief hoog met prestatiebeloning en winstdeling voor de hogere functies. Hoger personeel heeft flexibele werktijden en vaak langere werkweken, terwijl het middelbare personeel vaste werktijden kent. De organisatie staat te boek als koploper in flexibilisering van arbeidsvoorwaarden (cafetariasysteem met veel individuele keuzemogelijkheden) maar met beperkte faciliteiten op het vlak van ouderschaps- en zorgverlof. Hoewel er ruime middelen zijn voor opleiding is er weinig gericht loopbaanbeleid. Individueel initiatief is richtinggevend.

### **Non-profit organisatie**

Deze organisatie opereert in de niet-commerciële dienstverlening op het terrein van de zorg en aanverwante publieke dienstverlening. Het is een regionale organisatie waar 500 mensen werken. De bedrijfseconomische situatie is gezond, maar er zijn beperkte reserves voor investeringen. De organisatie is grotendeels nog afhankelijk van overheidsfinanciering en ingebed in wet- en regelgeving. In de regio is concurrentie met vergelijkbare instellingen. Er zijn in de kernfuncties veelal hoog opgeleide professionals werkzaam. De organisatiecultuur is relatiegericht, informeel en naar binnen gekeerd. De organisatie bestaat uit 'eilandjes' met eigen specialismen waartussen samenwerking beperkt is. Sinds enige jaren wordt geprobeerd de omslag te maken naar marktgerichtheid en meer zakelijke – ook intern - verhoudingen. Het werkaanbod is redelijk constant met pieken en dalen die te voorzien zijn. De personele samenstelling laat zien dat het merendeel tussen 25 en 45 jaar is, met daarnaast een sterke vergrijzing. De man-vrouw verdeling is 'fifty-fifty' bij de voltijders; bij de deeltijders is dat 10%-90%. Er werken relatief veel deeltijders (60%) en hun aandeel groeit. 90 Procent heeft een vast dienstverband. Er is weinig flexwerk; nog geen 5% uitzendkrachten. In de kernfuncties hebben de professionals een WO/HBO-opleiding en in de middelbare en ondersteunende functies een MBO-opleiding. De salarissen voor hogere functies zijn lager dan die in de markt voor vergelijkbare niveaus, terwijl voor middelbare functies het omgekeerde geldt. In hogere functies wordt geëxperimenteerd met prestatiebeloning. De werktijden worden gekenmerkt door

vaste en flexibele werktijden. Veel medewerkers werken in roosters (vast en flexibel). Er is een grote individuele variatie aan roosters (c.q. veel kleine deeltijdbanen). De arbeidsvoorwaarden zijn op het secundaire en tertiaire vlak (verlofvormen, kinderopvang, scholing, ADV, 55-plusregeling) voor werknemers aantrekkelijker dan in de marktsector. In het personeelsbeleid is veel aandacht voor employability, mobiliteit, persoonlijke ontwikkelingsplannen, functioneren en beoordelen, en leeftijdsgericht beleid. Er is financiële ruimte voor opleiding maar niet voor dure masters en dergelijke.

Textbox 1 Beschrijving van case-organisaties

Op basis van het TNO-onderzoek, eerder beschreven in hoofdstuk 3, is voorafgaand aan de expert-meeting door ons een beredeneerde inschatting gemaakt van de huidige flexibilisering in deze twee organisaties. Dat hebben wij gedaan voor de thema's arbeidsmarkt, innovatie en individualisering (Textbox 2). De deelnemers kregen de informatie in de tekstboxen vooraf.

**Flexibilisering en arbeidsmarkt, innovatie en individualisering in de profit en non-profit organisatie:**

- **Arbeidsmarkt en flexibilisering:**

de arbeidsmarkt is thans krap voor het type personeel van beide organisaties voor zowel lagere als hogere functies. In de profit organisatie, is het verloop relatief hoog en heeft de organisatie moeite met werving en binding. In de non-profit organisatie kampt de organisatie met een 'imago-probleem' en met het achterblijven van salarissen bij de markt voor topfuncties.

Beide organisaties beogen de multi-inzetbaarheid te verbeteren en functies aantrekkelijker te maken. Tegelijkertijd stelt dit wel hogere eisen aan de kwalificaties van nieuwe kandidaten. Verder wil de profit organisatie de positie van vrouwen in de organisatie verbeteren. Knelpunten zijn er in beide organisaties met oudere werknemers in ondersteunende diensten die niet mee kunnen komen (vooral door ICT-vernieuwingen), en met een verouderd personeelsbestand in de topposities.

- **Innovatie en flexibilisering:**

De organisaties hebben verschillende investeringen gepland op het terrein van ICT. Vooral in de non-profit organisatie zal van werknemers veel gevraagd worden en wordt een cultuuromslag nodig geacht. Ook wordt er geïnvesteerd in nieuwe organisatievormen, zoals teamwerk. Werkdruk vormt een groot probleem en blijft ook in de komende jaren een probleem vormen. Elke vorm van vernieuwing en verandering betekent namelijk ook snel een grotere werklast. De non-profit organisatie heeft echter beperkte middelen om in ICT te investeren.

- **Individualisering en flexibilisering:**

De organisaties worden beide geconfronteerd met een trend van toenemende individualisering. Het kunnen combineren van werken en niet-werken wordt voor veel werknemers belangrijk(er). Een verdergaande flexibilisering van arbeidsvoorwaarden wordt verwacht, met name in de profit organisatie, maar niet alle werknemers maken in de praktijk gebruik van de geboden mogelijkheden. In de non-profit organisatie wordt een minder verdergaande flexibilisering van arbeidsvoorwaarden verwacht, omdat er al veel mogelijkheden zijn (vooral bij secundaire arbeidsvoorwaarden). Men denkt dat 'dertigers' moeilijk zijn vast te houden. Verschillen tussen werknemers nemen toe in beide organisaties waardoor de relaties onder spanning komen te staan.

Textbox 2 Flexibilisering in de twee case-organisaties