

# Organisatieoverstijgend samenwerken

## Externalisering van de personele functie, flexibiliteit en levensloop<sup>1</sup>

Ton Korver en Peter Oeij

Organisaties worden complexer door de toenemende flexibilisering en de introductie van de levensloop. Dat komt in belangrijke mate doordat zich hierbij uiteenlopende belangen voordoen tussen management en medewerkers, waarbij soms kan worden gesproken van scherpe discrepanties. Mede als gevolg daarvan externaliseren taken van de personele functie. Onder de 'p-functie' verstaan we hier alle activiteiten met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. De externalisering is goeddeels te begrijpen vanuit de intensivering van de personeelsvoorziening voor individuele ondernemers. Uitbesteding van die taak wordt dan een optie. Ter illustratie van deze ontwikkeling spitsen we de belangentegenstelling toe op tijdflexibiliteit, het samenhangende vraagstuk van arbeidstijden, bedrijfstijden en personele inzet. Aan de hand van tijdflexibiliteit zullen we discrepanties tussen organisatie- en werknemersbelangen belichten en voorbeelden geven van de externalisering van de p-functie.

Samenwerking is een noodzakelijke voorwaarde voor het oplossen van die discrepanties. Samenwerken is een proces waarin organisaties proberen door middel van gezamenlijk overeengekomen acties betere resultaten te halen dan zij onafhankelijk van elkaar (denken te) kunnen doen (vrij naar Lax en Sebenius, 1986). Voor succesvol samenwerken geldt dat organisaties een gemeenschappelijk, liefst bovengeschiedt<sup>2</sup>, doel moeten hebben dat hun samenwerkingsgedrag als het ware normeert (Wispé, 1972; Wrightsman en Deaux, 1981; 236, 239; cfr. Barnard, 1938).<sup>3</sup>

Samenwerking speelt zich af op meerdere niveaus; op het microniveau binnen de arbeidsorganisatie (werknemers, management, afdelingen), op mesoniveau tussen organisaties (zoals arbeidsorganisaties, intermediaire organisaties), op macroniveau tussen organisaties behorend tot het maatschappelijke middenveld (sociale partners, overheid, institutionele organisaties in relatie tot arbeidsmarkt, sociale zekerheid, onderwijs, et cetera) en op transitie tussen deze niveaus. De rode draad

Dr. T. Korver en  
drs. P.R.A. Oeij zijn  
werkzaam bij TNO Arbeid  
te Hoofddorp.

in de diverse samenwerkingsvormen wordt gevormd door de arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties, want deze maken transacties mogelijk die anders niet tot stand hadden kunnen komen (Korver, 1998). Onze stelling is dat op microniveau samenwerking over flexibiliteit en levensloop dermate complexe eisen met zich brengt om tot een adequate afstemming te komen van organisatie- en werknemersbelangen, dat samenwerking op meso- en macroniveau noodzakelijk is om samenwerking op microniveau uitvoerbaar te maken. Externalisering van taken van het personeelsbeleid is daarvan een voorbeeld.

In dit artikel gaan we eerst in op het vraagstuk van de afstemming van de flexibiliteitsbehoefte van organisaties en de flexibiliteitswensen van werknemers ('Match van organisatie en medewerkers') als een mogelijk kader voor samenwerking op microniveau (binnen organisaties). Op dat niveau belichten we de feitelijke ontwikkeling van de flexibilisering van arbeid gekoppeld aan de levensloofasen in het model van de transitionele arbeidsmarkt van Schmid en benoemen we discrepanties die het afstemmingsvraagstuk compliceren. Vervolgens zullen we enkele van de discrepanties problematiseren met tijdflexibiliteit als focus. We laten aan de hand van praktische voorbeelden over samenwerking zien hoe afstemming van organisatiebelangen en werknemersbelangen vorm kan krijgen waarbij de p-functie externaliseert. Zij wordt niet langer of niet uitsluitend uitgeoefend door individuele organisaties op microniveau ('Discrepanties voor organisaties' en 'Afstemming en samenwerking'). Ter afsluiting doen we suggesties voor het verbeteren van samenwerking op micro-, meso- en macroniveau, zodanig dat dit afstemming van organisatie- en medewerkersbelangen niveau's faciliteert ('Discussie: samenwerken is meer dan afstemmen').

Het overwegen van de externalisering van de personele functie in een organisatie heeft een strategische dimensie en een operationele dimensie (figuur 1). De strategische dimensie heeft betrekking op de mate waarin de p-functie strategisch belangrijk is voor de organisatie. De operationele dimensie verwijst naar de mate waarin de p-functie een sterke interdependentie heeft met het primaire proces van de organisatie (vgl. Buitendam, 2001: 28-29; Baron en Kreps, 1999: 460-461).

Het strategische belang van de p-functie is hoog wanneer het gaat om de beschikbaarheid van cruciale competenties op korte en lange termijn. Op korte termijn is de kwaliteit van het product en de dienst in het geding, op langere termijn de innovativiteit van de organisatie als geheel. Het operationele belang is hoog naarmate de p-functie sterker

		Taak- en sociale interdependentie	
		Laag	Hoog
Strategisch belang	Laag	Zodra markttransactie goedkoper is dan intern organiseren <b> criterium is kosten en flexibiliteit</b>	Zolang de kortetermijncontinuïteit en het interne werkproces niet worden belemmerd <b> criterium is vertrouwen en coöperatie</b>
	Hoog	Zolang de langetermijndoelen en kortetermijncontinuïteit niet worden bedreigd <b> criterium is kwaliteit</b>	Geen externalisering <b> criterium is kritieke functionaliteit</b>

*Figuur 1. Overwegingen voor het externaliseren van de p-functie (naar Buitendam, 2001: 28; Baron en Kreps, 1999: 461)*

is geïntegreerd met de taakstelling van het primaire proces en van belang is voor de persoonlijke relaties tussen organisatie en medewerkers. Bij zo'n sterke integratie van de p-functie met organisatorische taakstelling is de menselijke factor doorgaans een cruciale productiefactor, zoals bij kennisintensieve organisaties. Daarmee is tevens het belang onderstreept van de persoonlijke relatie tussen organisatie en medewerkers ('people management'). Wanneer beide dimensies (strategie en operationele interdependentie) van groot belang zijn, zoals bij de kernfuncties van de organisatie, wordt externalisering van de p-functie niet overwogen; dat is te gevaarlijk voor de continuïteit van de organisatie. Zodra een van de dimensies minder belangrijk is, kan externalisering worden overwogen, waarbij het criterium is kwaliteit, kosten/flexibiliteit, vertrouwen/coöperatie of een combinatie van deze criteria (zie figuur 1). Hamvraag blijft dus 'kopen of zelf doen?' (Buitendam, 2001: 27; cfr. Williamson, 1981).

De p-functie staat natuurlijk niet op zich. Ze is verweven met de arbeidsdiensten waar de organisatie van afhankelijk is. De vraag in dit verband is of de al op veel terreinen bestaande 'externe' instituties (CAO-overleg, specifieke CAO's, convenanten) door het levensloophema een nieuwe impuls krijgen, dan wel dat de levensloop eerder een terugtrekking op een interne strategie in de hand werkt. Wij neigen naar de eerste variant en zullen proberen dat in dit artikel aannemelijk te maken.

## Match van organisatie en medewerkers

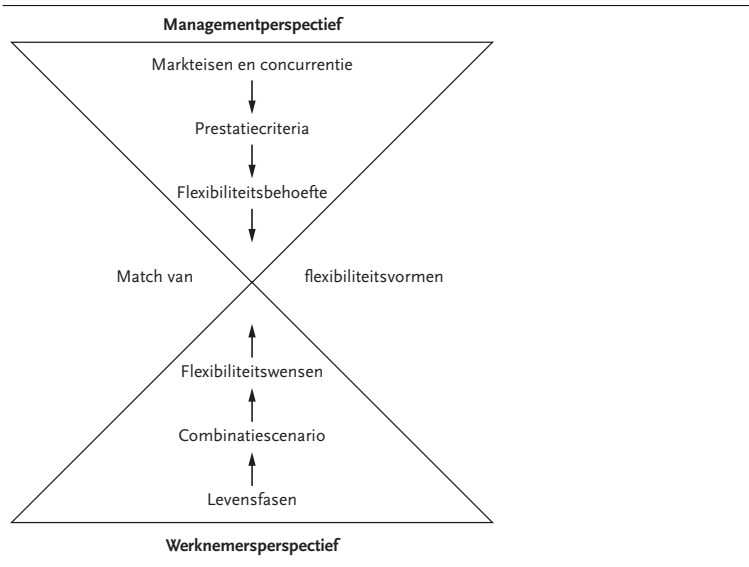
### *Flexibiliteit afstemmen op microniveau*

Ten minste twee maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden afstemming op micro- of organisatieniveau: ten eerste flexibilisering van arbeid als een belangrijke organisatiestrategie om in te spelen op economische ontwikkelingen en ten tweede individualisering van werknemerswensen als een gedragsstrategie van personen om vorm te geven aan een zinvol leven. Zowel de economische ontwikkeling als de persoonlijke ontplooiing is gebaat bij een wederzijdse afstemming van organisatie en levensloop van werknemers ofwel de afstemming van de vraag naar en het aanbod van arbeid. Ons boeit de vraag hoe de flexibiliteitsbehoefte van organisaties en de flexibiliteitswensen van werknemers optimaal samenkomen tegen de achtergrond van de introductie van de levensloop. Dat is allerminst een sinecure. Organisaties worden geconfronteerd met stelselmatig veranderende eisen die hen noodzaakt te concurreren, te innoveren, kwaliteit te leveren en efficiënt hun klanten te bedienen (cfr. Bolwijn en Kumpe, 1991). Dat doen zij onder meer door de flexibilisering van de organisatiestructuur, de werkprocessen en de technologie en door de flexibilisering van arbeid. Flexibiliteit van arbeid is de mate waarin de inzet van mensen binnen organisaties wordt aangepast aan zich wijzigende omstandigheden van organisatie, arbeidsmarkt en individu (Oeij et al., 2002: 12). Flexibilisering van arbeid wordt minder eenvoudig naarmate de 'levensloopflexibiliteit', de variatie aan gewenste flexibiliteit van personen als gevolg van uiteenlopende levensfasen, toeneemt. Op de arbeidsmarkt komt dit tot uitdrukking in de wens tot flexibele banen die aansluiten bij levensdoelen en rollen van personen buiten de arbeidssfeer. Daarmee krijgt het aanbod van arbeid een heterogener karakter, bepaald door de levensloopafhankelijke behoefte aan variatie aan werkarrangementen en combinatiemogelijkheden met zorg, opleiding en ontplooiing (recreatie, hobby, reizen en dergelijke). Hoe kun je daarmee als organisatie en werknemer omgaan?

### *Behoeften afstemmen in de coalitiebenadering*

De flexibiliteitsbehoefte van organisaties betreft de vraag naar een flexibele arbeidsinzet, vormgegeven als functionele flexibilisering, werktijdflexibilisering, contractflexibilisering of ad-hocflexibilisering (verderop wordt op deze begrippen ingegaan). Die behoefte wordt bepaald door markteisen en concurrentie. De flexibiliteitswensen van werknemers komen tot uitdrukking in het aanbod van flexibele arbeidskracht waarbij bepaalde vormen van flexibel werk moeten kunnen worden afgestemd op andere levenssferen dan uitsluitend die van arbeid. Deze wensen worden met name bepaald door de fasen in de levensloop. De afstemming van de behoeften van organisaties, het managementper-

spectief, en de wensen van mensen, het werknemersperspectief, is visueel weergegeven in figuur 2, 'Match van flexibilitateitsbehoefte en flexibilitateitswensen' (Oeij et al., 2002: 103).



Figuur 2. De match van de flexibilitateitsbehoefte en de flexibilitateitswensen (Oeij et al., 2002: 103)

De flexibilitateitsbehoefte van organisaties is afhankelijk van fluctuaties in het werkaanbod (De Lange, 1992). Die fluctuaties verschillen in hun voorspelbaarheid en heftigheid. Daaraan liggen op hun beurt ontwikkelingen in de vraag naar diensten en producten ten grondslag die leiden tot eisen in termen van onder meer prijs, kwaliteit, levertijd, variatie en innovativiteit (Bolwijn en Kumpe, 1991). Hieruit is af te leiden hoe flexibel een organisatie dient te zijn. Daarnaast moeten organisaties zich rekenschap geven van de mate waarin zij flexibel kunnen zijn. Zo dient men zich te houden aan sociale wetgeving, aan CAO-afspraken, aan organisatiekenmerken (technologie, cultuur, competenties en dergelijke) en aan wensen van (potentiële) medewerkers. Daaruit volgt welke vormen van flexibele arbeid en arbeidsrelaties voor de organisatie in beginsel bruikbaar zijn om aan de flexibilitateitsbehoefte tegemoet te komen (De Lange, 1992).

De flexibilitateitswensen van werknemers verschillen per fase in de levensloop en naar persoonlijke omstandigheden (SER, 2001). In de Verkenning Levensloop van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW, 2002) worden vijf fasen onderscheiden, te weten (1) vroege jeugd (0-15 jaar), (2) jongvolwassenheid (16-30 jaar), (3) middenfase (31-60 jaar), (4) actieve ouderdom (61-80 jaar) en (5) afhanke-

lijke ouderdom (81 en ouder). De leeftijdsgrenzen zijn indicatief en afgestemd op de constructie van de levensloop die is ingeperkt tot de contrastbegrippen werken en niet-werken (vgl. Breeuwsma, 1994). In de middenfase is de relatie tot werken het sterkst. Omdat velen tijdens deze fase werken, leren en zorgen combineren wordt deze het 'spitsuur van het leven' genoemd (Van Hoof et al., 2002: 8-9). Flexibiliteitswensen van werknemers zijn, naast taakeisen van de levensfasen, onder meer afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en mogelijkheden aangaande de loopbaan en van gewenste bestedingsmogelijkheden.

Na het op elkaar betrekken van de wensen van organisaties en werknemers (figuur 2) is uiteindelijk vast te stellen welke vormen van flexibele arbeid haalbaar zijn voor beide partijen (De Lange, 1992). Indien de besluitvorming daarover door partijen gezamenlijk kan geschieden, zonder dat sprake is van een conflictsituatie, zou naar analogie van de arbeidsverhoudingen in het poldermodel gebruikgemaakt kunnen worden van de zogeheten coalitiebenadering (De Lange, 1989: 80-83; cfr. Oeij e.a., 2002: 91-93). Deze benadering is gestoeld op samenwerking tussen partijen, vanuit het oogpunt dat men meer gemeenschappelijke belangen heeft dan belangentegenstellingen. Met de recente roep om de afschaffing van het poldermodel (cfr. Nuys, 2002) lijkt zo'n coalitie echter minder waarschijnlijk, hoewel er evengoed wordt betoogd dat het poldermodel aantoonbaar effectiever is dan het conflictmodel (cfr. Teulings, 1996). Wij zullen op grond van diverse optredende discrepanties verderop betogen dat constructieve samenwerking tussen alle partijen, politiek, sociale partners en overheid, onmisbaar is (cfr. Fruytier, 1998).

#### *Transitionele arbeidsmarkt, levensloop en flexibilisering van arbeid*

Welke flexibiliteitswensen van werknemers zouden kunnen samenhangen met fasen in de levensloop, kan worden geanalyseerd met het concept van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1995: 442). In dit concept worden vijf overgangsgebieden of transitiezones voorgesteld tussen het gebied werk enerzijds en de gebieden werkloosheid, educatie, huishouden en pensioen anderzijds. Daarnaast zijn er transities binnen het gebied werk (onder meer voltijd-deeltijd, loondienst-zelfstandig). Zonder volledig te zijn kunnen op de transitionele arbeidsmarkt de volgende vormen van flexibele arbeid voorkomen (Oeij et al., 2002: 102-103):

- Contractflexibiliteit (onder meer uitzendwerk en tijdelijke contracten) is toepasbaar binnen alle transitiezones: bijvoorbeeld als opstap op de arbeidsmarkt, om bij te verdienen en de arbeidsmarkt te verkennen, voor de toeleiding van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en om arbeid en zorg te combineren.
- Vormen van werktijdflexibiliteit (onder meer deeltijdarbeid, ploeg-

gendienst en flexibele arbeids- en bedrijfstijden) zijn toepasbaar binnen transitiezones tussen werk en huishouden, werk en educatie, werk en prepensionering en binnen werk-werktransities: bijvoorbeeld bij het behulpzaam zijn bij het combineren van arbeid en zorg, een arbeidzaam leven tot op hogere leeftijd, een vlotte overgang tussen verschillende fasen in het leven.

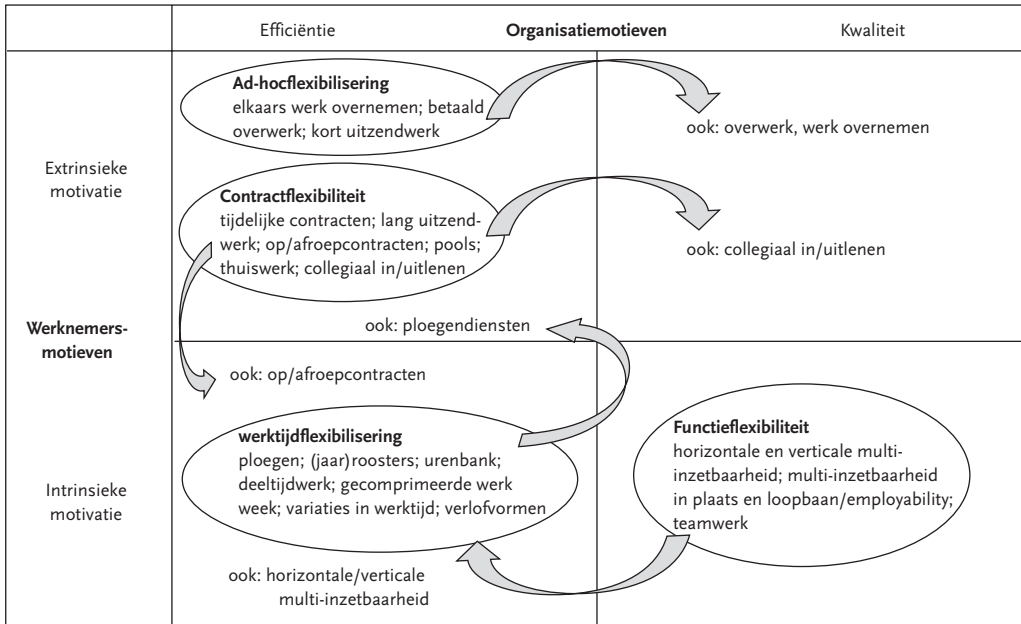
- Vormen van functionele flexibiliteit (onder meer multi-inzetbaarheid) zijn toepasbaar binnen werk-werktransities (verbreden van de inzetbaarheid), bij het combineren van werk en leren (leren door een breed takenpakket) en bij de transitie van werkloosheid/arbeidsongeschiktheid naar werk en het voorkomen van uitstroom uit werk.
- Ad-hocflexibiliteit (voor het opvangen van ‘piek en ziek’) is eveneens toepasbaar binnen alle transitiezones als het gaat om kortetermijn-uitzendwerk, om overwerk en elkaars werk tijdelijk overnemen in de zone werken, maar ook met andere zones indien de werknemer een tijdelijke baan of een deeltijdbaan heeft.

Personen kunnen zich in relatie tot hun levensloopfase op enig moment bevinden in één of meer gebieden tegelijkertijd. Een voorbeeld is de parttimer die naast het werk studeert, zorgt, onvrijwillig werkloos is of gedeeltelijk gepensioneerd is. Bij het tegelijkertijd opereren in meer gebieden is sprake van een combinatiescenario (vgl. Schippers, 2003).

#### *Motieven en flexibilisering*

Zijn er concrete motieven voor flexibilisering bij werkgevers en werknemers? De motieven voor flexibilisering van organisaties en werknemers zijn veelvormig. Wanneer we de werkelijkheid vereenvoudigd voorstellen, kunnen we veronderstellen dat er waarschijnlijk een beperkt aantal motieven dominant is (Oeij et al., 2002: 24-28). Voor organisaties zijn twee economische motieven leidend voor het vergroten van flexibiliteit. Ten eerste efficiëntie, waarmee kosten worden beheerst (waaronder die voor arbeid) en markten snel worden bediend. Het tweede motief is kwaliteit voor het leveren van innovatieve en hoogwaardige producten en diensten. De prijs-kwaliteitverhouding is bij het eerste motief meer constant en rigide, terwijl deze bij het tweede motief zeer veranderlijk kan zijn. Dominante motieven van werknemers om flexibele vormen van arbeid te accepteren zijn de intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie verwijst naar de kwaliteit van de arbeid (inhoud) en extrinsieke motivatie naar de effecten van arbeid (inkomen, tijdsautonomie).

Indien we de motieven van organisaties en werknemers verbinden met de vier hoofdvormen van flexibilisering, ontstaat een vierdeling die behulpzaam kan zijn bij het matchen van de wensen van partijen (figuur 3).<sup>4</sup>



Figuur 3. Motieven van flexibilisering (Oeij et al., 2002: 26)

De vraag die men zich kan stellen na het voorgaande, is hoe deze motieven en vormen van flexibiliteit te verenigen zijn met organisatie- en werknemersbelangen tegen de achtergrond van de heterogeniteit van de 'levensloopflexibiliteit'. En, waar dat niet (goed) mogelijk is, in hoeverre dan sprake is van externalisering van de p-functie. Voordat wij op die vragen ingaan, schetsen we kort de huidige stand van zaken van flexibilisering, enkele verwachte trends over flexibilisering en enkele discrepanties tussen organisatie- en werknemersbelangen.

#### *Huidige flexibilisering, toekomstige trends en discrepanties*

Van de Nederlandse werknemers heeft 91% een vaste baan en heeft de rest een flexbaan (uitzendkracht, oproepkracht, tijdelijk werk) (CBS, EBB 2000). De mensen met flexbanen, hetgeen redelijk goed samenvalt met onze eerdere omschrijving van contractflexibiliteit, nemen in aantal recentelijk iets af. De mensen met werktijdflexibiliteit nemen in omvang juist toe. Hieronder vallen deeltijders (ongeveer eenderde van alle werknemers en zelfstandigen met een baan onder 35 uur per week) en werknemers met onregelmatige werktijden (zo'n tweederde van de werknemers). De functionele flexibiliteit lijkt wijdverbreid, want zeven op de tien werknemers hebben wel eens te maken met multi-inzetbaarheid (Fouarge et al., 1999; Goudswaard et al., 2000). Ook de ad-hocflexibiliteit komt veelvuldig voor. We weten dat negen van de tien organisaties gebruikmaken van de diensten van uitzendbureaus (Mie-



dema en Klein Hesselink), maar niet welk aandeel gemoeid is met 'piek en ziek'. Verder is bekend dat vier à vijf van de tien werknemers te maken hebben met overwerk (Fouarge et al., 1999; Houtman et al., 2001). Op basis van het voorgaande kan worden gesteld dat de huidige vraag naar flexibele arbeid substantieel is (cfr. Fouarge et al., 2001). Naar verhouding zijn de meeste flexibele banen te vinden in de horeca, de gezondheidszorg en welzijnszorg, de landbouw en visserij en het vervoer en de communicatie (Schippers et al., 2001). Er is echter minder inzicht in de vormen van flexibele arbeid waaraan precies behoefte is, vooral wanneer de arbeidsvraag wordt uitgesplitst naar beroepen/opleiding en bedrijfstakken.

Wat betreft het aanbod van arbeid is waarneembaar dat een deel van de werknemers vaker korter wil werken en in deeltijd wil werken. Tegelijkertijd wenst een overgrote meerderheid liever een vast dan een flexibel contract (Fouarge et al., 1999; Miedema en Klein Hesselink, 2002). Het aanbod van mensen voor flexibel werk varieert met hun arbeidspositie en levensfase. Het maakt veel verschil of men student/scholier is of niet, of het inkomen bijverdienste is of het hoofdkomen, of een huishouden meerverdieners heeft of niet, of een huishouden een volledig gezin is of een eenoudergezin, et cetera. (cfr. Van den Toren et al., 2002). De flexibiliteitswensen en dus de flexibiliteitsmotieven (figuur 3) zijn op geaggregeerd niveau heterogeen. Afgezien van flexibiliteitswensen is namelijk het arbeidsaanbod steeds gevarieerder geworden, doordat meer vrouwen, ouderen en allochtonen op de arbeidsmarkt participeren. Dat leidt sowieso tot meer diversiteit in verwachtingen bij werknemers (cfr. Van Hoof et al., 2002: 31-32) en complexiteit voor de p-functie.

Over de toekomstige vraag naar flexibele arbeid wijzen diverse onderzoekers op een verdergaande functionele flexibilisering en een afnemend belang van numerieke flexibilisering, hoewel het kunnen combineren van werk met andere levenssferen een belangrijke impuls kan blijven voor numerieke flexibilisering (Muffels, 2001; Schippers et al., 2001). Deskundigen<sup>5</sup> die zijn ondervraagd in een TNO-trendstudie over de toekomst van flexibilisering, hebben een vergelijkbare mening (Oei et al., 2002: 44-71). Zij denken ook dat de individualisering zal voortschrijden, leidend tot uiteenlopende wensen op het vlak van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties. Daarnaast verwachten ook deze deskundigen dat functionele flexibilisering groeit en dat er meer investeringen in ICT en daaraan verwante organisatievormen (zoals teamwerk) gaan komen. Dit beeld is gebaseerd op een groei-economie. Bij een laagconjunctuur verwachten deze deskundigen ten dele een herleving van numerieke flexibilisering aangevuld met loonflexibilisering.

Het realiseren van individualiseringswensen wordt in een laagconjunctuur moeilijker voor werknemers, omdat de 'machtsverdeling' tussen werkgevers en werknemers mede conjunctureel bepaald is (Fruytier, 1998).

Er zijn op grond van het voorgaande meerdere discrepanties tussen organisatie- en werknemersbelangen te onderkennen die samenwerking nodig maken. We noemen er vijf die spelen op microniveau en raakvlakken kunnen hebben op hogere niveaus (Oeij et al., 2002: 77):

- Over tijd en inzetbaarheid van werknemers is er een discrepantie tussen continuïteit van de bedrijfsvoering en levensloopwensen.
- Over intensivering van arbeid is er een discrepantie tussen arbeidsproductiviteit en expertise versus gezondheid.
- Over differentiële arbeidsinzet is er een discrepantie tussen betrokkenheid bij de organisatie versus het belang van cohesie.
- Over differentiële kansen is er een discrepantie tussen de 'in-group' met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en de groep die om allerlei redenen niet mee kan komen (segregatie, segmentatie, polarisatie).
- Over de macht op de arbeidsmarkt is er een discrepantie bij een ruime arbeidsmarkt (overschotten) versus een krappe arbeidsmarkt (tekorten).

Het kernprobleem voor de toekomst is op microniveau de spanning tussen het managementbelang om optimaal producten en diensten te produceren en het werknemersbelang om werk te combineren met taken in andere levenssferen. Die spanning komt tot uitdrukking in concurrentiedruk enerzijds en gezondheidsrisico's anderzijds. Om concurrerend te blijven in prijs en kwaliteit wordt de druk op de inzet van flexibele arbeid opgeschroefd met als gevolg een hogere arbeidsintensivering vanwege maximering van de arbeidsproductiviteit. Gezondheidsrisico's door arbeidsintensivering, zoals stress en arbeidsongeschiktheid, belemmeren de combineerbaarheid van werktaken met taken uit andere levenssferen door overbelasting en controleverlies. De keuzevrijheid voor individuen is beperkt en gedeels afhankelijk van de balans tussen inkomen en tijd. Deze microdiscrepantie is verweven met het meso- en macroniveau. De afstemmingsmogelijkheden van de flexibiliteitswensen van werknemers met de flexibiliteitsbehoefte in organisaties worden namelijk verder gecompliceerd door ten minste de volgende vier vragen (ontleend aan Schmid 2000: 223-224):

- Hoe kunnen vanuit het organisatieperspectief de mogelijke combinaties tussen arbeid, zorg en opleiding worden gerealiseerd?
- Hoe kunnen vanuit het inkomensperspectief combinaties van lonen, overdrachtsuitkeringen en andere inkomensbronnen worden gerealiseerd?

- Hoe kan vanuit het perspectief van sociaal beleid vorm worden gegeven aan de wettelijke, collectief of privé gecontracteerde mogelijkheden om te kiezen voor transitionele werkgelegenheid?
- Hoe kan vanuit fiscaal perspectief vorm worden gegeven aan financieringen voor werk en andere vormen van participatie in plaats van werkloosheidsuitkeringen?

Deze punten maken het matchingsvraagstuk te complex om op te lossen op organisatieniveau. Wij benadrukken hier het organisatieperspectief en betrekken de overige perspectieven alleen in het verhaal als zulks door het organisatieperspectief wordt opgeroepen. Hoe gaan organisaties ermee om? We beantwoorden deze vraag in relatie tot tijdflexibiliteit, waaruit blijkt dat specifieke samenwerkingsvormen ontstaan bij de in- en uitschakeling van arbeid bij de afstemming van arbeids- en bedrijfstijden. In hoeverre wordt daarbij de p-functie geëxternaliseerd?

### **Discrepanties voor organisaties**

Tot welke discrepanties voor de organisatie leidt de introductie van de levensloop? We noemen er drie. De eerste is dat de levensloop het aantal bewegingen op de arbeidsmarkt zal vergroten. Transitie van voltijd naar deeltijd, van arbeid naar arbeid plus zorg, van arbeid naar arbeid plus opleiding, van arbeid naar arbeid plus deelpensioen zijn identiek aan meer mobiliteit op de arbeidsmarkt. Ten tweede veranderen de omvang en de samenstelling van het arbeidsaanbod zelf. De levensloop zal naar verwachting leiden tot een hogere participatiegraad. Of dat ook tot meer arbeidsuren of -jaren leidt, is een open vraag. En of wat er bijkomt, kwalitatief vergelijkbaar is, staat evenzeer open. Ten derde geldt dat beide ontwikkelingen leiden tot nieuwe taken op het terrein van het vinden en binden van medewerkers.

We gaan, in het perspectief van de afstemming van arbeids- en bedrijfstijden als kenmerk van tijdflexibiliteit, kort op de discrepanties in.

#### *Mobiliteit*

Hoe meer mobiliteit, des te meer mensen heeft men, ceteris paribus, nodig voor de bezetting van een arbeidsplaats. Meer mobiliteit is mede het effect van de introductie van de levensloop. Deze faciliteert transitie tussen activiteiten in werk, gezin en opleiding. In plaats dat je, zoals voorheen, slechts voor één hoofdactiviteit kunt kiezen (betaald werken voor de man, zorgtaken voor de vrouw), worden combinaties de norm. Meer mensen participeren met in omvang wisselende accenten in meer

activiteiten. Het arbeidsmarkt- en organisatiegevolg is dat de (gedeeltelijke) in- en uitstroom van mensen stijgt.

Uiteraard werkt het niet steeds op dezelfde manier. Mensen zullen, afhankelijk van de levensfase en belangrijke gebeurtenissen (een grote kennisinvestering, gezinsvorming, zorg voor naasten), soms meer dan veertig uur werken en op andere tijden misschien maar twintig uur. Dat maakt voor de planningsproblemen van organisaties veel uit. Men heeft gemiddeld genomen niet alleen meer mensen nodig voor dezelfde hoeveelheid werk, maar men moet er ook rekening mee houden dat de spreiding rond het gemiddelde aanzienlijk kan zijn. Transities en combinaties impliceren meer beweging en meer beweging is hetzelfde als meer mobiliteit.

Meer mobiliteit leidt tot een behoefte aan meer mensen. Komen die ook? Zo niet, dan zal een verhoogde mobiliteit, bij gelijkblijvende werkgelegenheid, leiden tot een hogere prijs voor arbeid en dus op termijn tot een daling van de werkgelegenheid. Bovendien is mobiliteit – verloop, werving en selectie, vervanging – op zich een kostenpost van gewicht. Realisatie van een levensloopbeleid is dus niet alleen gebaat bij een groeiende arbeidsparticipatie, maar is ervan afhankelijk.

#### *Aanbod*

De levensloopbenadering is gericht op het bevorderen van een evenredige participatie in arbeid, zorg, opleiding en vrije tijd. De impliciete verwachting is dat het bieden van de daarvoor nodige faciliteiten en voorzieningen zal worden beantwoord met evenredige spreiding van activiteiten over diverse levenssferen. Zelfs als dat in principe mag worden aangenomen, is daarmee nog niets gezegd over de omvang en de samenstelling van het arbeidsaanbod. Meer beweging vereist meer aanbod, maar komt dat ook af? Daarnaast kan er naast een kwantitatief een kwalitatief probleem ontstaan. Immers, als meer aanbod afkomt, heeft het dan de juiste samenstelling? Een situatie van meer mensen op de arbeidsmarkt kan per slot van rekening best gepaard gaan met in totaal minder uren en/of met een mismatch van aangeboden en gevraagde kwalificaties (vgl. Bekkering en Jansweijer, 1998: 50-54). In een dergelijk scenario daalt de werkgelegenheid. Hoe actueel een en ander is, valt met onze huidige kennis niet te voorspellen.

Nu is een meer aan mensen niet de enige weg om het aanbod op te hogen. Een beter gebruikmaken van het bestaande aanbod, bijvoorbeeld door een daling van het ziekteverzuim en minder WAO'ers, is een tweede manier. Het recent in de pers gekomen initiatief van een Zweedse bouwondernemer is hiervan een illustratie. Door het werk-

ritme te veranderen (in plaats van vijf dagen op en twee af, drie dagen op en drie af, et cetera) is het ziekteverzuim in een aantal zorginstellingen die dit idee toepasten, met tweederde gedaald. Daarmee werd het plan in hoge mate zelffinancierend (het kleinere aantal gewerkte dagen leidde niet tot inkomensverlies) en tegelijkertijd kwam het grotere aantal nodige mensen beschikbaar door een leeglopende ziekenboeg (*Trouw*, 24 augustus 2002). Het aanbieden van adequate tijdsarrangementen kan dus een positief effect hebben op verzuimbestrijding en WAO, activering en reïntegratie en op de flexibiliteitsbehoefte van organisaties.

### *Vinden en binden*

De levensloop schept nieuwe taken voor de organisatie. Men zal meer mensen moeten vinden om vervangingen te regelen en men zal meer aandacht moeten besteden aan het binden van tijdelijke (vervangende) werknemers, (terugkerende) werknemers en 'blijvers'. Daarbij moeten we ons afvragen wat eigenlijk het voordeel van al dat geregeld is voor de organisatie: waarom zou een organisatie meer doen dan wat minimaal nodig is? Bedrijven kunnen de levensloop toejuichen en niettemin zelf niet willen meedoen, op dezelfde manier als plannen rond de verhoging van de interne mobiliteit worden gefrustreerd: iedereen vindt het prachtig en belangrijk en geen chef wil er aan meedoen uit angst de beste mensen als eerste kwijt te raken.

De organisatorische problemen kunnen moeilijk worden onderschat. Stel dat een organisatie een regeling instelt voor fiscaal verlofsparen in geld of tijd en stel dat deze regeling het mogelijk maakt om eens per zes jaar een half jaar verlof op te nemen. Om voor de fiscale voordelen in aanmerking te komen gelden minimaal als spelregels dat de regeling voor ten minste driekwart van het personeel open moet staan en dat de regeling schriftelijk moet zijn vastgelegd (AWVN e.a., 2001: 11). Verder moet worden bepaald welke verlofvormen onder de regeling vallen en of het verlof aan bepaalde doelen is gebonden. Ten slotte moet een procedure worden afgesproken voor het opnemen van verlof (AWVN e.a., 2001: 16). Niet alleen administratief wordt er echter een forse extra inspanning vereist. Door het spaarverlof is er ook meer vervangend personeel nodig.

Verdere organisatorische problemen kunnen ontstaan door verlangens met betrekking tot dagindeling en dagarrangementen. Verlangens dus met consequenties voor begin- en eindtijden van de werkdag, de beslissing over vakantieperiodes, et cetera. De planningsproblemen zullen aanzienlijk zijn, evenals de inspanningen op het terrein van werving en selectie en het inwerken van tijdelijk vervangende krachten. Dat is voor

alle organisaties een probleem. Het voordeel van de grotere organisatie ten opzichte van kleinere is gelegen in meer P&O, dat de administratieve afhandeling kan regelen en zicht heeft op wervings- en selectiekanalen. Maar ook dan wordt het vinden en binden van personeel er niet eenvoudiger op. Organisaties die verlofmogelijkheden in hun arbeidsvoorwaardenpakket opnemen, zullen dat, tegen de zojuist geschetste achtergrond, naar verwachting in eerste instantie alleen doen als de arbeidsmarktsituatie nijpend is (Oeij et al., 2002: 72-78).

#### *Conclusie: schaal*

Met het scheppen van verlofmogelijkheden en -arrangementen, het bieden van kinderopvang en het toestaan van flexibele begin- en eindtijden wordt gepoogd het beste te maken van een krappe arbeidsmarktsituatie. Het vinden en binden van schaars 'human capital' staat daarom centraal – met wisselend succes (Huiskamp et al., 2002; Research & Information Services Amsterdam RAI, 2003: 51-53). Dat heeft mede te maken met de beperkte schaal waarop wordt gewerkt: de meeste organisaties proberen voor zichzelf een optimale regeling te vinden zonder zich af te vragen welke schaal voor welk vraagstuk de meest geëigende is. Toch is die vraag wel degelijk aan de orde. Sommige levenslooparrangementen oefenen direct invloed uit op de bedrijfsvoering. Het klassieke vraagstuk van 'kopen of zelf doen' is hierbij actueel (figuur 1 en Buitendam, 2001: 27-32).<sup>6</sup>

### **Afstemming en samenwerking**

#### *Afstemming: micro*

Op het microniveau moet de afstemming van arbeidstijd en bedrijfstijd werkbaar blijken en dat houdt voor ons in dat daar de balans moet worden gevonden tussen de flexibiliteitseisen van de organisatie en de flexibiliteitswensen van de werknemer (Oeij et al., 2002: 91-105). Daarbij gaat het niet om hetzelfde: de flexibiliteitseisen van de organisatie gaan over het adequaat kunnen bemensen van een in de tijd nooit helemaal voorspelbare werkvoorraad; de flexibiliteitswensen van de werknemer gaan over de afstemming van werk op niet-werk. Het eerste type flexibiliteit betreft dus de operationele kant van de zaak, zij het met gevolgen voor de contractuele kant van de arbeidsrelatie. Het tweede type flexibiliteit daarentegen betreft de contractuele kant van de zaak, zij het met gevolgen voor de operationele kant (vgl. Oeij et al., 2002: 109, 119). De werkhypothese die we aan het volgende meegeven, is dat het op elkaar afstemmen van beide flexibiliteitsaanspraken vereist dat we afstappen van de één-op-één-relatie tussen de operationele en de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie. Voor de operationele kant van de arbeids-

relatie is het niet nodig dat de daarin samenwerkenden tot dezelfde werkgever behoren en voor de contractuele kant van de arbeidsrelatie is het niet nodig dat werkgever en leidinggevende tot één en dezelfde organisatie behoren. Het ontwerpen van 'losse' koppelingen tussen de operationele en de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie zou wel eens de sleutel kunnen zijn voor verdergaande onderlinge afstemming.<sup>7</sup>

We gaan uit van de eerdergenoemde coalitiebenadering als vorm van samenwerking waarbij het uitgangspunt is dat werkgevers en werknemers naast divergerende ook convergerende belangen bij de continuïteit van de organisatie hebben (cfr. Mok, 1990: 126-127). Deze convergentie krijgt mede gestalte in de arbeidsrelatie. Aan deze relatie worden twee aspecten onderkend: de contractuele en de operationele (cfr. Fruytier, 1998). De vraag is dan of de convergentie de gehele arbeidsrelatie betreft (operationeel en contractueel) of – in ons kader – voornamelijk de contractuele kant ervan.<sup>8</sup>

Het meest vergaande standpunt wordt hier door Huiskamp et al. (2002) ingenomen. Zij onderscheiden een 'derde' contract, gefixeerd op de individuele arbeidsrelatie. Het derde contract kan een aanvulling zijn op het eerste (de individuele arbeidsovereenkomst) en het tweede (de CAO) contract, maar het is ook mogelijk het derde contract te zien als de toekomstige vervanger van de CAO. De auteurs sluiten deze laatste mogelijkheid niet uit. De arbeidsrelatie wordt door Huiskamp et al. omschreven als 'alle expliciete en impliciete verwachtingen tussen werkgever en werknemer' (2002: 106). Het derde contract signaleert in dit verband de individualisering van de arbeidsrelatie: 'het proces waarin de expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de ruil, het gezag en de samenwerking steeds minder gestuurd worden door stabiele en collectieve verwachtingspatronen, en steeds meer op individueel niveau worden ingevuld' (Huiskamp e.a., 2002: 8). De individualisering heeft betrekking op arbeidscontracten, arbeidstijden en verlof, beloning en prestatie en functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling (Huiskamp e.a., 2002: 11).

Wil nu de individualisering uitmonden in een 'derde contract', dan moet aan twee voorwaarden zijn voldaan. De eerste is dat er sprake moet zijn van een overleg- of onderhandelingsproces voorafgaand aan de vastlegging van het contract. De tweede is dat leidinggevende en medewerker elkaar kunnen aanspreken op de gemaakte afspraken (Huiskamp e.a., 2002: 100). Aan de hand van de bestudering van een aantal cases van koploperbedrijven concluderen de auteurs dat er een onderscheid moet worden gemaakt tussen keuzemogelijkheden in à la carte-systemen, werktijden/roosters en verlofvormen enerzijds en (indi-

viduele) inspanningsovereenkomsten, zoals beloning naar prestatie, persoonlijke ontwikkelingsplannen en functiecontracten, anderzijds. De eerste reeks begint bij de arbeidstijd, de tweede reeks begint bij de inzet van mensen. De auteurs stellen: 'Met name deze laatste dragen de kenmerken van 'derde contracten', voorzover er in een onderhandelingsituatie afspraken worden gemaakt over wederzijdse inspanningsverplichtingen' (Huiskamp e.a., 2002: 102). Het derde contract, dus, gaat in eerste aanleg over de operationele component (met uiteraard arbeidsvoorwaardelijke consequenties). Mocht dit waar zijn, dan is het derde contract kennelijk niet de te verwachten richting die de levensloopbenadering teweeg zal brengen.

Welke vraag is hiermee beantwoord? Kijken we naar de doelstellingen die de organisaties met de afspraken over contracten, tijden, prestaties en functies nastreefden, dan valt op dat bij alle afspraken het 'vinden en binden' tot de doelstellingen behoorde en dat in alle gevallen deze doelstelling slechts 'beperkt gerealiseerd' is (Huiskamp et al., 2002: 60). Organisaties komen een beetje aan hun trekken als het gaat over een betere afstemming van de arbeidscapaciteit op het werkaanbod. Dat is vooral het gevolg van het spelen met arbeidstijden en minder het gevolg van contractflexibiliteit. Ook de verzakelijking van de arbeidsrelatie is toegenomen, voornamelijk als gevolg van resultaatgerichte beloning en wat minder als gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van functie en kwalificatie (Huiskamp e.a., 2002).

De krappe arbeidsmarkt staat in alle gevallen aan het begin van de vernieuwingen in de arbeidsrelatie. Het beperkte succes van de arbeidsmarktdoelstelling – vinden en binden – is onzes inziens mede het gevolg van het feit dat wat de ene organisatie in de strijd werpt, vroeger of later door de andere organisatie wordt ingehaald en nagedaan. Iedereen loopt dan wat harder en het probleem wordt niet opgelost. Blijft staan dat ook bij de beperking tot de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie lang niet alle doelstellingen zijn gehaald. Het derde contract is voorlopig niet in staat gebleken goed te sturen op arbeidsmobiliteit: het probleem van het vinden en binden van personeel is niet opgelost.

Richtinggevend blijft voor ons de vraag naar de manier waarop organisaties hun weg vinden in de afweging van de eisen van respectievelijk operationele en contractuele flexibiliteit. De operationele flexibiliteit is daarbij van essentieel belang voor de bedrijfsvoering. De relatie van de operationele tot de contractuele flexibiliteit hoeft echter, conform onze aan de traditie van de transactiekostentheorie ontleende stelling, niet één op één te lopen. Bij de contractuele flexibiliteit kan en zal de werkgever daarom meer spelers niet alleen toelaten maar onder omstandigheden



zelfs verwelkomen. Waar voor de operationele relatie een ‘derde contract’ tot de mogelijkheden behoort, lijkt dat voor de contractuele kant van de zaak het paard achter de wagen te spannen.<sup>9</sup>

Een eerste indicatie daarvoor treffen we in de recente OSA-publicatie over ‘Zorg als arbeidsmarktgegeven’ aan (Remery et al., 2002: 16). Dit onderzoek naar het gedrag van werkgevers met betrekking tot het bieden van mogelijkheden en faciliteiten aan werknemers om arbeid en zorg te combineren én de door werkgevers gepercipieerde effecten daarvan, levert interessant materiaal op over wat werkgevers wel en wat minder als hun eerste verantwoordelijkheid zien. Zo is aan werkgevers gevraagd welke regelingen rond arbeid en zorg ze hebben, of deze formeel dan wel informeel zijn en wie voor welke regeling verantwoordelijkheid dient te dragen. Onze verwachting dat operationele tijdsafspraken eerder informeel dan formeel zijn (en dus naar bevind van zaken en zonder ingewikkelde onderhandelingen kunnen worden aangepast), wordt bewaarheid. Dat geldt zowel voor afspraken over flexibele begin- en eindtijden als thuiswerkregelingen. De continuïteit van de bedrijfsvoering is hierbij direct in het geding en dat wordt door de organisaties ook terdege herkend (Remery et al., 2002: 78). Zodra verlof (het opnemen van gespaarde uren, zwangerschaps- en ouderschapsverlof, zorgverlof, et cetera) aan de orde is, verschuift het gewicht naar formele regelingen. Operationele noden worden dus eerder informeel geregeld dan contractuele en de transactiekostenbenadering doet ook niet anders verwachten (Remery et al., 2002: 65, tabel 5.5; zie ook: 72, tabel 5.6 e.v.). Dat heeft uiteraard directe gevolgen voor de verantwoordelijkheidsverdeling bij de afspraken en regelingen. Bij de vraag wie volgens de werkgever verantwoordelijk is voor arbeid-zorgfaciliteiten, vinden we onze tweedeling opnieuw terug. Bij de operationele aspecten (bijvoorbeeld deeltijd en variabele werktijden) achten werkgevers zichzelf de eerstverantwoordelijke; bij regelingen rond het faciliteren van combinaties daarentegen (inclusief kinderopvang, zorg- en ouderschapsverlof en in het algemeen combinatiefaciliteiten) zien de werkgevers veel meer in een gedeelde verantwoordelijkheid van henzelf met de overheid of überhaupt de overheid als eerstverantwoordelijke. Vormen om gezamenlijk met anderen de levensloop aan te pakken worden met andere woorden door werkgevers uitdrukkelijk in het spel gebracht.

#### *Afstemming: tussen micro en meso*

Het uitgangspunt is ook hier dat samenwerking dé manier is om schaalproblemen af te vangen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kwestie van ‘vinden en binden’, waarvoor zoals we zagen het instrument van het ‘derde contract’ slechts beperkt inzetbaar bleek. Een voorbeeld van samenwerking, gericht op ‘vinden en binden’ is het project Apeldoorn-IT (Kor-

ver, 2003). Daar is als relevante arbeidsmarkt de IT-arbeidsmarkt van Apeldoorn gekozen en de vijf aangesloten organisaties (Achmea, Belastingdienst/Automatiseringscentrum, Kadaster, Pink Roccade Megaplex en Wegener) brengen daar elk hun IT-mensen in onder, zodat de betrokken werknemers hun wensen kenbaar kunnen maken om, met het oog op hun eigen verdere ontwikkeling, nu eens bij werkgever 1, dan weer bij werkgever 2, et cetera aan de slag te kunnen. Het project heeft gewerkt, want Apeldoorn-IT is erin geslaagd om voor Apeldoorn het aantal IT'ers te behouden en uit te breiden met 70 IT'ers. Een geslaagd transitiebeleid dus, door het aanbod aan te laten sluiten bij de mobiliteitswensen van de werknemers, met daarbij voldoende aandacht voor de volgende randvoorwaarden: een weloverwogen afbakening van de grenzen van de relevante arbeidsmarkt; rekening houden met partners van de werknemers uit de doelgroep; arbeidsaanbodbeslissingen bezien als relatiebeslissingen en het verschaffen van helderheid over wie werkgever is.

Apeldoorn-IT is geen banenpool; eerder is het een competentie- of employabilitypool die reageert op initiatieven van werknemers. De werkgevers accommoderen en faciliteren, in het bijzonder door geregeld overleg van de betrokken personeelsfunctionarissen. De winst van de werkgever ligt niet alleen in een grotere voorraad mensen, maar in goed en gemotiveerd personeel, in het aantrekkelijker maken van mobiliteit en functieontwikkeling en in een betere beheersbaarheid van de mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt voor een bepaald beroep.<sup>10</sup>

#### *Afstemming: meso*

De vraag naar mechanismen voor adequate personeelsvoorziening leidt in het MKB regelmatig tot het in kaart brengen van organisatieoverstijgende intermediairs. Het kan daarbij zowel om samenwerking als om uitbesteding gaan. Personeelsbeleid op brancheniveau komt dan in het vizier, evenals het afsluiten van collectieve contracten met uitzendbureaus en arbeidspools.<sup>11</sup>

Arbeidspools zijn interessant omdat ze kansen bieden om de diverse belanghebbenden bij vraag en aanbod van arbeid bij elkaar te brengen en afzonderlijke organisatiebelangen, werknemersbelangen en branche- of bedrijfstakbelangen (het mesoniveau) op elkaar af te stemmen. Is het gebruikmaken van pools een stap op de weg naar de externalisering van de p-functie? Is het een geschikte vorm van samenwerking op mesoniveau?

Het eerste te bespreken onderzoek is uitdrukkelijk gericht op arbeidspools voor het MKB (De Feyter et al., 2000). Onderzocht zijn arbeids-

pools die zijn opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties uit één sector, die werknemers in dienst hebben en deze detacheren aan bedrijven met maximaal vijftig werknemers. Er worden, gegeven de doelstelling van de pools, vier typen onderscheiden, namelijk de instroompool, de uitstroompool, de flexpool en de employabilitypool.<sup>12</sup> Het blijkt dat flex- en instroompools het meest voorkomen. Vier pools zijn, aangevuld met enkele andere, opnieuw onderzocht (Andriessen en Verboon, 2002). Opnieuw waren hier geen employabilitypools bij. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen die van het eerdere. De vraag naar de meerwaarde van de pools ten opzichte van andere vormen van arbeidstoeleiding en -bemiddeling wordt door de onderzoekers als volgt beantwoord: 'Uit de ervaringen met arbeidspools van werkgevers en van arbeidspools zelf blijkt dat arbeidspools vooral nuttig kunnen zijn voor het MKB als het gaat om (niet al te kort durende) tijdelijke inzet van opgeleid of gespecialiseerd personeel en voor het selecteren en opleiden van leerlingen. Ook gebruiken werkgevers arbeidspools wel als wervings- en selectiekanaal voor vast personeel (flexpools vinden het wegkopen van personeel door werkgevers echter onwenselijk en hebben daartegen soms een beschermingsconstructie gemaakt). Werkgevers vinden het prettig als aanbieders van diensten op het gebied van personeel een breed aanbod hebben. De meeste arbeidspools hebben echter een vrij smal dienstenaanbod' (Andriessen en Verboon, 2002: 38).

Bij arbeidspools treffen we veelal drie partijen aan: inlener, intermediair en werknemer. De voordelen voor het *inlenende bedrijf* zijn de ondersteuning bij het werven van nieuwe medewerkers, de reductie van de arbeidscontractuele verplichtingen en het opvangen van lange- en kortetermijnschommelingen in het aanbod van werk. Het gaat bij arbeidspools vooral om het opvangen van langetermijnfluctuaties (korte termijn: uitzendbureaus). Een nadeel is de hoge kostprijs (door opslag uitzendbureau voor organisatie van de pool en contractuele verplichtingen), die overigens geringer wordt bij langduriger aanstellingen (omdat dan de vaste post van wervings- en selectiekosten verhoudingsgewijs minder drukt). Een voordeel voor het *uitzendbureau* (als intermediair) is de toegenomen omzetzekerheid. Een nadeel is het financiële risico, in het bijzonder als veel werk tegelijk wegvalt. Bijgevolg is dit een activiteit die alleen een groot bureau aankan. Verder is nog niet helder wie de poolmedewerker een arbeidsovereenkomst moet aanbieden. Een voordeel voor de *poolmedewerkers* is de bevordering van inzetbaarheid: men wordt op verschillende projecten ingezet. Een nadeel is de arbeidsonzekerheid: vele poolmedewerkers hebben geen arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (hoewel men hier ook voor kan kiezen: niet iedereen wil een dergelijke overeenkomst).

In een wat breder kader wordt het onderzoek naar pools geplaatst zodra de pool wordt vergeleken met andere vormen van flexibele arbeidsbemiddeling. In een diverse onderzoeken samenvattend rapport is deze opgave ter hand genomen (Miedema en Klein Hesselink, 2002). Daarbij is in het kader van arbeidspools en detachering een interessante bevinding dat het aantal fase 3 en 4 uitzendbanen vanaf de introductie van de Wet flexibiliteit en zekerheid permanent is gestegen en medio 2001 al meer dan een vijfde (50 000 fulltime banen) van het totale aantal fulltime uitzendbanen uitmaakt.<sup>13</sup> Opmerkelijk is tevens dat er geen breuk of schommeling in deze trend zit, in tegenstelling tot alle uitzendbanen in totaal die veel conjunctuurafhankelijker blijken (Miedema en Klein Hesselink, 2002: 14, figuur 1.5). Zonder er hier uitgebreid op in te gaan zijn dit, indien we accepteren dat pools en detacheringen tot op zekere hoogte vrijwel gelijkwaardige functionele equivalenten zijn, opnieuw aanwijzingen dat pools een structurele rol vervullen in het geheel van vraag en aanbod van arbeid. Arbeidspools dus als vorm van samenwerking bij afstemming. Detachering en de inleen via arbeidspools lijkt zich langzaam een plaats te verwerven, detachering wat meer dan arbeidspools. Dit brengt de onderzoekers tot de volgende algemene conclusie: 'Voor bedrijfstakken bieden arbeidspools (...) mogelijkheden in de tijdelijke personele behoefte van de branche te voorzien. Met name geldt deze mogelijkheid als er sprake is van elkaar opvolgende productiepieken. Samenwerking tussen branches of bedrijfstakken met verschillende productiepieken en een behoefte aan personeel met ongeveer dezelfde kwalificaties biedt interessante mogelijkheden arbeidspools met vast uitzendpersoneel op te zetten' (Klein Hesselink en Miedema, 2000: 87-88).<sup>14</sup>

Opmerkelijk is dat employability in veel gevallen een grote rol speelt en dat de p-functie inderdaad vaker lijkt te worden geëxternaliseerd: des te opvallender dat de employabilitypool als zodanig schittert door afwezigheid. Dat heeft naar onze inschatting te maken met de taak die de pools zich stellen, een taak die eerder op de baan dan op de loopbaan is afgesteld. Waar het accent verschuift van de baan naar de loopbaan, ontstaan nieuwe mogelijkheden voor samenwerking. Daarop gaan we nu in.

#### *Afstemming: tussen meso en macro*

Over de afstemming tussen meso en macro willen we ons opnieuw beperken tot een voorbeeld van samenwerking: het Platform Defensie-Bedrijfsleven. Dit platform is de uitkomst van een convenant tussen defensie en VNO-NCW en bestaat sinds 2000. In brede zin is de missie van het platform het maatschappelijk duurzaam produceren in relatie tot vrede en veiligheid. Dit uit zich in het bevorderen van projecten bij civiel-militaire samenwerking, in projecten over de aansluiting van de

arbeidsmarkt van defensie bij de arbeidsmarkt van het bedrijfsleven en in het opzetten van een 'management development'-project met het bedrijfsleven.<sup>15</sup> Interessant is een traject dat het platform gezamenlijk met Transport en Logistiek Nederland heeft ingezet. Chauffeurs van defensie kunnen een cursus en training volgen die door defensie en TLN samen is opgezet. Na het volgen hiervan kunnen de chauffeurs die dat willen, doorstromen naar TLN. Het voordeel voor defensie is dat dit plan een trekker kan zijn op de arbeidsmarkt. Defensie gaat ervan uit dat de meeste werknemers niet hun leven lang bij defensie willen werken. Juist daarom is een uitstroommogelijkheid als de hier gebodene een aantrekkelijk wervingsinstrument: bevordering van de instroom door het faciliteren van de uitstroom. Voor TLN is het voordeel dat het ervaren chauffeurs kan werven in een nog altijd expanderende transportmarkt.

*Conclusie: organisatieoverstijging*

De context van een baan voor de werknemer van de toekomst is niet per se de werkkring en evenmin de werkgever, maar de loopbaan. De context van een baan is voor de werkgever een grotere of kleinere regionale arbeidsmarkt. De context van een baan is, voor de belanghebbenden in het platform, de samenwerkingsvorm die loopbanen van werknemers en de arbeidsmarkten van werkgevers op elkaar weet af te stemmen. De flexibiliteit van de organisatie is, onder conditie van levenslooparrangementen, in toenemende mate afhankelijk van organisatieoverstijgende afstemmingsmechanismen om de samenwerking gestalte te geven. Alleen voor die aspecten die direct de bedrijfsvoering beïnvloeden, staat de organisatie pal; bij aspecten die daar op afstand van staan, zijn bedrijfsoverstijgende mechanismen (het inschakelen van intermediairs en samenwerking) meer geëigend (zie figuur 1). Zoals we zagen, geldt dat voor het merendeel van de activiteiten onder de p-functie zelf en het geldt eveneens voor de arbeidsdiensten die via de p-functie voor de organisatie worden ingekocht of gehuurd. Juist de levensloop onderstreept in dat kader de noodzaak de blik naar buiten te verleggen. De p-functie op organisatieniveau hoeft zich de levensloophematiek niet toe te eigenen. Organisatiebeleid op dit gebied betekent niet dat elke organisatie pas klaar is als er een eigen levensloopmenu kan worden aangeboden aan de eigen medewerkers. De eerste overweging zou erin moeten bestaan systematisch na te lopen wat het best bedrijfsoverstijgend en wat het best bedrijfsintern kan worden afgesproken en geregeld. Levenslooparrangementen zijn, met als voorlopers pensioenen, bedrijfstakscholing, vervroegde uittreding en herintreding, vrijwel steeds meer bedrijfsoverstijgend dan bedrijfsintern.<sup>16</sup> Waar de arbeidsrelatie naar buiten gaat, kan de p-functie niet achterblijven. De interne vertaling van die arrangementen wordt daardoor niet irrelevant en evenmin onbelangrijk. Een vertaling hangt echter af van een daaraan voorafgaande

tekst. Die moet deels nog worden geschreven. De strekking van de tekst is wel helder: het gaat om het verbinden van het macrobelang van een optimale en duurzame arbeidsparticipatie met de bedrijfsvoeringseisen van organisatie en onderneming.<sup>17</sup>

### **Discussie: samenwerken is meer dan afstemmen**

Samenwerking wordt opgeroepen door de pogingen van personen om aan hun beperkingen te ontsnappen. Samenwerking wordt mogelijk zodra we in staat zijn om de ons beperkende (of strategische) factoren te onderscheiden en vervolgens te verplaatsen naar een niveau dat ons in staat stelt er beter mee om te gaan, dan wel ermee af te rekenen (Barnard, 1938: 25). Samenwerking stelt ons in staat dingen te doen die anders niet hadden kunnen gebeuren. Het is deze omschrijving van samenwerking – op bovengeschiede doelen gerichte samenwerking als strategische factor – die wij in dit artikel als richtsnoer hebben gebruikt, daarbij in het bijzonder lettend op samenwerkingskansen die organisatie op een bedrijfsoverstijgend niveau vereisen. Ons poldermodel is met dit type samenwerking al tamelijk volgebouwd, overigens, en we hebben ons afgevraagd of de levensloop de polder zou kunnen versterken, dan wel vermoedelijk zal afbouwen. Twee vormen van samenwerking hebben we benadrukt: afstemming en samenwerking in strikte zin. Stond de CAO model voor het eerste, de specifieke CAO en het convenant zijn voorbeelden van het laatste.

Afstemming impliceert ten minste het aanbrengen van losse koppelingen tussen de operationele en de contractuele kanten van de arbeidsrelatie, waarbij we ervan uit zijn gegaan dat het werkgeversbelang ligt bij de vergroting van de operationele flexibiliteit (met uiteraard gevolgen voor de contractuele aspecten) en dat het werknemersbelang, gegeven het perspectief van de levensloopbaan, ligt bij de flexibilisering van de contractuele relatie (met uiteraard gevolgen voor de operationele aspecten). En waarnaar we op zoek zijn gegaan, is de convergentie in deze twee flexibiliteitsbelangen.

We hebben ons geconcentreerd op tijdsflexibiliteit. Nu is flexibilisering van de contractuele relatie een controversieel vraagstuk. Maar al te vaak wordt de 'flexible firm' gepropageerd als panacee voor omgevingseisen van organisaties, zonder dat belangwekkende flexwensen van medewerkers worden ingelost. Of sterker, de kans is reëel dat de 'flexible firm' stressbanen in petto heeft (Oeij en Wiezer, 2002: 25, 55-66). Werknemers streven als regel niet naar flexcontracten en deze worden door ons ook niet bedoeld. Ons aanknopingspunt is veeleer de tijd. Werk-

nemers zoeken tijdsautonomie (referentie: arbeidstijd), omdat alleen dat hen in staat stelt om de eisen van het werk af te stemmen op de eisen van andere levenssferen en vice versa. Het zoeken naar tijdsautonomie (referentie: bedrijfstijd) kenmerkt ook het flexibiliteitsstreven van werkgevers: het tijdsbeslag gemoeid met het kunnen aanpassen van de kwaliteit en kwantiteit van het werk zonder elke keer opnieuw terecht te komen in onderhandelingen over het contract. In tijdsregelingen zoeken we de convergentie in de flexibiliteitswensen van organisatie en werknemer, waarbij onze suggestie steeds is geweest dat de operationele flexibiliteit die de werkgever zoekt en de contractuele flexibiliteit die de werknemer nastreeft, ertoe leiden dat contractuele arrangementen die het niveau van de werkorganisatie te boven gaan, de toekomst hebben. Maatwerk in de operationele flexibiliteit vereist een ruimer kader voor de contractuele arbeidsrelatie. Maatwerk in de afstemming van levenslooparrangementen vereist dat evenzeer. Op dat punt is afstemming een te bleke term en is samenwerking aan de orde.

Samenwerking bij operationele flexibiliteit brengt ons bij functionele flexibilisering in algemene zin en bij employability in het bijzonder. Het gaat hierbij uiteindelijk om samenwerking over transities in de levensloop, die wij in de toekomst vaker verwachten. Employability in de gebruikelijke HRM-literatuur houdt in dat een werknemer zich verbindt aan een loopbaan die zich in de loop van de tijd typisch over meerdere werkgevers zal uitstrekken. Het vervullen van de ene baan is in het typische geval tegelijkertijd de voorbereiding op de volgende. Employability vereist ‘arbeidsmarktkennis’ (vgl. Gaspersz en Ott, 1996)<sup>18</sup> en vereist van organisaties de nodige flexibiliteit om daarop adequaat in te spelen. Employability leidt tot grotere mobiliteit. De levensloop versterkt dit en daarmee ook de druk op het afbouwen van employmentafhankelijke en employabilitybevorderende arbeidsvoorwaarden en de daaraan verbonden trekkingrechten op de sociale verzekeringen.<sup>19</sup> Dit alles vraagt om samenwerking – meer dan afstemming – gericht op maatschappelijke participatie – meer dan arbeidsparticipatie. Want dát garandeert een duurzaam wederkerig rendement van de arbeidsrelatie. Eerder dan de arbeidsrelatie is in het levensloopsperspectief, waarvan employability uiteraard een integraal deel uitmaakt, de transitie de analyse-eenheid. De sprong van arbeidsrelatie naar transitie is een grote. Een eerste stap op weg ernaartoe is de gedeeltelijke bevrijding van de arbeidsrelatie uit de gangbare één-op-één-relatie van ‘een’ werkgever met ‘een’ werknemer. Dat is wat we bedoelen met een ‘losse koppeling’.

De gevolgen van levenslooparrangementen of ‘transities’ in de zin van Schmid zijn dus verstrekkend in termen van eisen gesteld aan samenwerking. En dan hebben we het alleen nog maar over tijdsproblemen.

De inzet is het omzetten van de tweedeling (participatie of niet) in een serie op elkaar aansluitende exitmogelijkheden (transities) in het kader van een 'levensloopbaan'. De transities of exits (Korver en Wilthagen, 2002) worden geplaatst in een samenwerkingskader dat arbeid, zorg, opleiding en vrije tijd op elkaar moet zien af te stemmen. Dat kader is een geheel van geïnstitutionaliseerde transitiemogelijkheden in de tijd aansluitend op fasen en gebeurtenissen in de levensloop (Korver en Wilthagen, 2002).

De randvoorwaarde van het kader is flexibiliteit, zowel op het niveau van de bedrijfsvoering als bij de afstemming van werken op zorgen, leren en recreëren. Onze conclusie is dat de flexibiliteitseisen en -behoeften van de werkgever en de werknemer het beste convergeren als we niet het afzonderlijke organisatieniveau, maar de meest bruikbare schaal van opereren tot richtlijn kiezen – en die schaal gaat het afzonderlijke organisatieniveau in veel gevallen te boven. Dan, zo is onze stelling, kan de p-functie niet achterblijven. De convergentie van arbeidsparticipatie en flexibiliteit kan slechts slagen als de afstemming van de operationele en de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie op een nieuwe leest (bijvoorbeeld het convenant) wordt geschoeid. 'Levensloopbaanconvenanten': absoluut geen mooi woord, maar wel een aantrekkelijk perspectief om uit te werken. Kortom, de toekomst kon er wel eens een worden van organisatieoverstijgend transities inpolderen en ontginnen!

---

#### S U M M A R Y

##### **Boundary-crossing cooperation; personnel, flexibility and life course transitions**

**Employment relations serve a twofold purpose. They must enhance the operational capacity of the hiring organisation, and they must ensure the durable employability of the person hired. For the latter, industry-wide arrangements abound; for the former organisation specific arrangements are necessary. The discussed issue of streamlining the working hours of employees and the operational hours of the organisation is a good example of the complexities involved. Operational hours must be fine-tuned with changing environmental demands (flexibility), working hours must be fine-tuned with the social life of employees (life course transitions). Operational demands of organisations will meet contractual demands of employees, and vice versa.**

**Accommodating life course transitions and flexibility through the personnel function, in the context of the flexible firm, requires a scale (of**



cooperation) beyond the reach of most organisations. We argue that it makes sense when organisations refrain from internalising the problems associated with the demands emanating from life course transitions. Instead, externalising these problems by tackling them through forms and mechanisms of interorganisational cooperation, i.e. externalising the personnel function, is a better suitable solution. In doing so, both organisations and employees can achieve results that they otherwise would not obtain. We present instances of such cooperation and conclude that a ‘loose coupling’ of the operational and contractual aspects of the employment relationship is the advisable mode of cooperation for harmonizing organisational requirements (flexibility, operational hours) and employee interests (life course arrangements, employability).

#### Noten

- 1 Dit artikel is een ingrijpende bewerking van Ton Korver en Peter Oeij, ‘*Van het gebaande loopbaanpad af...*’ *Over de noodzaak van samenwerking bij flexibiliteit, levensloop en organisatie*, paper voor het Derde Vlaams-Nederlandse Arbeidsmarktcongres ‘De diversiteit van loopbanen: consequenties voor de arbeidsmarkt’, 10 oktober 2002, Rotterdam, SISWO/Instituut voor Maatschappijwetenschappen i.s.m. Steunpunt Werkgelegenheid en Vorming (downloadbaar via: [www.arbeid.tno.nl/publicaties /wetenschappelijke\\_publicaties/\[naam\\_auteur\]](http://www.arbeid.tno.nl/publicaties/wetenschappelijke_publicaties/[naam_auteur])).
- 2 Volgens Sherif (1966) gaat het bij ‘bovengeschikte’ doelen immers om doelen die niet voor een van de groepen afzonderlijk bereikbaar zijn en die het belang overstijgen van andere (en dus ondergeschikte) doelen die groepen kunnen hebben (vgl. Barnard, 1938).
- 3 Wrightsman en Deaux (1981) omschrijven samenwerking (cooperation) als prosociaal gedrag van personen met wederzijdse belangen. Door samen te werken coördineren zij hun inspanningen, waardoor eenieder eenvoudiger zijn/haar doel kan bereiken dan wanneer zij niet zouden samenwerken. De auteurs baseren zich op de definitie van prosociaal gedrag (prosocial behavior) van Wispé (1972): gedrag dat positieve gevolgen heeft.
- 4 We realiseren ons terdege dat deze vereenvoudiging geen recht doet aan de complexe werkelijkheid. De figuur is bedoeld als een richtinggevend denkkader.
- 5 Beleidsmakers bij overheid en sociale partners en wetenschappers.
- 6 De vraag is natuurlijk of, als we niet alleen letten op de bedrijfsvoering en dus de operationele relatie (de context van de matrix van Buitendam), maar daarnaast ook op de contractuele relatie, de mogelijkheden voor uitbesteding verder toenemen en ook het blok met een twee keer ‘hoog’ score (zie figuur 1) gaan omvatten. Bij pensioenen, bijvoorbeeld, is dat in veel gevallen al lang geen vraag meer; sinds het dichten van het pensioengat zijn de meeste pensioen-

rechten 'portable'. Bij het onderwerp van verlofsparen zien we eveneens bewegingen in de richting van 'portable' rechten. Vanuit het perspectief van de organisatie is de vraag naar de te kiezen vorm van verlofsparen vergelijkbaar met de vraag naar de vormgeving van een pensioenvoorziening; de organisatie kan het zelf doen, kan deelnemen in een bedrijfstakfonds en kan het overdragen aan een verzekeraar. In het geval van een volledig vrije keuze zou onze hypothese zijn dat die aspecten die het meest onmiddellijk de bedrijfsvoering beïnvloeden (strategisch dan wel qua interdependentie), door de organisatie zelf zullen worden beheerd en dat naarmate de afstand groter is tussen het organiseren van de p-functie en het effect op de bedrijfsvoering, de kansen voor samenwerking dan wel uitbesteding via zelfstandige intermediairs toenemen.

- 7 De CAO als zodanig bewijst het: er is wel een CAO voor arbeidsvoorwaarden voor een serie bedrijven en uiteraard niet voor bedrijfsvoering. De CAO bespaart op transactiekosten omdat het een belangrijk deel van de arbeidsvoorwaarden uit de concurrentie haalt en op tal van (her)onderhandelingen bespaart (cfr. Teulings, 1996). Veel veranderingen in de bedrijfsvoering kunnen binnen een afgesproken kader van arbeidsvoorwaarden worden doorgevoerd en dat is voor de organisatie een groot voordeel. Maar meer nog dan aan de CAO denken we aan de specifieke CAO: afspraken over zaken als scholing en vervroegde uittreding die bedrijfstakgewijs leiden tot speciale instituties (fondsen en spelregels) waarin sociale partners gericht samenwerken om iets nieuws tot stand te brengen. Op de terreinen van werk en educatie en werk en vervroegde uittreding bestaan dus reeds samenwerkingsvormen. Bij andere transitities – werk naar werk, herintreding – zien we, naast de CAO's, ook in toenemende mate het convenantinstrument oprukken. De vraag is nu of we deze lijn ook kunnen doortrekken naar de levenslooparrangementen in hun totaliteit. Leiden deze tot een versterking van het organisatieniveau, met voorbijgaan aan CAO en andere vormen van samenwerking, of juist niet?
- 8 Afspraken over arbeidsvoorwaarden in de brede zin, dat wil zeggen inclusief contractvorm, arbeidstijden en verloven (Oeij et al., 2002: 107-112).
- 9 Overigens moet men ook met betrekking tot de operationele kant voorzichtig zijn. Huiskamp et al. constateren dat waar een derde contract werkelijk een contract wordt, een hoge mate van bureaucrativering dreigt, die precies het nagestreefde doel van een grotere wendbaarheid en flexibiliteit weer ondergraaft!
- 10 Er zijn ook andere interessante initiatieven, zoals de Coöperatie Werk en Vakmanschap, gericht op een goede werking van de technische arbeidsmarkt. In de coöperatie werken meer dan 600 grote en kleine bedrijven in de industrie en de techniek samen. Dat betekent 'zorgen voor een flexibele in-, door- en uitstroom van vakbekwaam technisch personeel in combinatie met continue scholing en begeleiding'. De coöperatie zorgt verder voor collegiale detachering (Gerrichhauzen, 2002: 55).
- 11 Denk aan het pakket personeelsdiensten dat de BOVAG aanbiedt onder de naam Innoflex. Ook de diensten die Syntens aanbiedt, zijn hier deels op toegesneden (Economisch Bureau ING, 1999).

- 12 Instroompool (diverse instroom; een leer-werktraject, erop gericht om de schaarste aan gekwalificeerd personeel op te lossen; opleidingscomponent belangrijk; kweekvijver); uitstroompool (pooldeelnemers met vergelijkbaar arbeidsverleden, onvrijwillige baanverandering; diverse nieuwe werkplekken: uitwaaieren); flexpool (beantwoordt vraag naar tijdelijk personeel; werknemers met gelijke kenmerken; binding aan pool belangrijk: werkzekerheid, arbeidsvoorwaarden, opleiding) en employabilitypool (loopbaan werknemer centraal; ontwikkeling; meestal blijft arbeidsovereenkomst met de eigen werknemer bestaan). Dit laatste type is niet onderzocht. Bij Apeldoorn IT treffen we er een stevige aanzet toe aan.
- 13 Fase 1 en 2 uitzendkrachten zijn 'gewone' uitzendkrachten; fase 3 en 4 uitzendkrachten zijn gedetacheerden of daaraan gelijkwaardig. Zij bezitten meer contractzekerheid.
- 14 De ontwikkelingen gaan snel. In 1998 maakte nog geen 5% van de werkgevers gebruik van een arbeidspool (Goudswaard, Kraan en Dhondt, 2000). Verder maakt het MKB verhoudingsgewijs het meest gebruik van een pool met anderen, al dan niet in georganiseerde samenwerking. Grotere bedrijven gaan daar veel minder toe over.
- 15 Gegevens over het platform zijn ontleend aan een interview met kolonel H. Knoop, secretaris van het platform, 1 juli 2002. De missie heeft geleid tot een scala aan activiteiten, van reservistenprojecten tot en met het aanbieden van pao-cursussen. Samenwerking met het bedrijfsleven wordt onder meer gezocht via het over en weer detacheren van kader.
- 16 Organisatieoverstijgende ontwerpen voor levenslooparrangementen (de verlofknip is het meest recente voorbeeld) bepalen niet toevallig de agenda. Een proactief p-beleid speelt daarop in: op de mogelijkheden om in samenwerking met anderen (andere bedrijven, sociale partners, overheden) levenslooparrangementen in te voeren.
- 17 We kennen voorbeelden van vergelijkbare teksten, in het bijzonder op het expanderende terrein van het arboconvenant. De weg van het convenant kan ervoor zorgen dat tekst en vertaalbaarheid bij elkaar in de buurt blijven. Die taak is misschien niet de directe taak van de p-functie. Bij de p-professie daarentegen hoort ze wel degelijk.
- 18 We stellen terloops dat op individueel niveau sprake is van de internalisering van de p-functie omdat, als gevolg van de individualisering van arbeidsrelaties, werknemers steeds vaker als het ware hun eigen p-beleid voeren (cfr. Huiskamp e.a., 2002: 93 e.v.; Oeij e.a., 2002: 105 e.v.; Wrzesniewski en Dutton, 2001); de werknemer die ondernemend omgaat met de eigen loopbaan en employability.
- 19 Vgl. Supiot, 2000 en Schmid, 2001: 7 ('making transitions pay').

## Literatuur

- Andriessen, S. en F. Verboon (2002). *Hebben arbeidspools de toekomst? Over de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- AWVN, FME-CWM, VNO-NCW (2001). *Vakantie en verlof(sparen); uitleg bij de nieuwe wetten rond vrije tijd*. Haarlem.
- Baron, J.N. en D.M. Kreps (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York, etc.: Wiley.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bekkering, J.M. en R.M.A. Jansweijer (1998). *Verdeling van Arbeid en Zorg: prikkels en belemmeringen*. Den Haag: Sdu.
- Bolwijn, P.T. en T. Kumpe (1991). *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Breeuwsma, G., m.m.v. F. Loth (1994). *De constructie van de levensloop*. Amsterdam: Boom/Open Universiteit.
- Buitendam, A. (2001). *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Centraal Bureau Voor de Statistiek (CBS) (2000). *Enquête Beroepsbevolking (EBB) 2000*. Heerlen/Voorburg: CBS.
- Economisch Bureau ING (1999). *Ondernemend omgaan met het personeelstekort; topproblemen van ondernemers in het MKB*. Amsterdam: ING.
- Feyter, M. de, J. Meijers en G. Evers (2000). *Vier op een rij: Beschrijving van vier arbeidspools werkzaam voor het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd, J.P. Vosse en C. de Wolff (1999). *Trendrapport aanbod van arbeid 1999*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd-Hamelink, J.P. Vosse en C. de Wolff (2001). *Trendrapport vraag naar arbeid 2000*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Fruytier, B. (1998). *Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel. Flexibilisering, individualisering en het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in Nederland*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Gaspersz, J. en M. Ott (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Gerrichhauzen, J. (2002). 'De coöperatie; smeerolie voor de arbeidsmarkt'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, jg. 81, 5.
- Goudswaard, A., K.O. Kraan en S. Dhondt (2000). *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hoof, J.J. van, P. de Beer, H.G. de Gier, F. Huijgen, G.E. van Vliet, C. Vos, L. Sterckx en G. Zuurbier (2002). *Dan zullen we werken. Op weg naar een ontspannen arbeidsbestel, manifest van de SISWO-denktank arbeidspolitiek*. Amsterdam: SISWO.

- Houtman, I., F. Otten en 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, pp. 69-101.
- Huiskamp, M.J., J. de Leede en J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Klein Hesselink, D.J. en E. Miedema (2000). *Inspelen op de markt en op de arbeidsmarkt; Voor- en nadelen van een flexibele personeelsinzet door middel van externe arbeidspools; een case studie onderzoek*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Korver, T. (1998). *Op de lange baan*. Amsterdam: SISWO.
- Korver, T. (2003). *Levenslang*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Korver, T. en T. Wilthagen (2002). 'Werkdadig; het werkdadig verband tussen arbeidsparticipatie, sociale integratie en sociale cohesie', In: T. Jaspers en J. Outhoorn (red.). *De bindende werking van concepten*. Amsterdam/Den Haag: Aksant/NWO.
- Lange, W.A.M. de (1989). *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijpatronen*. Diss. KUB. Zutphen: Thieme.
- Lange, W.A.M. de (1992). 'De planning van flexibele arbeid'. In: *Bedrijfskunde*, jg. 64, nr. 3, pp. 286-298.
- Lax, D.A. en J.K. Sebenius (1986). *The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Miedema, E.P. en D.J. Klein Hesselink (2002). *Uitgezonden of uitgezonderd worden; kenmerken van uitzendwerknemers en de inzet van uitzendwerk in Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Ministerie van SZW (2002). *Verkenning Levensloop*. Den Haag: SZW.
- Mok, A.L. (1990). *In het zweet uws aanschijns... Inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Muffels, R. (2001). 'Flexibilisering en arbeidsmarktregimes: een vergelijkende studie naar de relatie tussen numerieke en functionele flexibilisering'. In: P. Ester, R. Muffels en J. Schippers (red.). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho, pp. 117-138.
- Nuys, O. (2002). 'Gerommel in de paarse polder'. In: *Facta*, jg. 10, nr. 3, mei, pp. 16-20.
- Oeij, P.R.A., E.P. Miedema en A. Goudswaard (2002). *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oeij, P.R.A. en N.M. Wiezer (2002). *New work organisation, working conditions and quality of work: towards the flexible firm?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (downloadbaar via [www.eurofound.ie/publications](http://www.eurofound.ie/publications)).
- Remery, C., J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes en S. Schalkwijk (2002). *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet*. Utrecht/Tilburg: OSA.
- Research & Information Services Amsterdam RAI (2003). *Trends voor P&O 2003*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Schippers, J., C. Remery en J.P. Vosse (2001). 'Tien jaar flexibilisering in Nederland: tussen onderzoek en beleid'. In: P. Ester, R. Muffels en J. Schippers (red.). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho, pp. 19-39.
- Schippers, J. (2003). 'Arbeid en zorg: tussen normering en keuzevrijheid'. In: H. Entzinger en R. Henke (red.). *Maatschappelijke integratie: vragen voor de toekomst* (te verschijnen).
- 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, pp. 429-456.
- Schmid, G. (2000). 'Transitional labour markets; a new European employment strategy'. In: B. Marin et al. (eds.). *Innovative employment initiatives*. Aldershot: Ashgate etc.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sociaal-Economische Raad (2001). *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*. Den Haag: SER.
- Supiot, A. (2000). *The evolution of labour law and the tasks of jurisprudence in the year 2000*. Amsterdam: HSI.
- Teulings, C.N. (1996). *De plaats van de vakbeweging in de toekomst*. Amsterdam: Welboom.
- Toren, J.P. van den, G.H.M. Evers en E.J. Commissaris (2002). *Flexibiliteit en zekerheid. Effecten en doeltreffendheid van de Wet flexibiliteit en zekerheid*. Utrecht/Tilburg: Berenschot/IVA/KUB.
- Williamson, O.E. (1981). 'The economics of organization: the transaction cost approach'. In: *American Journal of Sociology*, 3, pp. 548-577.
- Wispé, L.G. (1972). 'Positive forms of social behavior: an overview'. In: *Journal of Social Issues*, 28, 3, pp. 1-19.
- Wrightsmann, L.S. en K. Deaux (1972, 1981 [3rd]). *Social psychology in the 80s*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Wrzesniewski, A. en J.E. Dutton (2001). 'Crafting a job; revisioning employees as active crafters of their work'. In: *Academy of Management Review*, 26, 2, pp. 179-201.