

# **Arbeidstijdtransities en arbeidsproductiviteit**

een inventariserend onderzoek

november 2004

prof. dr. Gerard H.M. Evers  
dr. ir. Marijke von Bergh  
IVA Tilburg

dr. Ton Korver  
drs. Karin Stark  
TNO Arbeid

## **Inhoudsopgave**

### Voorwoord

1. Inleiding en vraagstelling
- 1.1 ...
- 1.2 ..
- ...
- ....
2. Arbeidstijdtransities
- 2.1...
- ...
3. Empirische observaties ten aanzien van tijdtransities
- .....
4. Productiviteit
- .....
5. Empirische relaties ten aanzien van productiviteit
- .....
6. Conclusies en aanbevelingen
- .....

Bijlagen ... benoemen....

# 1. Inleiding en vraagstelling

## 1.1 Inleiding

OSA heeft IVA Tilburg en TNO Arbeid uitgenodigd een onderzoek uit te voeren naar de relatie tussen arbeidstijdtransities en arbeidsproductiviteit. Dit onderzoek sluit aan bij de vraagstellingen die in het kader van het OSA-onderzoeksprogramma rond transitionele arbeidsmarkten zijn geformuleerd.

Binnen het onderwerp van de transitionele arbeidsmarkt zijn velerlei vraagstukken van belang. Toe- en uittreding, interne en externe mobiliteit, vroegtijdige en flexibele pensionering, et cetera, zijn belangrijke factoren in de dynamiek die de arbeidsmarkt de komende decennia zal kenmerken. Tot die turbulentie en dynamiek behoort mogelijk ook de keuzen die individuele aanbieders van arbeid maken rond de omvang van hun werkweek. Zo is het denkbaar dat werknemers het aantal uren per week aanpassen aan veranderende persoonlijke omstandigheden en voorkeuren. Men gaat van voltijd naar deeltijd of omgekeerd. Deze keuzen hebben vervolgens mogelijk consequenties voor de loon- en carrièreprofielen van de betrokken werknemers. Het concept van 'glazen plafonds' past in deze optiek. De nu voorliggende studie naar transitie en productiviteit richt zich evenwel niet op deze individuele consequenties. Centraal staat het effect van tijdtransities op de productiviteit binnen organisaties.

De discussie rond de invulling van levensloopregelingen en verlofsparen is momenteel volop aan de orde. Sociale partners en kabinet verschillen daarbij van mening over de wijze waarop een en ander het beste kan worden ingericht, en in welke mate collectieve dan wel individuele regelingen de voorkeur verdienen. Beheersbaarheid en betaalbaarheid zijn daarbij sleutelbegrippen.

Tot de belangrijke macro-economische thema's voor de nabije toekomst behoren niet alleen vraagstukken van demografische vergrijzing en betaalbaarheid van de sociale zekerheid. In het algemeen kan worden verwacht dat de personeelsvoorziening in de Nederland BV zich als gevolg van de samenstelling van de beroepsbevolking relatief ongunstig gaat ontwikkelen, een vraagstuk dat overigens voor de meeste landen in de EU aan de orde is. Als remedie hiervoor kan een aanpassing van vroegtijdige pensionering en de financiering daarvan wellicht soelaas bieden, en is zelfs de pensioenleeftijd van 65 jaar soms in het geding. Daarnaast speelt echter dat het bevorderen of in elk geval bewaken van het huidige welvaartsniveau mede vorm krijgt via de arbeidsproductiviteit. Als het geringere aantal werknemers in voldoende mate in staat is door slim te werken en de goede dingen te doen de opbrengst per arbeidsuur te laten toenemen, dan kan per saldo het negatieve effect van de geschetste demografische ontwikkelingen worden gecompenseerd.

Omdat dus verwacht mag worden dat in de nabije toekomst veel van de economische groei in Nederland niet tot stand zal komen langs demografische weg (bevolkingsgroei) maar zal moeten worden gerealiseerd door toename van de arbeidsproductiviteit, is het van belang om te analyseren hoe deze productiviteit in positieve zin kan worden beïnvloed. Tot die mogelijke factoren horen ook allerlei vormen van transitie op de arbeidsmarkt. In het nu voorliggende onderzoek is

daarom gekozen voor een pro-actieve benadering, waarbij binnen een bestaande organisatie (diensten van de gemeente Den Haag) op basis van gericht veldwerk wordt gestreefd naar het in kaart brengen en meten van productiviteit en tegelijkertijd het aanwakkeren van de "sense of urgency" door gericht te bezien welke mogelijkheden er zijn om productiviteitsgroei te stimuleren. De rol van tijdtransities is daarbij prominent in beeld gebracht.

De term transities herbergt vele soorten van overgangen: onder andere die van opleiding naar werk, van werkzoekend naar werkend, van werkend naar uittreidend, momenten van herintreden, en ook veranderingen in de mate van deeltijdwerk. Andere transities zijn baan-baan mobiliteit en interne mobiliteit binnen organisaties (functieveranderingen). Verwacht mag worden dat deze transities een bepaald effect zullen hebben op de arbeidsproductiviteit van individuele werkenden.

## **1.2 Productiviteit**

Het meten van arbeidsproductiviteit en veranderingen daarin is empirisch gezien vaak een lastige zaak. Een goede registratie van output per werknemer is lastig te verkrijgen. Dit wordt natuurlijk veroorzaakt doordat veel output collectief tot stand komt, bijvoorbeeld in teams. De individuele bijdrage van personen is dan moeilijk te kwantificeren. Bovendien is de output vaak weer een intermediair product of dienst voor andere werknemers binnen dezelfde organisatie, en kan geen simpele prijs of toegevoegde waarde van deze output op basis van marktprijzen worden gemeten. Dergelijke observaties zijn natuurlijk niet nieuw. In de discussie binnen HRM is bijvoorbeeld het thema van 'performance related pay' (een meer algemene benaming van de oudere term prestatiebeloning) de laatste decennia weer behoorlijk in zwang. Ook aan 'performance management', en aan systemen zoals ProMES (productivity measurement and enhancement systems) wordt de laatste jaren veel gewerkt.

In de concrete toepassingen binnen organisaties zien we velerlei pogingen om het algemene productiviteitsbegrip te ontfangen door gebruik te maken van diverse objectieve en subjectieve methoden, waarbij afhankelijk van de situatie de groepsprestatie dan wel de individuele prestatie in beeld komt. Vragenlijsten, interactieve workshops, en soortgelijke methoden zijn dan de aangewezen weg. In hoofdstuk 4 wordt dit verder uitgewerkt.

## **1.3 Transitie en productiviteit.**

Er zijn verschillende vormen van arbeidsmarkttransities te onderscheiden. De wijziging in omvang van de werkweek is daarvan één onderdeel. Heeft deeltijdarbeid een positieve of juist negatieve invloed op de arbeidsproductiviteit? En, vanuit dynamisch oogpunt, wat is het effect van een transitie van voltijd naar deeltijd (en omgekeerd) op de arbeidsproductiviteit?

Vanuit de context van HRM (personeelsbeleid) is het managen van transities een in relevantie toenemend aandachtsgebied. Toenemende diversiteit in het personeelsbestand, het aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden met uitruilmogelijkheden (cafetariaplannen, zorgverlof, en dergelijke), het introduceren

van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de vergrote aandacht voor binden en boeien en het reduceren van ongewenst verloop van medewerkers met veel bedrijfsspecifieke kennis (rendement op opleidingsprogramma's) zijn hiervan voorbeelden. Het is de kunst om doelstellingen vanuit dit HRM-beleid zo goed mogelijk te laten sporen met de bedrijfseconomische 'bottom line' doelstellingen zoals arbeidsproductiviteit.

#### **1.4 Een verkennend onderzoek: enkele keuzen.**

In dit onderzoek staan de volgende vraagstellingen centraal:

- a. Wat zijn de ontwikkelingen ten aanzien van de intensiteit van tijdtransities, en welke effecten worden daarbij onderscheiden?
- b. Hoe verandert de arbeidsproductiviteit van werknemers die (mogelijk tijdelijk) meer of minder gaan werken? Welke factoren zijn hierop van invloed?
- c. Op welke wijze kunnen arbeidsorganisaties en individuele werknemers negatieve effecten van tijdtransities op de productiviteit voorkomen?

Deze vragen zijn beantwoord door een combinatie van literatuuronderzoek, de analyse van secundaire gegevens uit arbeidsmarktpanelen, en door een gerichte en specifieke case binnen een grote organisatie in Nederland, te weten de Gemeente Den Haag.

Het begrip werktijdtransitie is daarvoor eerst nader geoperationaliseerd. Kleinere aanpassingen in de werktijd komen op redelijk grote schaal voor. Als gevolg van de introductie van cafetariamodelen zijn steeds meer werknemers in Nederland doorlopend aan het schuiven met werkdagen en vakantiedagen. De concrete effecten hiervan op jaarbasis zullen in het algemeen beperkt zijn, en daarmee ook de gevolgen voor arbeidsproductiviteit. Dit type marginale transitie is daarom in het onderzoek niet meegenomen.

Een tweede groep transitie treedt op wanneer werknemers vrijwillig of op verzoek van de werkgever hun aantal arbeidsuren aanpassen binnen een beperkte range (bijvoorbeeld van 24 naar 28 uur, of omgekeerd). Dergelijke transitie hebben naar verwachting evenmin veel directe effecten voor de arbeidsproductiviteit en worden evenmin in het onderzoek betrokken.

Voor de nadere operationalisatie hebben we ons beperkt tot drie clusters, en onderscheiden we transitie tussen full-time (36 uur of meer per week), grote deeltijd (17-35 uur) en kleine deeltijd (minder dan 17 uur).

#### **1.5 Een verkennend onderzoek: verschillende stappen.**

Het onderzoek bestaat uit een aantal stappen.

1. Op basis van een longitudinale (1991-2001) database van een grote Nederlandse multinational in de profit-sector wordt een overzicht verzameld van de omvang van de transitie. Op basis hiervan is (weliswaar voor een beperkte groep hoger opgeleide medewerkers) een indicatie verkregen van de omvang van deze transitie en de locatie daarvan. Daarnaast wordt voor een

grote Nederlandse organisatie in de not-for-profit sector (de Gemeente Den Haag) uit het personeelsinformatiesysteem een vergelijkbare analyse gepleegd, zij het met een beperktere omvang qua tijdsperiode. Deze gegevens worden vergeleken met informatie omtrent deze transitie uit de OSA-arbeidsaanbodpanels.

2. Het beantwoorden van de vraag of deeltijdarbeid in het algemeen leidt tot hogere of lagere productiviteit kan worden gebaseerd op een beperkte literatuurstudie op dit terrein. Dit leidt tot de mogelijkheid de vraagstelling nader te operationaliseren.
3. Vervolgens is gekozen om in eerste instantie binnen een aantal grotere organisaties case studies te doen naar de huidige situatie rondom deeltijdarbeid en productiviteit. Door heel gericht binnen bepaalde divisies, afdelingen of onderdelen een inventarisatie te plegen van de mate van deeltijdarbeid en de eventuele recente veranderingen daarin, kan het beeld verder worden aangescherpt. Uiteraard is medewerking van deze organisaties hiervoor noodzakelijk. De praktijk heeft geleerd dat, mede door de economische recessie, met name grotere profitbedrijven vooralsnog geen medewerking aan dit deel van het onderzoek wilden verlenen.

De Gemeente Den Haag was wel bereid om deel te nemen. In overleg met de Bestuursdienst is binnen de gemeente een vijftal diensten geïdentificeerd waar in het recente verleden sprake is geweest van variatie in deeltijdpatronen. Binnen deze diensten zijn telkens een aantal onderdelen (afdelingen, teams) benaderd, waaronder ook onderdelen van diensten waar juist weinig dynamiek aanwezig is op dit vlak. Dat maakt een vergelijking beter mogelijk. Vervolgens wordt per case vastgesteld welke de meest voor de hand liggende output- en productiviteitsindicatoren zijn. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van diverse methoden en indicatoren uit de HRM vakliteratuur over performance management en Human Capital Valuation. Maatwerk ten aanzien van definiëring en operationalisering van het productiviteitsbegrip is dus gewenst, zelfs noodzakelijk. De noodzakelijke informatie wordt vooral verkregen op basis van interviews met lijnmanagers en HRM-ers binnen deze afdelingen en units. Op basis van deze inschattingen is het mogelijk om te bezien in welke mate er sprake is van verschillen in productiviteit tussen units/teams wanneer er sprake is van verschillen in deeltijdintensiteit.

De gemeente Den Haag kan worden gezien als een prototypische verzameling van cases, omdat binnen deze gemeente sprake is van een melange aan activiteiten, variërend van klassieke productie (denk aan rioleringen) en zakelijke en uitvoerende dienstverlening (het ontwikkelingsbedrijf, het verstrekken van uitkeringen) tot allerlei ondersteunende diensten (bijvoorbeeld personeel en organisatieafdelingen, accountants). De gemeente staat op die manier tot op zekere hoogte model voor de Nederlandse economie in al haar variëteit. Door de gerichte keuze uit afdelingen en onderdelen binnen de vijf diensten wordt een beeld verkregen van de relatie tussen productiviteit en tijdtransities. Dit beeld is niet vanzelfsprekend generaliseerbaar voor geheel Nederland; maar dat was ook niet het vertrekpunt van deze studie. Van belang is vast te stellen dat de resultaten aangeven hoe langs een specifieke methodiek (de Promes-methode) een goed beeld kan worden verkregen van de

diversiteit in productiviteitsmaatstaven en de mogelijke beïnvloeding daarvan, mede in het licht van verwachte tijdtransities van werknemers. Dit beeld kan mede dienen voor de verdere ontwikkeling van gericht beleid op dit vraagstuk.

4. Aansluitend is de vraag of vanuit een dynamisch oogpunt gezien er veranderingen in productiviteit zijn te verwachten als effect van een individuele transitie van werknemers (korter/langer gaan werken). Deze vraag is de meest lastige, omdat er vele aspecten aan kleven. Niet alleen moet er sprake zijn van tenminste twee meetmomenten (één voor de transitie, één erna), bovendien moet de productiviteit überhaupt op individueel niveau zijn vast te stellen, en tot slot moet ook worden nagegaan of een mogelijk verandering in productiviteit toe te schrijven is aan de betreffende transitie dan wel aan andere oorzaken. Bijvoorbeeld: misschien is de betrokken werknemer wel gedeeltelijk arbeidsongeschikt geraakt en gaat hij/zij daarom deeltijd werken. Binnen de onderscheiden casestudies is dit onderwerp in de interviewrondes aan bod gekomen<sup>1</sup>.

## 1.6 De opbouw van het rapport

In deze rapportage gaan we allereerst in hoofdstuk 2 in op enkele achtergronden bij tijdstransities en wordt aandacht besteed aan de analyse van productiviteit en de meting daarvan. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 in op gegevens rond tijdstransities. Deze zijn afkomstig uit secundaire bronnen en uit door ons verricht veldwerk.. Aansluitend wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de verdere operationalisering van het Promes instrument. In hoofdstuk 5 komen de empirische resultaten van de productiviteitsmetingen binnen de gemeente Den Haag aan bod. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 een samenvatting van het onderzoek gegeven en worden conclusies gepresenteerd.

---

<sup>1</sup> Oorspronkelijk lag het ook in de bedoeling om onder lijnmanagers een schriftelijke vragenlijst uit te zetten om een kosten-baten analyse van voltijd- en deeltijdwerk mogelijk te maken, waarbij het accent dan zou liggen op productiviteitsverschillen op individueel niveau. Na afstemming met de gemeente is besloten hiervan af te zien, omdat naar verwachting de respons momenteel zeer gering zou zijn.

## 2 Tijdtransities en productiviteit

### 2.1 Het probleem

Wat we weten over tijdtransities en productiviteit is tegelijk heel veel en heel weinig. Er zijn de grote transitie, waarvan de strijd om de achturendag de bekendste is. Er zijn de vele studies over de gevolgen van langere en kortere dagen op gezondheid, accuratesse en fouten, concentratie, verzuim en verloop en welzijn bij het werk. Er is een macht aan onderzoek over de gevolgen van ploegenarbeid. Dat is, alles bij elkaar, heel veel. Daar staat tegenover dat veel onderzoek cross-sectioneel is in plaats van longitudinaal, en eerder past in de traditie van het arbeidsomstandighedenonderzoek dan in die van het onderzoek naar productiviteit. Meetproblemen, macro en met name micro, zijn daar mede debet aan. De ons interesserende kwesties (welke productiviteitsgevolgen kunnen we verbinden aan verschillende tijdsregimes voor *dezelfde* populatie en welke productiviteitsverschillen zijn waarneembaar binnen *dezelfde* of vergelijkbare functies onder verschillende tijdsregimes) komen er daarom bekaaid af. Vanuit deze optiek weten we daarom weer heel weinig.

Met dit in het achterhoofd presenteren we hieronder de resultaten van onze deskresearch. We beginnen met de historische studies (2.2). Daarna (2.3) gaan we in op het productiviteitsbegrip zelf. Vervolgens stellen we de vraag naar het initiatief: wie lost het startschot voor de verandering van tijden? (2.4) De vraag naar het initiatief plaatsen we ook in het perspectief van de besturing ervan: is er sprake van overleg en dus van inschakeling van werknemers en hun vertegenwoordiging? (2.5) En we sluiten af met de ons inziens onderliggende vraag naar de koppeling van bedrijfstijden en arbeidstijden (2.6).

### 2.2 De lengte van de werkdag

De Nederlandse overheid vindt dat er in Nederland te weinig wordt gewerkt. Meer mensen moeten aan de slag, en per persoon moeten meer uren worden gemaakt. Wat betreft het laatste gaat het in het bijzonder om een verandering van kleine deeltijdbanen in grotere dan wel de transformatie van deeltijd- in voltijdbanen. Nederland heeft hier een ten opzichte van andere Europese landen inderdaad bijzonder opvallend patroon. Twee werkende partners is heel gewoon maar twee keer full-time in zo'n relatie is in Nederland een uitzondering. Nederland scoort wat dat betreft duidelijk veel lager dan vergelijkbare landen in de EU.<sup>2</sup> Overigens blijven bij de bepaling van de duur en de grenzen van de gemiddelde werkweek en werkdag ook de voltijdbanen niet buiten schot, gelet op de recente wijzigingen in Arbeidstijdenwet en afhankelijk van wat afspraken tussen sociale partners en afspraken in bedrijven in de nabije toekomst op dit punt zullen behelzen.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Anxo en O'Reilly 2000:19, figuur 3

<sup>3</sup> Wat betreft het eerste punt (meer mensen aan de slag) gaat het in het bijzonder om de participatie van ouderen. Aan de participatie van ouderen wordt gewerkt, in het bijzonder door vluchtwegen uit de betaalde arbeid af te snijden dan wel onaantrekkelijker te maken.



Een verlenging van het aantal uren, per dag, per week of anderszins heeft natuurlijk alleen zin indien de extra uren ook een productiviteitseffect sorteren. Het ligt niet voor de hand dat de diverse bewindslieden hierbij denken aan een toenemende productiviteit per gewerkt uur. Het ligt evenmin voor de hand dat ze uitgaan van een dalende productiviteit per gewerkt uur, hoewel dat nog steeds per dag en gegeven extra uren, het totale product omhoog kan krikken.<sup>4</sup> Wij gaan ervan uit dat de bewindslieden impliciet uitgaan van een constant effect: de extra uren zijn even productief als de eerdere. Dit impliciete uitgangspunt stellen we hier ter discussie. We contrasteren het constante effect (CE) met een dalend en zelfs toenemend dalend (additional decrement: AD) effect: hoe langer de dag, hoe meer productiviteitsverval zal optreden.<sup>5</sup> De vraag is wanneer een constant, een stijgend dan wel een dalend effect te verwachten is. Voor de beantwoording van deze vraag kunnen we onder meer bij de lange geschiedenis over de grenzen van de arbeidsdag te rade gaan.

De strijd om de lengte van de werkdag is op z'n minst even oud als de loonarbeid. Het samen werken in één ruimte en onder één gezag grijpt in op de vaststelling van de tijden en van de wijze waarop gewerkt wordt. Mensen moeten zowel op een zelfde en buiten hen om bepaald tijdstip beginnen en eindigen en hun activiteiten onderling op elkaar afstemmen (synchroniseren). Dat stelt eisen aan de leefwijze en dus de leefwereld van mensen en aan het tempo en de normering van hun arbeidshandelingen. Op beide gebieden is een en ander niet zonder strijd gegaan; de blauwe maandag en de Luddieten zijn trefwoorden die nog altijd in ons collectieve geheugen aanwezig zijn. Tot wettelijk ingrijpen kwam het pas toen duidelijk werd dat overmatig lange uren de kwaliteit en de kwantiteit van het arbeidsaanbod bedreigden. En ook toen, midden 19<sup>e</sup> eeuw in Engeland, vreesden diverse economen dat een verkorting van de arbeidsduur met bijvoorbeeld één uur (het 'laatste uur') tot een erosie van de winstgevendheid van het bedrijfsleven zou leiden<sup>6</sup>. De redenering hierbij ging impliciet uit van CE. De tegenpositie ging, al even impliciet, uit van AD bij de gegeven lengte van de arbeidsdag en dus van een verhoging van de productiviteit bij minder uren. Die positie was, althans in die dagen, de correcte: verlaging van het aantal uren is historisch vooraf gegaan aan verhoging van productiviteit in plaats van omgekeerd. Niet de productiviteit sponsort de kortere werkdag; de kortere werkdag is de sponsor van de stijging van de productiviteit. En niet alleen in die dagen: een zelfde effect is aangetroffen bij de arbeidstijdverkortingen van na de eerste wereldoorlog en bij de verkorting van de Franse werkweek tot 39 uur in de jaren tachtig van de vorige eeuw.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Het patroon van de jaren negentig van de vorige eeuw: meer mensen zijn meer uren en genereren lagere productiviteitsscores per gewerkt uur. Overigens konden we wat dit laatste aangaat wel wat hebben.

<sup>5</sup> CE en AD zijn acroniemen ontleend aan het vitaminemodel van Warr (1987) dat overigens voor een andere context (kwaliteit van de arbeid en stress) is ontwikkeld. We introduceren verderop ook de aanduiding AI (additional increment). Spijtig genoeg haalt dat de vitaminemetafoor wat onderuit. Overigens zijn de begrippen CE en AD ook te interpreteren in het in de economie meer gangbare onderscheid in constante en dalende meeropbrengsten van het toevoegen van uren.

<sup>6</sup> Marx's satire (Marx 1867) over "Senior's laatste uur" geeft het goed weer. Indien 12 uren nodig zijn om een winstmarge van 8 ½ procent te realiseren zou een verkorting van de werkdag met één uur (= 8 ½ %) de winst vernietigen. Dit rekenvoorbeeld, door Marx ontleend aan de econoom Nassau Senior, verschaftte eerstgenoemde het materiaal voor één van de meer vrolijke paragrafen in *Das Kapital*.

<sup>7</sup> Bienefeld 1972 ; Hellström 1994 ; La Jeunesse 1999. In economische termen: er zijn niet alleen 'efficiënte lonen', er zijn tevens 'efficiënte tijden'. Vgl. Kodz et al 2003: 156-157 (inclusief verdere referenties naar de desbetreffende onderzoeksliteratuur).

Een nadeel van deze onderzoeken is dat we niet weten in hoeverre de productiviteitsverhoging het gevolg is van het beter accommoderen van leefwereld en arbeidswereld en in hoeverre van een betere arbeidswereld op zich<sup>8</sup>. Lange dagen hebben tal van gevolgen voor het gezinsleven, de kwaliteit van een relatie, de zorg en de opvoeding van kinderen, en voor het sociale leven van mensen in brede zin. In de traditie van het onderzoek naar ploegenarbeid en naar de gecomprimeerde werkweek (bijvoorbeeld 4 dagen van 9 uur en, in de VS, 3 dagen van 12 uur) is daar aandacht aan besteed.<sup>9</sup> De terugwerking van deze effecten op de inzet en de productiviteit van de betrokken werknemers ontbreekt dan echter meestal (met uitzondering van de effecten op gezondheid en hersteltijd).<sup>10</sup> Beide, de effecten via gezin en relatie, en de effecten van vermoeidheid in het werk als gevolg van lange dagen spelen vermoedelijk een rol, maar dat lost de vraag naar de verhoudingen niet op. Die vraag is van belang, zeker vandaag de dag nu we onder de noemer van combinatiescenario en transitionele arbeidsmarkt volop bezig zijn de grenzen van leefwereld en arbeidswereld opnieuw te verkennen en af te bakenen. In het bijzonder gezien de wens de participatie van vrouwen te vergroten is het antwoord op die vraag onmisbaar. Indien meer participatie de vorm aanneemt van grotere deeltijd- en voltijdbanen is de afstemming met de leefwereld van primair belang. Het gaat daarbij om kinderopvang en de toegankelijkheid en betaalbaarheid ervan, én om de verdeling van zorgtaken, en de dagindeling en dagarrangementen. De oproep om meer uren kan daar niet aan voorbijgaan<sup>11</sup>, maar doet dat feitelijk wel. Toch ligt het voor de hand dat meer uren zonder adequate voorzieningen de gemiddelde productiviteit per uur negatief kan beïnvloeden. Bovendien mag men zich afvragen of zonder voorzieningen om leefwereld en arbeid adequaat op elkaar af te stemmen het extra aanbod überhaupt wel afkomt. Om diverse redenen, uiteenlopend van het positieve verband tussen teveel uren (in de beleving van de werknemer) en verloop tot en met het verband tussen het bereid zijn een baan te accepteren en de kwaliteit van de werk-leven balans die de baan al dan niet belooft.<sup>12</sup> De CE-verwachtingen van de recente pleidooien voor meer uren van meer mensen missen een stevig fundament in realiseerbare combinaties en aantrekkelijke transitie.

### 2.3 Productiviteit van wat?

In dit onderzoek proberen wij bovenstaande problemen het hoofd te bieden door twee afzonderlijke vragen te stellen. Dat zijn: welke productiviteitsverschillen zien we bij gegeven functie en verschillende arbeidsduur?; en: welke productiviteitsverschil zien we indien de werknemer zijn/haar arbeidsduur varieert? De eerste vraag zou in het beste geval aanleiding kunnen zijn een optimale arbeidsdag voor een functie vast te

---

<sup>8</sup> Dat is ook het probleem dat de 'efficiënte lonen' theorie plaagt. Leiden hogere dan marktlonen tot meer productiviteit omdat ze een betere afstemming van werk en leven mogelijk maken (het arbeidsmarktargument) en/of omdat ze net als betere arbeidsomstandigheden als zodanig de productiviteit bevorderen (het kwaliteit van de arbeid argument)?

<sup>9</sup> Vgl. De Lange 1989; van Velsen 1994; Baltes et al 1999; Josten 2002

<sup>10</sup> Vgl. Meijman 1992; Klein Hesselink et al 1995; Jansen 2003

<sup>11</sup> Indien meer uren van vrouwen gepaard gaat met minder uren voor mannen is dat vanuit het oogpunt van de meer uren-wens lood om oud ijs; vanuit het combinatieperspectief daarentegen zou het een verbetering zijn (2\* 3/4 scenario).

<sup>12</sup> White 1987; Coopers en Lybrand 1997; Gemini Consulting 1998; Institute for Employment Studies 1998. Zie verder Kodz et al 2003: 170-171.

stellen; de tweede vraag daarentegen kan de opmaat zijn voor de bepaling van de impact van (veranderingen in) de balans van werken en leven.

Echter, zonder een zinvol en werkbaar begrip van productiviteit zijn deze exercities onuitvoerbaar. Gebruikelijk is de definitie van productiviteit als een input-output ratio. Welke inputs en welke outputs hieronder kunnen worden begrepen wordt geïllustreerd in onderstaande tabel:

**Tabel 2.1** overzicht van de voornaamste productiviteitsmaten

Type of output measure	Type of input measure			
	Labour	Capital	Capital and labour	Capital, labour and intermediate inputs (energy, materials, services)
<i>Gross output</i>	Labour product. (based on gross output)	Capital product. (based on gross output)	Capital-labour MFP (based on gross output)	KLEMS multi-factor product.
<i>Value-added</i>	Labour prod. (based on value-added)	Capital prod. (based on value-added)	Capital-labour MFP (based on value-added)	-
	<i>single factor productivity measures</i>		<i>multi-factor productivity (MFP) measures</i>	

(bron: Schreyer en Pilat 2001: 129)

## Output

Welke input-output ratio wanneer geschikt is hangt bijvoorbeeld af van het niveau waarop we willen meten (macro, meso of micro). Op macro en meso niveau wordt de *output* waar mogelijk gemeten met behulp van de toegevoegde waarde. Dit komt omdat toegevoegde waarde per definitie wel rekening houdt met intermediaire goederen en diensten (toegevoegde waarde is bruto output gecorrigeerd voor intermediaire inputs) en een meting op basis van bruto fysieke output niet. Alleen op micro-niveau vervalt dit voordeel van de meting via toegevoegde waarde.<sup>13</sup> Op micro-niveau is het daarom mogelijk om het beste van twee werelden te hebben. Immers, fysieke outputmaten geven een beter inzicht in de productiviteit dan waardematen (er is immers geen fysieke hoeveelheid die correspondeert met de waarde<sup>14</sup>) en het effect van leveranties tussen bedrijven treedt niet op. Op micro-niveau is het dus mogelijk om met fysieke outputmaten te werken en dat wordt ook aanbevolen.<sup>15</sup> Deze aanbeveling geldt des te sterker in al die gevallen waar de toegevoegde waarde geen reflectie is van marktprijzen, zoals in de publieke sector. Het meten via toegevoegde waarde heeft hier weinig betekenis. De relevantie ervan hangt immers af van de

<sup>13</sup> Schreyer 2001: 40-41; Schreyer en Pilat 2001: 130-135

<sup>14</sup> Schreyer *ibid.*: 41

<sup>15</sup> Zie Schreyer, *ibid.*; OECD 1996

aanwezigheid van reële marktprijzen en daarvan is in de publieke sector vrijwel nooit sprake. Vandaar dat een keuze voor fysieke outputmaten voor de hand ligt<sup>16</sup>.

De kans dat in dergelijke gevallen de toegevoegde waarde niets meer is dan een andere uitdrukking van de lonen (en input en output dus geen onafhankelijke variabelen zijn) is groot. Dat moet waar mogelijk worden vermeden. Overigens, ook in bedrijven die voor de markt produceren bieden outputmaten vaak voordelen, in het bijzonder bij sterke onderlinge afhankelijkheid van en binnen bedrijfsprocessen en bedrijfsonderdelen.

Los van de meting via fysieke output dan wel toegevoegde waarde moet ook worden beslist of de productiviteit wordt vastgelegd aan de hand van een afzonderlijke productiefactor (arbeid of kapitaal) dan wel aan de hand van gecombineerde factoren (multi-factorproductiviteit). Kortom, waaraan wordt de productiviteit gerelateerd? Het meest gebruikt wordt de relatie met arbeid. De relatering van output aan input is makkelijker voor arbeidseenheden dan voor kapitaaleenheden.<sup>17</sup> Om dezelfde redenen is ook de relatie met een combinatie van factoren minder gebruikelijk. Niet alleen neemt hierbij het aantal theoretische beslissingen toe, ook de moeilijkheden met betrekking tot de meting zelf zijn aanzienlijk en nog lang niet opgelost.<sup>18</sup> Op pragmatische gronden is daarom de definitie van productiviteit in termen van arbeidsproductiviteit de meest aantrekkelijke. Indien de productiviteit bovendien wordt gemeten meting op micro-niveau is de aanbevolen procedure om met een fysieke outputmaat te werken. Voorwaarde is dan wel dat het product goed omschreven is. Dat speelt uiteraard in het bijzonder een rol als het product in feite een dienst is waarbij productie en consumptie gelijk op gaan. Dienstverlening is, ceteris paribus, arbeidsintensief. Het relateren van output aan arbeid ligt daarom voor de hand. Aan de andere kant is het juist daarom essentieel om product en arbeid onafhankelijk van elkaar te definiëren en te operationaliseren.<sup>19</sup>

### **Input: arbeid**

We kunnen de arbeidsinput op verschillende manieren inhoud geven: aantallen werkenden, totaal aantal uren van werkenden, totaal aantal uren gecorrigeerd voor kwaliteit (human capital). Een telling van het aantal werkzame personen is een mogelijkheid. Dat is echter een zeer grove maat, omdat het geen rekening houdt met de arbeidsduur en evenmin met de mogelijkheid dat één persoon verschillende baantjes kan hebben. Arbeidsuren verdienen daarom de voorkeur. Het gaat dan wel om de feitelijk gewerkte uren, niet om de normale uren: er moet dus rekening gehouden worden met overwerk, vakantie en overige vrije dagen, deeltijd-werk, stakingsdagen, verzuim, en (zwangerschap, gezin en zorg) verlof.<sup>20</sup> Met betrekking tot human capital staan twee wegen open. De ene is in de schatting van de arbeidsproductiviteit per tijdseenheid direct de invloed van scholingsniveau op te nemen. De tweede is om verschillen in productiviteit per tijdseenheid te verklaren uit gemeten verschillen in scholing.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Zie ook: Blank, ed. 2000

<sup>17</sup> van Ark, 1996; Schreyer 2001: 46-49; Schreyer en Pilat 2001: 150-152

<sup>18</sup> *ibid.*; Sharpe 2002: 33; Pilat 2002: 14; Lipsey en Carlaw 2000 : 47-51

<sup>19</sup> Schreyer en Pilat 2001: 137; Schreyer 2001: 42-43

<sup>20</sup> Pilat 2002: 19-22

<sup>21</sup> Baily en Solow 2001

Voor het meten van het effect van tijdtransities op productiviteit kunnen we van de invloed van human capital afzien. De arbeidsduur is in dit onderzoek echter essentieel. Om het effect van transities op productiviteit in kaart te kunnen brengen zijn we aangewezen op vergelijkbare functies die in vol- dan wel deeltijd worden uitgevoerd. We hebben daarom data nodig over product en productiviteit aan de ene kant, over deel- en voltijd en transities daartussen aan de andere kant. Pas tegen die achtergrond laat zich het verband tussen tijden en productiviteit schetsen. Data, verzameld met het oog op dit verband, zijn niet aanwezig. Ook een methode om dit verband op te sporen ontbreekt vooralsnog, in elk geval in het economische onderzoek naar productiviteit. Niettemin, in hoofdstuk 4 presenteren we een methodiek die we in principe geschikt achten het door ons gezochte verband onderzoekbaar te maken: de zgn. ProMES –methode.<sup>22</sup>

*Samenvattend:* onze voorkeur gaat uit naar een meting van arbeidsproductiviteit in termen van fysieke output. Dit verklaart tevens de voorkeur voor het micro-niveau. Echter, voor het door ons gezochte verband tussen tijdtransities en productiviteit zijn noch data, noch een standaardmethodiek voorhanden.

## 2.4 Wie heeft het initiatief?

Transities tussen voltijd en deeltijd worden in dit onderzoek opgevat als een manier om de balans van leven en werken te bewaken. Dat gaat echter alleen op als het gaat om *vrijwillige transities*. Het is daarom van belang om in te gaan op wie het initiatief neemt bij de aanpassing van arbeidstijden, of een dergelijke aanpassing in overleg gaat (par. 2.5), en wat de relatie is tussen (veranderingen in) arbeidstijd en (veranderingen in) bedrijfstijd (par. 2.6).

In nogal wat kritieken op de efficiënte lonentheorie komt naar voren dat efficiënte lonen effectief zijn om een in absolute zin te laag niveau te corrigeren. Indien in een ontwikkelingsland hogere lonen de werknemers in staat stellen om behoorlijk gevoed aan de arbeidsdag te beginnen dan mag inderdaad verwacht worden dat deze investering zichzelf terugverdient in de vorm van een hogere productiviteit per gewerkt uur. Dat geldt ook voor tijden: zodra de lengte van de arbeidsdag een bedreiging wordt voor bijvoorbeeld de gezondheid van werknemers is een verkorting van de tijd een investering die zichzelf terugverdient met een hogere productiviteit per uur. Lonen en tijden, met andere woorden, kunnen generiek worden verhoogd of verlaagd met tot op zekere hoogte positieve effecten. We stellen met nadruk: *tot op zekere hoogte*. Is eenmaal een bepaalde drempelwaarde overschreden dan zien we dat de relatie tussen hogere lonen en productiviteit zowel complexer als minder eenduidig wordt.<sup>23</sup> Het effect van generieke maatregelen is daarom contextgebonden. Die context hebben we op twee manieren aangeduid: de afstemming van leefwereld en arbeidswereld, en de afstemming binnen de arbeidswereld zelf. Indien hierin belangrijke wijzigingen optreden (trefwoorden bijvoorbeeld: combinatiestress respectievelijk stijgende intensiteit van de arbeid en werkdruk) kan de tijd voor generieke maatregelen opnieuw aanbreken.<sup>24</sup> In het algemeen impliceert dat een initiërende rol voor de overheid, hoewel zeker in ons poldermodel het initiatief ook

---

<sup>22</sup> vgl. ook Mertens 2004

<sup>23</sup> Warr (1987) stelt dat lonen vanaf een zeker niveau een CE-vitamine zijn.

<sup>24</sup> Vgl. Boisard et al 2003

kan beginnen bij een convenant en dus bij een samenwerkingsverband van overheid en sociale partners.

Bij het onderwerp van de afstemming van leef- en arbeidswereld is het initiatief nog amper uitgekristalliseerd. Bij de afstemming binnen de arbeidswereld is de tendens wat duidelijker. Generieke regelingen zijn op de terugtocht en waar ze voorkomen zijn het eerder kaders voor organisaties en ondernemingen dan uniforme en dwingende aanwijzingen. De recente wijzigingen in de Arbeidstijdenwet zijn een voorbeeld, evenals de wetgeving rond het verwante onderwerp van de arbeidsomstandigheden.<sup>25</sup> De initiatiefrol komt daarmee bij de bedrijven zelf te liggen en daar zijn potentieel de nodige voordelen aan verbonden. Deze voordelen ontstaan omdat, als een werkgever overgaat tot vermindering van het aantal uren, dit meestal wordt begeleid door een reorganisatie van het gehele gebouw van de arbeidstijden, bijvoorbeeld door op basis van jaaruren te gaan werken, of anderszins minder uren en een meer flexibel gebruik van die uren te combineren.<sup>26</sup> Een belangrijk aspect in dit verband is de bezettingsgraad van het productieapparaat. Indien organisaties erin slagen arbeidstijden zo in te plannen dat dat ten goede komt aan de bezettingsgraad zijn de productiviteitseffecten positief. Het gaat erom een goede match te vinden tussen bedrijfstijd en arbeidstijd.<sup>27</sup> Vanuit dit perspectief bezien zou de regel bij generieke maatregelen moeten zijn een ‘nee, tenzij’ en voor organisatorisch maatwerk ‘ja, mits’. Dat is althans het facit van de bestudeerde onderzoeksliteratuur.

## 2.5 In overleg

Tijdsautonomie is een belangrijke determinant voor de kwaliteit van de arbeid van werknemers.<sup>28</sup> Greep op begin- en eindtijden van het werk, de mogelijkheid zelf pauzes te bepalen, de tempo-gebondenheid van het werk; de eventuele niet controleerbare onderbrekingen door klanten, het niet altijd voorspelbare beroep dat klanten op tijd doen: het zijn alle factoren die kunnen leiden tot werkdruk, verlies aan accuratesse, vermoeidheid, spanningen in de balans van werk en gezin enz. Belangrijker dan deeltijdwerk op zich blijkt in veel situaties de bepaling van wanneer de afgesproken prestatie geleverd moet worden.<sup>29</sup> Zeggenschap over arbeidstijden is belangrijk.

In het bijzonder in Zweden is een onderzoeksstroom op gang gekomen over de voordelen van arbeidstijdarrangementen, gegeven inspraak en medezeggenschap van werknemers en hun vertegenwoordigers. Dat haalt het initiatief niet weg bij de werkgever; wel zorgt het ervoor dat maatwerk een gezamenlijke inspanning van werkgever en werknemers wordt. Tal van experimenten – in de metaal, bij de lokale overheid en in de zorg - geven aan dat het actief betrekken van werknemers bij de vormgeving van hun eigen arbeidstijden een voorwaarde is voor flexibilisering en

---

<sup>25</sup> De arbeidstijdenwet heeft ook een functie in het stimuleren van arbeidsparticipatie en het mogelijk maken van combinaties van werk en zorg. Die functies kunnen in het gedrang komen, juist omdat de overheid op dat punt nog amper een uitgekristalliseerd beleid heeft.

<sup>26</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1988; Kodz et al 2003: 155 ev; Anxo en Lundström 1998.

<sup>27</sup> Idem. Zie ook De Lange 1989; NEI 1993; Anxo et al 1995.

<sup>28</sup> Daubas-Letourneux en Thébaud-Mony 2003 ; Korver et al 2004 (te verschijnen).

<sup>29</sup> Allen et al 2000; Wetzels en Tijdens 2001; Van Rijswijk et al 2002

vergroting van de productiviteit.<sup>30</sup> In Nederland wordt in dit verband gesproken van het 'coalitiemodel'.<sup>31</sup> Het gaat daarbij overigens om meer dan de individuele afstemming tussen de leidinggevende en de medewerker. Die afstemming is belangrijk maar krijgt pas echt betekenis indien een en ander is ingebed in het werkoverleg (voor het oplossen van de operationele problemen en randvoorwaarden) en het vertegenwoordigend overleg zoals in de OR. En ten slotte dient de band tussen werk- en vertegenwoordigend overleg stevig te zijn: in Nederland nog altijd een zwak ontwikkeld chapter.<sup>32</sup>

## 2.6 Bedrijfstijden en arbeidstijden: een losse koppeling?

Een strakke koppeling van bedrijfstijden en arbeidstijden (openingstijden tussen 9 en 6; arbeidstijden van 9 tot 6) is eerder een nadeel dan een voordeel. Het is voor zowel werknemers als werkgevers een nadeel, gelet op het beschikbare arbeidsaanbod waarin deeltijdwerkers een prominente plaats innemen. Het is, verder, een nadeel gelet op de aansluiting van werktijden op bijvoorbeeld openingstijden van scholen, opvangcentra, en tal van diensten. Ook bij traditionele openingstijden, daarom, verdient het aanbeveling om de banden tussen bedrijfstijden en openingstijden lossier te maken. Dat klemt te meer als openingstijden worden verlengd, dan wel dat daar grote behoefte aan is. Verder is, vanuit werkgeversstandpunt, een strakke koppeling een nadeel omdat het de bezettingsgraad van het productieapparaat beperkt en de aanpassing aan de eisen van markt en conjunctuur.<sup>33</sup> Te verwachten is dat deze nadelen in de nabije toekomst eerder groter dan kleiner zullen worden. Uit onderzoek is ten slotte gebleken dat flexibilisering van arbeidstijden en het mogelijk maken van verschillende tijdspakketten productiviteitsverhogend kunnen werken indien de bedrijfs- en arbeidstijden los gekoppeld worden. Zeker in Nederland hebben we daar, gelet op deeltijdarbeid, veel ervaring mee opgedaan. Deeltijdarbeid impliceert per definitie een losse koppeling tussen bedrijfs- en arbeidstijden. De vraag is dus allerminst of een losse koppeling mogelijk is. Die vraag is in de praktijk al lang positief beantwoord. De vraag is veeleer welk tijdsregime het meest bijdraagt aan de belangen van werkgever en werknemer. Wat dat betreft is een losse koppeling eerder een uitgangspunt dan een probleem. Waar, door wie en op welke wijze de koppeling wordt aangebracht: dat zijn de werkelijke vragen.

---

<sup>30</sup> gerapporteerd in Anxo en Lundström 1998.

<sup>31</sup> De Lange 1989; Oeij et al 2002

<sup>32</sup> Vgl. EPOC Research Group 1997; Popma 2003.

<sup>33</sup> Vgl. De Lange 1989; NEI 1993; Anxo et al 1995; Anxo en Lundström 1998; Kodz et al 2003

### 3. Secundaire analyses

#### 3.1 Eerder onderzoek: een selectie

Rond de transitionele arbeidsmarkt en in het bijzonder de tijdstransities is de afgelopen jaren divers empirisch onderzoek verricht. OSA heeft onder mee studies laten verrichten rond arbeidsmarkttransities en aanboddiscrepanties, en rond veranderende arbeidstijden. Beiden zijn gebaseerd op het Arbeidsaanbodpanel. Dit panel bevat vele gegevens rond gewenste en feitelijke arbeidstijden en veranderingen binnen een periode van 2 jaar. Systematische analyse van deze bron levert eerste aanwijzingen op rond de mate waarin dergelijke tijdstransities voorkomen. We bespreken kortheidshalve een tweetal van deze analyses.

Tijdstransities kennen een intentionele component (aansluitend bij de voorkeuren van werknemers, en mogelijk bij die van organisaties) en een feitelijke component. In recent onderzoek van Fouarge en Baaijens (Veranderende arbeidstijden; slagen werknemers er in hun voorkeuren te realiseren?) van juni 2003 is gebleken dat het aantal uren dat men feitelijk werkt lang niet altijd gelijk is aan het aantal uren dat men bij voorkeur zou willen werken. Op basis van uitkomsten uit diverse OSA arbeidsaanbodpanels constateren de onderzoekers dat bijna een kwart van de werknemers graag een ander aantal arbeidsuren zou willen werken dan hun feitelijk aantal uren.<sup>34</sup> Van die groep wil wederom een kwart graag meer uren werken, de overige driekwart wil juist graag minder uren werken. De studie gaat uitvoerig in op de diverse redenen die daarbij door deze werknemers naar voren worden gebracht.

Wanneer wordt gekeken naar welk deel van de respondenten deze wens ook feitelijk in de praktijk heeft gebracht, dan blijkt dat dit percentage bijzonder laag is. Van de groep die aangeeft liever minder te willen werken is slechts een kleine minderheid (15-27 procent) dit ook feitelijk gaan doen in de periode 1986-2002. Binnen de groep die juist meer uren wil werken is het effectieve percentage met circa 30 procent ook niet bijzonder hoog te noemen. Mannen vertonen daarbij veel minder flexibiliteit dan vrouwen. Met Elsschot zouden we kunnen zeggen dat voor mannen *"tussen droom en daad meer wetten en praktische bezwaren in den weg staan"* dan voor vrouwen. De Wet Aanpassing Arbeidsduur, die in juli 2000 van kracht is geworden, poogt juist deze situatie te verbeteren. De onderzoekers constateren dat voor veel werknemers blijkbaar toch allerlei belemmeringen aanwezig zijn om een beroep op deze wet te doen teneinde hun voornemens te realiseren. Angst om gemiste carrières, et cetera. Wel voegen zij er aan toe dat voorzichtigheid geboden is omdat de periode tussen de invoering van de wet WAA (2000) en het laatste meetmoment (2002) beperkt is, en gedragseffecten pas op middellange termijn zichtbaar kunnen worden.

Fouarge en Baaijens verwachten ook een relatie tussen tijdstransities en productiviteit. Zo wordt gesteld<sup>35</sup> dat werkgevers het belang van deeltijdarbeid steeds beter lijken in te zien, maar dat zij minder gediend zijn van verzoeken tot uitbreiding van de

---

<sup>34</sup> Zie ook het Trendrapport Aanbod van Arbeid 2003, OSA, 2004, pg. 26-27.

<sup>35</sup> Fouarge en Baaijens, 2003, pg. 92



werkweek wanneer deze afkomstig zijn van laag productieve arbeidskrachten, en evenmin van verzoeken tot vermindering bij hooggekwalificeerd personeel.

Ook De Koning et.al. (2003) komen in hun beschouwing over Arbeidsmarkttransities en aanboddiscrepanties tot de conclusie dat in het algemeen de transitiecijfers niet lijken te wijzen op structureel grotere dynamiek van de arbeidsmarkt, maar veeleer een conjuncturele dimensie omvatten.<sup>36</sup> Wel wordt op een aantal onderdelen een duidelijke structurele verandering bespeurd, zoals de toename in de transitie van voltijd naar deeltijd en een daling in de transitie van deeltijd naar voltijd. De grens wordt daarbij gelegd bij 35 uur per week. Ook de overgangen van kleine deeltijd (minder dan 13 uur) naar grote deeltijd (13 tot 35 uur) zijn relatief groot. Omgekeerd is de overgang van grote deeltijd naar kleine deeltijd juist zeer beperkt.<sup>37</sup>

### 3.2 Aanvullende analyse van het aanbodpanel.

Op basis van de diverse arbeidsaanbodpanels hebben we allereerst een overzicht gemaakt van de verdeling van de omvang van de werkweek en de ontwikkelingen daarin voor de periode 1985-2002.

Als werkdefinitie is daarbij aangehouden dat voltijd betrekking heeft op 36 uur en meer, en deeltijd daarmee minder dan 36 uur. Kleine overgangen in werkweekomvang zijn niet in de beschouwing opgenomen. Individuele transities worden alleen als zodanig gerekend indien het gaat om minimaal 8 uur verschil in contractomvang tussen de oude en de nieuwe situatie. Dit omdat we alleen duidelijke samenhangen met veranderingen in arbeidsproductiviteit verwachten wanneer de veranderingen in werkweekomvang substantieel zijn. Marginale aanpassingen (een uurtje erbij of eraf) zullen naar alle waarschijnlijkheid geen zichtbaar effect hebben op deze productiviteit.

Tabel 3.1 laat zien dat de groep werknemers die voltijd werkt de laatste 15 jaar is afgenomen. De vraag is of dit vooral wordt veroorzaakt door de massale toetreding van nieuwe werknemers die als deeltijder de arbeidsmarkt betreden, dan wel door tijdtransities van fulltimers die in deeltijd gaan werken. Verwacht mag worden dat het eerste effect domineert, gelet op de grote toestroom van met name vrouwelijke werknemers in deeltijdbanen gedurende de laatste decennia.

**Tabel 3.1 Verdeling omvang werkweek naar jaar**

jaar	1985	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002
< 28 uur	17%	17%	19%	18%	21%	22%	24%	28%	29%	31%
28-35 uur	7%	8%	8%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%
36 uur of meer	76%	75%	74%	74%	71%	68%	65%	60%	58%	55%

Tabel 3.2 toont de veranderingen in contractomvang zoals die blijktens de aanbodpanels zijn gerealiseerd. We zien dat het aantal personen dat over twee jaar heen stabiel is, in de tijd gezien licht daalt. Tevens merken we op dat het gros van de veranderingen binnen de zone van 8 uur erbij of eraf zit. Daarbij kan het gaan om bijvoorbeeld andere collectieve arbeidsvoorwaarden waarbij de werkweek voor alle

<sup>36</sup> ibed., pg. 123

<sup>37</sup> ibed., pg. 40

werknemers is aangepast. De extrema, waarbij de verandering tenminste 8 uur bedraagt, omvatten circa 11 procent van alle betrokken werknemers, en zijn ongeveer gelijk verdeeld: 6 procent is tenminste 8 uur minder gaan werken, 5 procent is minimaal 8 uur meer gaan werken.

**Tabel 3.2 Veranderingen in contractomvang naar periode (in %).**

	85-86	86-88	88-90	90-92	92-94	94-96	96-98	98-00	00-02
minimaal 8 uur minder	3%	4%	4%	4%	6%	4%	5%	7%	6%
minder dan 8 uur minder	27%	16%	18%	16%	36%	15%	25%	20%	12%
geen verandering	55%	53%	58%	57%	47%	67%	54%	51%	50%
minder dan 8 uur meer	12%	23%	15%	19%	9%	10%	13%	17%	26%
minimaal 8 uur meer	4%	4%	4%	4%	3%	4%	4%	6%	5%
N	1269	1346	1536	1715	1754	1824	1605	1158	1642

In tabel 3.3 worden deze gegevens op een andere wijze gezien. uitgangspunt daarbij zijn de voltijders en de deeltijders in een bepaald basisjaar. Vervolgens wordt aangegeven welk percentage twee jaar later een transitie tussen deeltijd en voltijd heeft gemaakt. Ook deze cijfers wijzen uit dat het om beperkte aantallen gaat.

**Tabel 3.3: Verschuivingen vol- en deeltijd 1986-1998 (in procenten)**

jaar	Percentage voltijders (35-40 uur) dat 2 jaar later korter werkt	Percentage deeltijders dat 2 jaar later 35-40 uur werkt
1986-1988	5%	11%
1988-1990	4%	15%
1990-1992	4%	10%
1992-1994	6%	8%
1994-1996	6%	8%
1996-1998	8%	7%

Veel beweging zit er niet in. Opmerkelijk is dat de verschuiving van vol- naar deeltijd meer zoden aan de dijk zet dan de omgekeerde verschuiving. Die laatste is zelfs fors kleiner geworden in de beschouwde periode. Wel is het zo dat er *binnen* de deeltijdcategorie meet beweging zit: <sup>38</sup>

In Tabel 3.4 worden de gegevens specifiek geanalyseerd. De situatie in 1996 en in 1998 wordt vergeleken.

**Tabel 3.4: verschuivingen in de duur van de werkweek, 1996-1998**

Situatie 1996	Situatie 1998					Totaal
	<13 uur	13-24	24-34	35-40	>40 uur	
<13 uur	76%	17%	2%	3%	1%	100%
13-24	3%	82%	10%	4%	0%	100%
24-34	2%	14%	70%	13%	1%	100%
35-40	1%	2%	6%	90%	2%	100%
>40 uur	-	2%	1%	17%	79%	100%

<sup>38</sup> *ibid.*: tabel 3.7

Hier zien we veel meer beweging, in het bijzonder bij werktijden van minder dan 35 uur én bij werktijden van 40 uur en meer. In het bijzonder de categorie van 13 uur en minder vertoont mobiliteit. Een kwart van de werkenden in deze categorie werkte twee jaar later in een grotere deeltijdbaan of in een voltijdbaan. De meeste veranderingen zien we in de categorie tussen 24 en 34 uur per week. Drie op elke tien mensen in deze categorie werkte in een ander tijdsregime twee jaar later. In het algemeen geldt dat de meeste transities gemaakt worden door jongeren en vrouwen.<sup>39</sup> Het is een soort Mattheus-effect: waar veel bewogen werd is de beweging het grootst, waar weinig beweging was valt ook weinig nieuwe beweging te melden.

Er zijn in beperkte zin nadere analyses naar achtergrondkenmerken verricht. De eerder gememoreerde onderzoeken van Fouarge/Baaijens en van De Koning et. al. geven meer informatie hieromtrent. In tabel 3.5 zijn twee typen tijdstransities in beeld gebracht. De tabel geeft aan dat er sprake is van enkele verschillen tussen mannen en vrouwen, hoewel deze niet zeer groot zijn. Van de 110 personen in het panel die in 1985-1990 een transitie van voltijd naar deeltijd hebben gemaakt is ruim de helft vrouw. Beide groepen kennen transities, en vrouwen domineren licht in beide gevallen van transitie. Dat blijkt ook uit de laatste kolommen van de tabel: van de personen die geen transitie kennen is het overgrote deel man (ruim 60 procent).

**Tabel 3.5 Overgangen van voltijd naar deeltijd en vice versa naar geslacht, in 2 perioden (in %).**

	Van voltijd naar deeltijd*		Van deeltijd naar voltijd*		Geen/overige veranderingen	
	1985-1990	1998-2002	1985-1990	1998-2002	1985-1990	1998-2002
mannen	44,5	43,7	60,4	46,9	72,0	60,4
vrouwen	55,5	56,3	39,6	53,1	28,0	39,6
N	110	157	96	97	3982	4044

\* Verandering van minimaal 8 uur; voltijd is 36 uur of meer.

Een soortgelijke analyse is verricht naar de achtergrondkenmerken leeftijd en opleidingsniveau. Voor de factor leeftijd geldt dat de groep personen met transities wordt gedomineerd door personen boven de 30 jaar (zie Tabel 3.6); voor wat betreft opleidingsniveau dat in de groep personen met tijdstransities het meestal gaat om hoger opgeleiden (Tabel 3.7).

Wanneer we de twee tijdsperioden vergelijken, dan valt op dat in de groep personen die korter gaat werken het aandeel jongeren onder de 30 jaar afneemt, en evenzo als het gaat om transities van deeltijd naar voltijd. In het geval van opleidingsniveau zien we dat in de periode 1985-2002 het aandeel lager opgeleiden afneemt als het gaat om korter werken, en juist hun aandeel toeneemt als het gaat om langer werken. Uiteraard past wel enige voorzichtigheid bij deze analyses gelet op de kleine aantallen tijdstransities die in de panels zijn waargenomen.

<sup>39</sup> *ibid.*: 42-44

**Tabel 3.6 Overgangen van voltijd naar deeltijd en vice versa naar leeftijd, in 2 perioden (in %).**

	Van voltijd naar deeltijd*		Van deeltijd naar voltijd*		Geen/overige veranderingen	
	1985-1990	1998-2002	1985-1990	1998-2002	1985-1990	1998-2002
15-29 jaar	31,7	18,5	45,2	29,9	20,0	12,3
30-44 jaar	34,7	45,9	40,5	39,1	52,5	47,6
45 jaar en ouder	33,7	35,7	12,3	30,1	27,5	40,1
N	110	157	96	97	3982	4044

\* Verandering van minimaal 8 uur; voltijd is 36 uur of meer.

**Tabel 3.7 Overgangen van voltijd naar deeltijd en vice versa naar opleidingsniveau, in 2 perioden (in %).**

	Van voltijd naar deeltijd*		Van deeltijd naar voltijd*		Geen/overige veranderingen	
	1985-1990	1998-2002	1985-1990	1998-2002	1985-1990	1998-2002
lbo, mavo	30,9	24,2	29,1	27,8	46,3	33,1
havo, vwo, mbo	38,1	36,9	40,6	35,0	33,4	38,8
hbo, wo	30,9	38,9	30,2	37,1	20,1	28,0
N	110	157	96	97	3982	4044

\* Verandering van minimaal 8 uur; voltijd is 36 uur of meer.

### 3.3 De Philips-database.

In een eerder onderzoek heeft IVA geanalyseerd hoe de instroom, doorstroom en uitstroom binnen een aantal divisies van Philips de afgelopen jaren vorm hebben gekregen. De oorspronkelijke vraag daarbij was die naar de 'economie van werving en selectie', waarbij de probleemstelling werd ingegeven door de keuze tussen extern werven en intern laten doorstromen van personeel. Het klassieke make-or-buy vraagstuk dus. Het vraagstuk werd met name relevant geacht voor de hogere beroeps categorieën waarbij externe arbeidsmarkten onder andere ook via headhunters (met bijpassende tarieven) worden benaderd. Door een gerichte analyse te maken van instroom en uitstroom over een periode van 10 jaar, is een beeld ontstaan van de effectiviteit van beide selectiemechanismen, mede in termen van de verblijfstijd van de betrokken werknemers. Deze analyses zijn verricht op basis van een longitudinaal databestand waarbij werknemers met al hun kenmerken gedurende deze periode konden worden getraceerd. Tot die kenmerken behoort o.a. ook de omvang van de werkweek. Daarmee is dit databestand, redelijk uniek in zijn soort, ook geschikt om uitspraken te kunnen doen over de mate waarin tijdstransities binnen een specifieke organisatie vorm hebben gekregen, en is het vervolgens mogelijk om meer specifieke metingen te doen naar de mogelijke effecten op de arbeidsproductiviteit.

Het Philips bestand kan worden gebruikt om de ordes van grootte aan te geven van transitie binnen de onderscheiden divisies. Het bestand omvat alle werknemers die

op enig moment in de periode 1992-2000 als werknemer bij deze divisies<sup>40</sup> van Philips in dienst zijn (geweest). Een gerichte analyse op dit databestand (ruim 9000 records) laat daarbij zien dat het aantal transities van het type dat nu centraal staat (tenminste 8 uur verschil) zeer laag is en op de vingers van 1 hand te tellen (5 cases, allen van voltijd naar deeltijd).

Uiteraard moeten we dit wel in perspectief plaatsen. Het gaat om hogere functies waarbij werknemers over een HBO of WO opleiding beschikken, met name in de technische en bedrijfskundige hoek, en het zal dan ook geen verbazing wekken dat circa 93 procent van de populatie man is.<sup>41</sup> Het moge duidelijk zijn dat deze data als zodanig geen nadere gebruikswaarde voor ons onderzoek kennen. Wel kunnen zij er mogelijk toe leiden dat het vraagstuk van tijdstransities en productiviteit *binnen arbeidsorganisaties* in de nabije toekomst nadrukkelijker op de onderzoekskaart gezet kan worden. Immers, naar onze overtuiging krijgen daar de werktijdarrangementen tussen werknemer en werkgever specifiek inhoud en kan een meer eenduidige relatie met mogelijke productiviteitseffecten in beeld worden gebracht.

### 3.4 De gemeente Den Haag.

Binnen de gemeente Den Haag hebben we toestemming gekregen om het personeelsregistratiesysteem voor de werknemers van de gemeente te (laten) analyseren met betrekking tot tijdstransities in 2003.<sup>42</sup> Daartoe is een operationele invalshoek gekozen. Er is rekening gehouden met de vigerende cao voor gemeentepersoneel (voltijd = 36 uur). Er zijn drie klassen in de werkweekomvang onderscheiden, namelijk voltijd (36 uur of meer), grote deeltijd (17-35 uur) en kleine deeltijd (16 uur of minder).

De gemeente telt in 2003 circa 8200 werknemers. Daarvan zijn er 6100 voltijders (74 procent), 1844 grote deeltijder (22 procent) en een beperkt aantal (241) is kleine deeltijder (3 procent). Verder is de leeftijdsopbouw<sup>43</sup> gemiddeld tot vergrijzend te noemen, met 10 procent jongeren (tot 30 jaar), 26 procent in de groep 30-39 jaar, 35 procent in de groep 40-49 jaar, en 29 procent in de groep 50-65 jaar. Het functiegebouw kent zowel lagere (17%), middelbare (57%), hogere (24%) als topfuncties (2%).

Onderstaande tabel geeft aantallen en percentages vol- en deeltijders op vier tijdstippen:

**Tabel 3.8: verschuivingen vol- en deeltijd Gemeente Den Haag, januari 2002, oktober 2003**

	Januari 2002	December 2002	Januari 2003	Oktober 2003
Totaal aantal wns	7718	8080	8118	8185
Waarvan voltijd	6398	6679	6107	6100

<sup>40</sup> Het gaat dan om Consumer Electronics, Philips Medical Systems Nederland en het Center for (industrial) Technology CFT).

<sup>41</sup> Opmerkelijk detail: binnen het databestand was de frequentie van geslachtelijke transities (van man naar vrouw of omgekeerd) vrijwel even groot als die van de nu aan de orde zijnde tijdstransities!

<sup>42</sup> Strikt gezien gaat het hier om de eerste 10 maanden in dat jaar. De gegevens voor de latere maanden waren bij het opstarten van de analyse nog niet beschikbaar.

<sup>43</sup> gegevens over 2002

(32+)				
Waarvan deeltijd	1320	1401	2011	2085
Totaal (percenten)	100%	100%	100%	100%
Waarvan voltijd	82,90	82,66	75,23	74,53
Waarvan deeltijd	17,10	17,34	24,77	25,47

Het meest opvallende is dat de beslissingen over veranderingen kennelijk bij de aanvang van een nieuw jaar worden genomen: het verschil tussen december en januari is groter dan dat tussen ofwel januari en december, ofwel januari en oktober. Verder valt de continue daling van het aantal voltijders op en de continue stijging van het aantal deeltijders (en daaronder voornamelijk de grotere deeltijders, banen tussen 16 en 32 uur).<sup>44</sup> Reden genoeg om vragen te stellen over de productiviteitseffecten van deel- ten opzichte van voltijd en van verschuivingen daarin.

De gegevens zijn allereerst geanalyseerd door de betreffende tijdstransities in beeld te brengen. Tabel 3.9 geeft hiervan een overzicht.

**Tabel 3.9 Tijdstransities binnen de gemeente Den Haag, 2003, in aantallen**

Van	Naar			totaal
	voltijd	groot deeltijd	Klein deeltijd	
Voltijd	6009	82	9	6100
groot deeltijd	47	1765	32	1844
klein deeltijd	7	23	211	241
Totaal				8185

Uit dit overzicht blijkt dat ook binnen een gemeentelijke organisatie als de Gemeente Den Haag, en in een meer recent jaar, de omvang van de substantiële tijdstransities betrekkelijk gering is. In totaal gaat het om exact 200 personen (alle buitendiagonaalcellen opgeteld) op een bestand van 8185, ofwel een tijdstransitiepercentage van 2,4 procent. Extrapolerend naar een volledig kalenderjaar kan dit percentage worden geschat op circa 2,9 procent.

Deze indicatie ligt nog lager dan de gemiddelde tijdstransities die we voor Nederland als geheel vaststellen, zij het dat de verschillen niet erg groot zijn.

Ook de richting van de transitie is relevant. Uit tabel 3.9 kan o.a. worden afgeleid dat van de groep van 200 veranderaars er 77 kiezen voor langer werken en 123 voor korter werken. Dit strookt met eerdere bevindingen in ander onderzoek.

In tabel 3.10 worden deze tijdstransities in kansen uitgedrukt. We zien dat met name voltijdwerkers een grote stabiliteit kennen. Maar liefst 98,5 procent heeft in 2003 geen aanpassing van de werkweekomvang gehad. De kleine deeltijders daarentegen zijn mobieler in dit opzicht. Hoewel ook daar bijna 88 procent niet verandert, doet ruim 12 procent dat dus wel in de periode van tien maanden.

**Tabel 3.10 Tijdstransities binnen de gemeente Den Haag, 2003, in procenten**

van	Naar			totaal
	voltijd	groot deeltijd	Klein deeltijd	
voltijd	98,5	1,3	0,2	100

<sup>44</sup> Laatstgenoemde gegevens niet in tabel.

groot deeltijd	2,5	95,7	1,8	100
klein deeltijd	2,9	9,5	87,6	100

### **3.5 Conclusie**

We concluderen op basis van deze secundaire analyses dat de omvang van tijdstransities relatief beperkt is. Eerder onderzoek laat dit beeld reeds zien, en de aanvullende gegevens die zijn verzameld op basis van het aanbodpanel, het databestand van Philips en dat van de gemeente Den Haag bevestigen dit beeld.

## 4 De Belofte van ProMES

### 4.1 Inleiding

Nederland is kampioen deeltijd. Van elke tien vrouwen werken er zeven in deeltijd; van elke tien mannen twee. Met beide scores voert Nederland de wereldranglijst aan. Van de totale werkgelegenheid in Nederland wordt meer dan veertig procent in deeltijd vervuld.<sup>45</sup> In de huidige situatie zien we dat deeltijd voor mannen met name aan het begin (studie) en het eind (afbouw) van hun carrière optreedt; bij vrouwen ook en met name in het middengedeelte. Verder is bekend dat, gegeven adequate voorzieningen en spelregels, een fors deel van de mannen zou willen doorschuiven van voltijd naar deeltijd en een fors deel van de vrouwen van een kleinere naar een grotere deeltijdbaan. In plaats van het nu vigerende  $1 + \frac{1}{2}$  model, met andere woorden, zou dan het  $2 * \frac{3}{4}$  model komen.<sup>46</sup> De richting van de veranderingen is dus tweeledig. Van voltijd naar (grote) deeltijd, van (kleinere) deeltijd naar (grotere) deeltijd.

Het is waarschijnlijk dat verschuivingen ('transities') in de richting van het  $2 * \frac{3}{4}$  model nodig zijn om zowel het aantal participanten in arbeid te vergroten als om hun participatie duurzaam te maken. Dat roept de vraag op naar de gevolgen van dergelijke transities voor de arbeidsproductiviteit, en meer in het algemeen welke productiviteitsconsequenties verbonden zijn aan deeltijdarbeid. Macro-economische studies laten steeds zien dat de arbeidsproductiviteit *per uur* in Nederland hoog is, en de arbeidsproductiviteit *per werknemer* laag.<sup>47</sup> In het eerste geval wordt het product gedeeld door het aantal ingezette uren, in het tweede geval wordt het product gedeeld door het totaal aantal werknemers. In het laatste zit natuurlijk de deeltijdfactor (en dat wordt ook trouw vermeld), maar wat veel interessanter is in dit verband, is de vraag of en hoe deeltijd ook in het eerste productiviteitsgegeven terugkeert. Wat is de relatie tussen deeltijd en productiviteit per uur? Daarvoor ontbreken data en dus weten we niet wat het verband is tussen deeltijdarbeid en arbeidsproductiviteit per gewerkt uur. Op macroniveau, overigens, valt een en ander wel uit te rekenen maar de kengetallen die we daaraan zouden overhouden vertellen vermoedelijk meer niet dan wel.<sup>48</sup> Veel interessanter is de kwestie van de productiviteitseffecten van deeltijd op organisatieniveau. Daar is dit onderzoek op gericht.

### 4.2 Vraagstelling

De vraagstelling naar aanleiding van het OSA-voorstel is tweeledig:

- (1) Heeft deeltijdarbeid een positieve of juist negatieve invloed op de arbeidsproductiviteit?
- (2) Wat is het effect van een transitie van voltijd naar deeltijd (en omgekeerd) op de arbeidsproductiviteit?

<sup>45</sup> Bron: Werkdocument 283, *Deeltijdarbeid in Nederland*. Den Haag: Min. SZW, april 2003: 6, 15.

<sup>46</sup> Vgl. S. Keuzenkamp en E. Hooghiemstra, *De Kunst van het Combineren*. Den Haag: SCP 2000

<sup>47</sup> Zie bijvoorbeeld Pilat 2002: 48, tabel 5.1 en 51, tabel 5.4

<sup>48</sup> Al was het maar omdat deeltijdarbeid zeer ongelijkmatig verdeeld is over bedrijfstakken, ondernemingsgrootte, beroepen enz.



(1) Arbeidsproductiviteit wordt standaard gedefinieerd als de hoeveelheid product gedeeld door de hoeveelheid ingezette arbeid. Om te weten te komen wat de invloed van deeltijdarbeid op de arbeidsproductiviteit is kunnen we kijken naar het verschil in productiviteit per uur van identieke *werkzaamheden*<sup>49</sup> die respectievelijk worden vervuld door mensen in deeltijd, vergeleken met die in voltijd. In principe zou daar een standaard uit kunnen voortvloeien van het optimum aantal uren voor een bepaalde functie, waarna vervolgens gekeken kan worden naar de afwijking van dat optimum in deeltijd dan wel voltijd. Om, ten slotte, te weten te komen of het productiviteitsverschil in de concrete onderzoekssituatie teweeg wordt gebracht door de tijdsfactor of door andere invloeden (bijvoorbeeld kenmerken van de populatie - leeftijd, opleiding en ervaring, sexe- die deeltijd dan wel voltijd domineert, kenmerken van verschillen in de stijl van leidinggeven, verschil in arbeidsomstandigheden) moet de productiviteitsscore daarvoor worden gecontroleerd. Gegeven voldoende onderzoekseenheden, bij voorkeur gegroepeerd op organisatieniveau en vervolgens op het niveau van daaronder vallende arbeidsorganisaties, kan daartoe lineaire regressievergelijking worden toegepast.<sup>50</sup> Gelet op het feit dat deeltijdarbeid voor vrouwen typisch en voor mannen -zeker in Nederland- in opkomst is moet in grotere organisaties voldoende variatie aanwezig geacht worden om tot betrouwbare en valide uitspraken te komen.

(2) Voor de tweede vraag biedt bovenstaande nog geen voldoende ingang. Voor de tweede vraag moeten we niet alleen de productiviteit van identieke werkzaamheden in diverse tijdsregimes vergelijken, maar ook de productiviteit van *personen* die, gegeven hun werkzaamheden, migreren van deeltijd naar voltijd en omgekeerd. De tweede vraag kan pas worden beantwoord bij voldoende inzicht in het antwoord op de eerste. Voor een zinvol antwoord op beide vragen is een adequate definitie en omschrijving van wat onder arbeidsproductiviteit wordt verstaan onmisbaar.

## 4.3 Arbeidsproductiviteit

### 4.3.1 CWPE

Bij de meting van arbeidsproductiviteit moeten we er rekening mee houden dat deeltijd veel meer voorkomt onder vrouwen dan onder mannen en, verder, dat er nog steeds een aanzienlijke beroepensegregatie bestaat. Verder zien we ook op beroepsniveau aanzienlijke verschillen in bijvoorbeeld niveau (mannen vaak hoger dan vrouwen)<sup>51</sup> en daarmee vermoedelijk in feitelijke werkzaamheden. Een poging deze verschillen te neutraliseren in termen van productiviteit en beloning is de *Comparable Worth*-methode. Deze is in de jaren zeventig in de VS ontwikkeld en heeft daar de nodige invloed uitgeoefend. Echter, voor zover de *Comparable Worth*

---

<sup>49</sup> Door op werkzaamheden te focussen die in deel- zowel als voltijd kunnen worden vervuld zijn we in staat de effecten van segregatie (mannen in mannenberoepen, vrouwen in vrouwenberoepen) kort te sluiten.

<sup>50</sup> Door ons te richten op organisatieniveau en de eenheden daaronder kan zinvolle informatie over arbeidsomstandigheden en stijl van leiding worden verwerkt. Ook voor de bepaling van arbeidsproductiviteit is het koersen op (sub) organisatieniveau een voordeel (par. 3).

<sup>51</sup> In principe kan het ook omgekeerd liggen. Vgl. het voor de comparable worth benadering onvriendelijke rekenvoorbeeld van E. Lazear, *Personnel Economics*. Cambridge en Londen: MIT-press 1995: 63

*and Pay Equity*-benadering niet verder is gekomen dan de relatering van betaling aan functieclassificatie- en waarderingsstelsels<sup>52</sup> blijft er nog een boel te raden over. Niet, overigens, op het punt van de betaling, maar juist wel op het punt van de oorzaken van de verschillen daarin. Er zit veel licht tussen functieclassificaties en waarderingsaan de ene kant, productiviteit aan de andere kant. Overigens is dit een weinig unieke tegenwerping: het gros van de studies over interne arbeidsmarkten lijdt aan dezelfde kwaal. Ook een andere tegenwerping die regelmatig wordt gehoord (dat functiebeloning de markt uitschakelt) is niet uniek voor de CWPE-benadering.<sup>53</sup>

De CWPE-benadering komt er kortweg op neer dat een werkgever gelijk loon moet betalen voor gelijkwaardige banen. De al dan niet gelijkwaardigheid moet blijken uit een onderzoek naar de vaardigheidseisen van een baan, evenals naar de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden.<sup>54</sup> Opmerkelijk hierin is het ontbreken van productiviteit, of beter: het substitueren van productiviteit door functiekenmerken. Dat is jammer: de benadering is waardevol en kan winnen door enerzijds het vasthouden aan de gerichtheid op banen, en anderzijds door die banen van productiviteitsscores te voorzien. Het manco aan CWPE is dat te snel wordt overgestapt op een vergelijking van verschillende banen met als enige gemeenschappelijke referentie de al dan niet gedeelde functiekenmerken. CWPE is een stap voorwaarts in vergelijking met de praktijk om productiviteit aan lonen te koppelen. CWPE heeft echter als nadeel dat het de beroepsegregatie als uitgangspunt neemt en de ‘vergelijkende waarde’ als gevolg daarvan niet relateert aan productiviteit maar aan functiekenmerken en –eisen. Voor productiviteitsmetingen is het ons inziens beter het onderzoek te richten op banen die zowel in deeltijd als in voltijd worden uitgeoefend en die banen te onderzoeken op hun productiviteitskenmerken in plaats van alleen op hun functiekenmerken. Een manier om aan deze wensen te voldoen is ProMES.

#### 4.3.2 ProMES

Voor ons doel, het meten van productiviteit op het niveau van een aantal gemeentelijke diensten en het nagaan van de effecten op productiviteit onder invloed van (variëaties in) de tijd hebben we een aangepast concept van productiviteit nodig. Dit concept moet inzicht geven in de bijdrage van een werknemer/team/afdeling aan het effectueren van de doelstellingen van het team/afdeling/organisatie. Zonder een specificatie van deze bijdragen kunnen we van producten en productiviteit niet echt spreken. Bovendien moet het concept inzicht geven in hoe goed de doelstellingen worden behaald: er moeten indicatoren worden bepaald voor wat een goed prestatieniveau voorstelt. Deze indicatoren moeten rekening houden met aspecten van kwaliteit enerzijds, met de beheersbaarheid door de betrokkenen anderzijds. Variaties

---

<sup>52</sup> En dan zitten we al aan de top van de informatie die uit CWPE-studies te halen is. Vgl. M. Killingsworth, *Comparable Worth and Pay Equity: Recent Developments in the United States*. *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques*, Vol. XXVIII, *Supplement/Numéro Spécial 1* 2002 : S179-S184

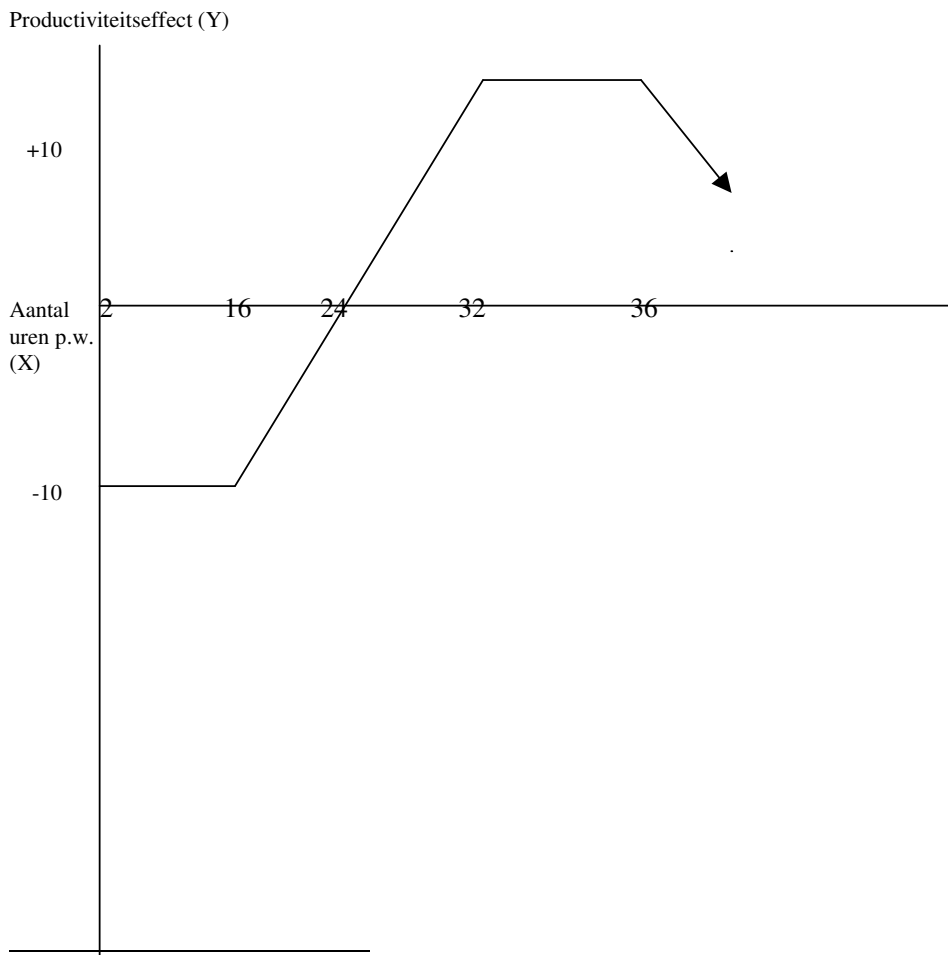
<sup>53</sup> Door hier overheen te stappen zijn de onderzoeksverslagen van resp. L. Levine (*The Gender Wage Gap and Pay Equity: is Comparable Worth the Next Step?* Congressional Research Service, The Library of Congress, June 5 2001) en H. Hughes (*Equal Pay for Work of Equal Value. Issue Analysis 2/1998*) nodeloos pessimistisch.

<sup>54</sup> Killingsworth, o.c.: S176

in werktijden dienen, ten slotte, in verband gebracht te kunnen worden met veranderingen in productiviteit.

De redenering is analoog aan die uit de efficiënte lonentheorie. In plaats van lonen nemen we arbeidstijden en we gaan er dus van uit dat de keus voor arbeidstijden een effect heeft op de productiviteit per gewerkt uur. Het aanbieden van goede arbeidstijden is een instrument om de productiviteit omhoog te krikken, zoals het aanbieden van goede lonen een instrument is dat hetzelfde doel dient. Lonen en tijden zijn bijgevolg investeringen in de arbeidsrelatie en het gaat erom die relatie te optimaliseren. Het is het eenvoudigst een en ander grafisch weer te geven. Het plaatje ziet er dan als volgt uit. Op de X-as worden diverse werktijden afgebeeld. Op de Y-as zien we de productiviteitseffecten behorend bij die verschillende werktijden (uren per week). De kromme geeft het gecombineerde effect van respectievelijk constant effect (CE), toenemende productiviteit (AI, additional increment) en afnemende productiviteit (AD) per gewerkt uur. Het plaatje is geïnspireerd door en afgeleid van de ProMES-methodiek (Productivity Measurement Enhancement System). De methodiek is ons inziens een goede manier om zowel te komen tot een correcte bepaling van productiviteit en geeft inzicht in de effecten van een bepaalde score op de indicator voor productiviteit.<sup>55</sup>

Figuur 1: een hypothetisch verband tussen werktijden en productiviteit



<sup>55</sup> productiviteit wordt hier steeds opgevat als gemiddelde productiviteit per tijdseenheid (gewerkt uur)

De figuur laat zich als volgt lezen. Een driedaagse werkweek is voor de organisatie acceptabel. Een vermindering tot 2 dagen levert duidelijk productiviteitsverlies per gewerkt uur op, een verhoging tot vier dagen productiviteitswinst. Van vier dagen tot 36 uur (in de gemeente Den Haag het aantal uren van een full-time baan) levert verlies noch winst op. Boven de 36 uur daalt de productiviteit per gewerkt uur. Tussen de 2 en 16 uur is het productiviteitseffect, opnieuw, neutraal. De figuur is, zoals hierna zal blijken, redelijk van toepassing op de Dienst Openbare Bibliotheek. Wel dient hierbij de uitdrukkelijke kanttekening te worden geplaatst dat de productiviteitseffecten (en dus de vorm van de kromme) giswerk zijn. De determinanten voor de effecten zijn in het algemeen wel benoemd en stemmen goed overeen met wat daarover in de onderzoeksliteratuur gevonden is. Het gaat dan om kwesties balans werk-privé, coördinatie- en afstemmingsverliezen, motivatie, veranderingen in de proportie productieve en niet-productieve tijd, aard van de functie (stand-alone dan wel teamwerk) enz. Niet door onze respondenten genoemd maar wel in de literatuur aangetroffen invloeden gaan tevens uit van de relaties tussen werktijd, verzuim en verloop. Wij zullen deze literatuur hier niet refereren, omdat ook hier de kwantitatieve maatvoering vrijwel volledig ontbreekt.<sup>56</sup>

ProMES is erop gericht om de productiviteit in organisaties te bevorderen door de beïnvloeding van het gedrag en de motivatie van de medewerkers. Het beschikt daartoe over een set instrumenten om de productiviteit te bepalen, en op basis daarvan feedback te geven, doelen te stellen en incentives toe te voegen, in die volgorde. Het is een *bottom-up* methode, gericht op consensus onder de direct betrokkenen. ProMES is bruikbaar in diverse settings (industrie, administratie, dienstverlening, overheid) en is speciaal ontwikkeld voor het meten van productiviteit van *teams*.<sup>57</sup>

De eerste stap betreft het meten van de productiviteit zelf. Dat is een arbeidsintensief werkje waarbij als regel de nodige steun van buitenaf (door onderzoekers/adviseurs) nodig is. De beginvraag luidt: welke *producten* behoren bij een team? Let wel: producten zijn geen activiteiten. Bij activiteiten gaat het om wat mensen doen, bij producten gaat het om de “set of objectives the organization is expected to accomplish”.<sup>58</sup> Elk team (en elk individu binnen een team) draagt bij aan de realisering van een deel dan wel een aspect van de set. Vandaag zouden we vragen: wat is het primaire proces van een team en hoe en waar sluit dat aan bij het primaire proces van de organisatie? Een schone leefomgeving is een voorbeeld van een primair proces van een gemeente. Voor een team in de vuilnisophaaldienst is het daarom een reële vraag wat zij als hun primaire proces zien in het geheel van de doelstelling van

---

<sup>56</sup> De overeenkomsten met de redenen genoemd als voordelen van efficiënte lonen zijn opvallend. Zie verder: Anxo en Lundström 1998; Kodz et al 2003. Zie ook De Lange 1989; Kelly en Schneider 1992

<sup>57</sup> productiviteitsmeting en -verbetering op individueel niveau is ook mogelijk. De onderzoeksliteratuur over ProMES betreft echter voornamelijk het werken in teams. Teams worden in dat verband opgevat als een groepering van mensen rond een aantal interdependente taken die tot wederzijdse afhankelijkheid leiden. Meting van productiviteit moet daarom op teamniveau plaatsvinden. Dat is een groot voordeel ten opzichte van andere benaderingen die vrijwel steeds blijven steken op het niveau van individuen.

<sup>58</sup> R. Pritchard et al, Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph Series* 73 (2), 1998: 342

een schone leefomgeving. Welke producten (diensten) levert het team in dit opzicht? Als we aannemen dat elk team bij de vuilnisophaaldienst een aantal straten, cq een aantal wijken per week moet afhandelen: is dan het halen van die doelstelling (twee keer per week het vuilnis ophalen in die en die wijk) voldoende voor het bepalen van het 'product' van dat team? Vermoedelijk niet, en zeker niet alleen. Sommige wijken zijn moeilijker dan andere (meer verkeershinder, meer mensen in de buurt dus meer vuilnis, meer winkels), en sommige wijken zijn ook veel vuiler dan andere. Precies op deze aspecten gaat de vraag naar de teamproducten in. De inbreng van zowel de uitvoerenden als de managers is daarbij onmisbaar. De manager is nodig om het organisatieperspectief te bewaken (producten dragen bij aan de organisatiedoelstellingen); de medewerkers zijn nodig voor een juiste definitie van de producten op teamniveau (het gaat om teamproducten).<sup>59</sup>

Het is van belang dat er in een team consensus bestaat over wat hun producten zijn. Dat is logisch: een teamdoel formuleren zonder idee van waar gezamenlijk aan gewerkt wordt is niet mogelijk. Deze beginstap is essentieel. En ze is moeilijk. Het valt niet mee in een complexe organisatie de primaire processen te identificeren en die exercitie te herhalen op het niveau van elk team. De kans dat beide (organisatie vergeleken met team) van elkaar worden losgezongen is niet denkbeeldig. De *bottom-up* aanpak van ProMES is een expliciete poging beide bij elkaar te houden. De vereiste consensus tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en hun leidinggevenden is daarbij een randvoorwaarde. De *bottom-up* aanpak heeft als bijkomend voordeel dat aan het gevaar van lijntrekken (en klassiek probleem bij teamproductie, in het bijzonder bij sterke taak- en doelaafhankelijkheden) paal en perk kan worden gesteld. Door zichtbaar te maken welke producten het team levert is de eerste stap gezet naar het bepalen van de afzonderlijke bijdragen en de onderlinge afhankelijkheden daarin. Alleen al het zichtbaar maken daarvan zal het er niet eenvoudiger op maken aan die bijdragen te knabbelen door zich aan werk te onttrekken. Bovendien, als het al mocht gebeuren dan zijn corrigerende maatregelen niet moeilijk te bedenken.

Gesteld nu dat een team in staat is gebleken hun producten te identificeren: welke vervolgstap is dan op z'n plaats? De vervolgstap is het ontwikkelen van *indicatoren* van de producten. Een indicator van een product is een maat voor hoe goed het team het product in kwestie levert.<sup>60</sup> Ook hier is consensus in het team onmisbaar. Maten voor een vuilnisophaaldienst zouden bijvoorbeeld kunnen zijn het aantal klachten over correct geplaatst maar niet opgehaald vuil, maar ook het voorkómen van onnodige overlast (bijvoorbeeld het vermijden van grote vuilnisauto's in drukke straten juist gedurende het spitsuur) etc. De spelregels zijn dat de indicatoren moeten aansluiten bij de producten, dat ze begrijpelijk en zinnig moeten zijn voor de medewerkers, dat ze kwantificeerbaar moeten zijn, niet te duur om te registreren en, en dit is cruciaal<sup>61</sup>, dat ze *beheersbaar* zijn voor (het personeel in) een team.

---

<sup>59</sup> de productenlijst kan dan bijvoorbeeld bevatten, afgeleid van de doelstelling van een schone leefomgeving: het ophalen van vuilnis, het schoonmaken van de plekken waar het vuil juist is opgehaald, het melden van plekken waar het vuilnis niet goed (niet in de juiste zakken, te vroeg, grofvuil zonder vooraanmelding) wordt aangeboden, etc.

<sup>60</sup> R. Pritchard et al, *ibid*.

<sup>61</sup> Het is cruciaal omdat alleen beheersbare indicatoren bruikbaar zijn om de productiviteit te verbeteren. Vgl. R. Pritchard, *Description of ProMES*. Texas A & M University, February 1998: 3 ([www.tamu.edu/promes/descript.htm](http://www.tamu.edu/promes/descript.htm))

Indicatoren die een team niet kan beïnvloeden zijn geen goede graadmeter voor teamproductiviteit. Overigens is de grens tussen wel en niet beheersbaar niet constant. Ze is bovendien vloeiend. Eén van de voordelen van het gezamenlijk vaststellen van beheersbare indicatoren is precies dat het voor het team duidelijker wordt op welke punten ondersteuning van anderen (andere diensten, de burgers) belangrijk is en op welke punten het team, inclusief de leidinggevende meer kan doen (voorbeeld: terugdringing van grijs ziekteverzuim). Gegeven die verduidelijking is het team vervolgens beter in staat die acties te ondernemen die de sfeer van de beheersbare factoren kunnen vergroten.

De vraag is in dit verband: hoe speelt de (variatie in) arbeidstijd hierin door? Er zijn twee soorten variatie in het geding: verschillende arbeidstijdpatronen (voltijd en deeltijd en de verdeling van deeltijd over de werkweek) en transities van deel- naar voltijd en omgekeerd en van kleine naar grote deeltijdbanen en omgekeerd). Het bestaan van verschillende arbeidstijdpatronen is, zeker in Nederland met z'n grote bestand aan deeltijdwerkers, voor vrijwel alle organisaties een gegeven. Niet elke organisatie overigens gaat daar op dezelfde wijze mee om. Hogere functies worden niet altijd opengesteld voor deeltijd; ook functies in een ploegenrooster, vaak functies met een procesmatig dan wel machinegebonden karakter, worden niet altijd opengesteld voor deeltijd. In de door ons onderzochte diensten van de Gemeente Den Haag, daarentegen, komt overal deeltijd voor. Wel blijft de kanttekening staan dat deeltijd voor sommige leidinggevende functies niet tot de mogelijkheden behoort. De bedrijfstijden bij de Gemeente, kortom, zijn mede vormgegeven met het oog op het veelvoorkomende verschijnsel van de deeltijd. Dat geldt bovendien voor het gros der functies, zodat uitspraken over de productiviteitseffecten van de lengte van de werkdag en de werkweek zo niet op cijfers dan in elk geval op basis van ervaring konden worden gedaan.

De tweede soort variatie betreft de transities als zodanig: de productiviteitseffecten van een verandering in de omvang van een lopende aanstelling. Opnieuw geldt hier dat cijfermatige gegevens over deze effecten niet voorhanden blijken en we hebben moeten volstaan met ervaringsgebaseerde data. De door ons bevroegde leidinggevers van de diensten bleken wel degelijk in staat onder- en bovengrenzen van werktijden aan te geven en dus tot uitspraken te kunnen komen over wanneer een tijdstransitie negatief dan wel positief uitwerkt. Belangrijke aspecten daarbij blijken in het bijzonder de gevolgen voor het team: de vraag naar de effecten van werktijdverandering voor de productiviteit en de productiviteitsindicatoren van het team als resultaatverantwoordelijke eenheid. Over de tijd en de tijdstransitie en over productiviteit konden daarom de nodige ervaringsgegevens worden verzameld. Daarover wordt in hoofdstuk 5 en de bijlagen nader gerapporteerd.

Nadat producten en indicatoren zijn vastgelegd zijn de *contingenties* aan de beurt. Contingenties geven aan hoe groot de bijdrage is aan de doelstellingen van de organisatie op elk niveau van een indicator. Contingenties meten de effectiviteit van de bijdrage<sup>62</sup>, waarbij effectiviteit wordt gedefinieerd als de waarde van de bijdrage van een gegeven outputniveau. Hier blijkt, opnieuw, het belang van het onderscheid tussen factoren die door het team worden beheerst en factoren die, hoe belangrijk ook,

---

<sup>62</sup> R. Pritchard et al 1988, o.c.: 342 ; R. Pritchard, *Answers to Technical Questions*.  
[www.tamu.edu/promes/tech2.htm](http://www.tamu.edu/promes/tech2.htm)

voor het team een gegeven zijn. In ons geval: de bijdrage van een bepaald aantal uren per dag of per week aan de productiviteit. De relatie is contingent, want afhankelijk van een groot aantal determinanten van de arbeidstijd zoals de balans van werk en gezin, werkdruk en belasting, verzuim en verloop. Sommige hiervan (bijv werkdruk) zijn voor team en organisatie in principe beheersbaar, andere (zoals bijvoorbeeld verloop) veel minder. Arbeidstijden en werkdruk hebben immers een direct verband, terwijl het verband met verloop indirecter is.

De standaard ten opzichte waarvan de effectiviteit wordt gemeten is het verwachte (neutrale) effectiviteitsniveau. Dat wordt de waarde 0 gegeven, daaromheen loopt de waardering uiteen tussen de theoretische punten van +100 tot -100. Het wordt grafisch voorgesteld met op de Y-as de effectiviteit en op de X-as de indicator. De eerste vraag aan het team is hier: wat is het beste en wat is slechtste dat het team kan doen op een indicator? Dit zijn veelal ervaringsgegevens en leiden bijvoorbeeld tot een topwaarde van 1% klachten over niet opgehaald vuil en een onderste waarde van 10% klachten. Zodra dat is vastgesteld komt de kritische oefening van het relateren van indicator aan effectiviteit. Het nulpunt is het startschot: op welk niveau van de indicator (bijvoorbeeld in ons geval bij 3% klachten) is het effectiviteitsniveau standaard (zoals verwacht, dan wel gebruikelijk en geaccepteerd en dus goed noch slecht maar neutraal)?

Dito voor arbeidstijden. Wat is de beste, de neutrale en de slechtste fit tussen arbeidstijd en productiviteit? Zodra we dit weten: waarop kunnen we sturen om tot betere productiviteit te komen en hoe is de kosten/batenverhouding van een mogelijke actie? Vervolgens wordt het effectiviteitsniveau van de hoogste respectievelijk laagste waarde van de indicator vastgesteld, opnieuw in een proces dat pas eindigt als consensus is bereikt. Het resultaat is drie punten: één op de X-as (standaard-neutraal), één eronder (slechtste prestatie) en één erboven (beste prestatie). Liggen die vast dan kunnen ook de tussenliggende punten worden gevonden, volgens dezelfde procedure. Zo ontstaat een lijn die de punten verbindt. Twee kanttekeningen moeten hierbij worden gemaakt. Ten eerste: het ligt niet voor de hand dat de lijn die uiteindelijk door de punten kan worden getrokken een rechte is. Hoe slechter men presteert op de indicator, en gegeven de beheersbaarheid van de indicator, hoe makkelijker het zal zijn om te verbeteren en omgekeerd: hoe hoger men zit hoe moeilijker het wordt te verbeteren.<sup>63</sup> Een tweede kanttekening bij de lijn is z'n helling. Sommige indicatoren zijn belangrijker voor het product dan andere (het weghalen van de vuilniszakken is belangrijker dan de milieueffecten van de eventuele verkeersoverlast bijvoorbeeld). Dat relatieve belang wordt in de helling van de lijn uitgedrukt: hoe steiler de helling, hoe zwaarder de indicator aantikt. En omdat non-lineariteit en relatief belang van de indicatoren al verwerkt zijn in de puntenlijn en dus in de effectiviteitscores kan men de totaalscore voor een team door een eenvoudige optelling vaststellen.

Zodra dit alles gereed is kan men de resultaten ervan gebruiken om op vastgelegde tijdstippen (bijvoorbeeld maandelijks) feedbackrapportages te verzorgen en deze ter bespreking voor te leggen aan de teams. De feedback is van groot belang om de winst van het motivationele aspect van ProMES te incasseren en blijkt in de praktijk ook de factor te zijn die het meest bijdraagt aan de verbetering van de productiviteit, gevolgd

---

<sup>63</sup> R. Pritchard et al 1988: 343

door het stellen van doelen (goal-setting).<sup>64</sup> De bijdrage van de incentives, nadat steeds na geruime tijd sinds het vastleggen van de metingen de feedback, respectievelijk de goal-setting waren toegevoegd, was daarentegen verwaarloosbaar.<sup>65</sup> In hoeverre dat door de gekozen volgorde is gekomen (bijvoorbeeld: wat was het productiviteitseffect van de incentives geweest indien deze ofwel gelijktijdig of zelfs voorafgaand aan de goal-setting waren toegevoegd?) is niet bekend. Evenmin is duidelijk in hoeverre sprake is geweest van de juiste congruentie tussen taak-, doel- en beloningsafhankelijkheden.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> R. Pritchard et al, o.c.: 348

<sup>65</sup> *ibid.*

<sup>66</sup> H. van Vijfeijken, *Managing Team Performance: Interdependence, Goals and Rewards*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven 2004 (diss.)



#### 4.4 Relevantie

De insteek op productiviteit die ProMES aanbeveelt is onzes inziens het navolgen waard. Aan de andere kant beseffen we dat slechts weinig organisaties het gehele proces zullen hebben doorlopen. Dat maakt ProMES niet overbodig, maar het gebruik ervan in dit onderzoek is eerder als standaard, ten opzichte waarvan een organisatie wordt doorgelicht, dan als beschrijving van de feitelijke processen binnen een organisatie. ProMES is in dit onderzoek wel het model voor, maar niet het model van de organisatie.

Praktisch leidt dit tot twee gevolgtrekkingen. De *eerste* is dat we ons beperken tot het niveau van leidinggevend en van teams en afdelingen. Aan hen zullen vragen worden voorgelegd ontleend aan de stappen in de productiviteitsmeting à la ProMES. Dus: vragen over producten (en dus over effectiviteit), over indicatoren, over contingenties. Deze vragen worden zowel gesteld op team- als op functieniveau en daarbij (dwz zowel met betrekking tot het effect voor het team als voor de functie) wordt speciaal gelet op de deeltijdfactor als zodanig enerzijds, de dynamisering ervan (transities van ... naar) anderzijds.

De *tweede* gevolgtrekking is dat naast deze vragenronde onder direct leidinggevend informatie zal worden verzameld over de teams, afdelingen en de organisatie als geheel. We volgen hierbij, gedeeltelijk, het format van de ProMES-onderzoekers.<sup>67</sup> We hebben een en ander vertaald in een interviewprotocol dat als bijlage is toegevoegd. We hebben daarbij gekozen voor een opzet met een vragenvolgorde die loopt van producten en productiviteit naar indicatoren, vervolgens naar contingenties en pas daarna naar de tijdsfactor en het vóórkomen en de effecten van verschuivingen daarin.

#### 4.5 Casestudies

Het onderzoek neemt de vorm aan van een aantal casestudies. De onderzoekseenheden zijn een vijftal diensten van de Gemeente Den Haag. Geanalyseerd worden, per dienst, de aspecten van product, productiviteit en arbeidstijden. ProMES is bij uitstek een methode die zich leent voor casestudie onderzoek. Dat heeft onder meer te maken met het feit dat dit instrument afhankelijk is van de input van de direct betrokkenen. Het heeft ook te maken met het feit dat het instrument niet slechts registreert, maar tevens aanzetten biedt voor verbetering van productiviteit. Op zichzelf is dat echter nog niet voldoende om tot de methodiek van het case-onderzoek te besluiten. Wel maakt het het gebruik van een survey onwaarschijnlijk. Een survey kan hooguit achteraf meten welke effecten door het instrument zijn gegenereerd en hoe blijvend die zijn. In ons geval schieten we daar weinig mee op. Wij hebben ProMES alleen gebruikt om zichtbaar te maken in welke mate de betrokken diensten hun producten, indicatoren en contingenties konden identificeren om tegen de achtergrond van die data de effecten van deeltijd, voltijd en transities te schetsen. Ook een experiment of quasi-experiment behoorden daarom niet tot de mogelijkheden. De situatie was niet experimenteel. Het onderzoek was gericht

---

<sup>67</sup> Vgl. *ProMES Meta-Analysis Instrument: Structural Variables*. (June 1995). Bron te vinden op [www.tamu.edu/promes/meta-grp.htm](http://www.tamu.edu/promes/meta-grp.htm)

op verheldering van producten en productiviteit, en niet op het manipuleren van de condities waaronder het gebruik van ProMES meer of minder zou renderen, cq toepasbaar zou zijn.

Los hiervan is er ook een meer positief argument voor de casestudie. Immers, casestudies zijn geen vervangende strategie voor experimenten, namelijk in al die gevallen waarin de onderzoeker niet in staat is de context te manipuleren en te controleren. Casestudies berusten op een andere theoretische beslissing dan experimenten: een casestudie is gewenst indien op theoretische gronden het te bestuderen verschijnsel niet kan worden verzelfstandigd ten opzichte van de context waarbinnen het optreedt. Het verschijnsel waar wij het over hebben betreft de relatie tussen productiviteit en tijden. De tijden waar we het over hebben bezitten twee aspecten: een afstemmingsaspect tussen bedrijfstijd en arbeidstijd en een afstemmingsaspect tussen arbeidstijd en gezinstijd. De relatie tussen tijd en productiviteit kan daarom noch geïsoleerd worden van de bedrijfstijd, noch van de gezinstijd. De arbeidstijden en in het bijzonder de veranderingen die daarin optreden zijn het product van beide aspecten.

In al die gevallen waar de grenzen tussen het bestudeerde verschijnsel en de context waarin het optreedt niet eenduidig af te bakenen zijn is een casestudie de aangewezen onderzoeksmethode.<sup>68</sup> Bij het onderwerp van arbeidstijden zijn verschijnsel en contexten inderdaad verweven. Arbeidstijden zijn de verbindende schakel tussen gezinseisen en eisen van bedrijfsvoering. En hoewel we eerder op het laatste dan op het eerste ingaan spelen gezinstijden natuurlijk wel degelijk een rol in, bijvoorbeeld, de ruimte die de diensten van de Gemeente Den Haag bieden om met arbeidstijden te variëren en de onder- en bovengrenzen die ze in dat verband aanhouden. Bovendien, de onder- en bovengrenzen kunnen per dienst (en dus per product) anders liggen. Dat is een argument te meer voor casestudies. Het spreekt vanzelf dat als gevolg hiervan over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek weinig kan worden gezegd. Dat is echter geen nadeel van de casestudie. Eerder is het er een kenmerk van, een kenmerk dat dit type onderzoek deelt met het experiment. Een experiment is per definitie niet 'representatief'. Bij een experiment gaat het daarom niet om de generaliseerbaarheid. Representativiteit en generaliseerbaarheid zijn ook bij de casus geen eisen. Juist omdat het verschijnsel niet kan worden losgeweekt uit z'n context is de representativiteitsvraag in eerste aanleg prematuur. Het resultaat van een serie casestudies kán zijn dat de aanvankelijk onduidelijke grenzen beter gemarkeerd kunnen worden. Maar een garantie is er niet en dan is het beter de casussen te repliceren dan ze te vermenigvuldigen.<sup>69</sup> Niet het aantal waarnemingen is het punt (zoals in een survey) maar de mogelijkheid de oorspronkelijke waarneming te repliceren in een andere context, dan wel een ander tijdsbestek.

---

<sup>68</sup> Yin 1984: 23. Yin noemt drie situaties waarin de casestudie nodig is, namelijk naast de zojuist vermelde ook het bestuderen van een actueel verschijnsel in een real-life context en het gebruik van diverse informatiebronnen. De eerste hiervan vloeit min of meer voort uit het feit dat context en verschijnsel niet goed te scheiden zijn, en de tweede is niet exclusief voor casestudies. Wij gaan er in dit bestek niet als zodanig op in.

<sup>69</sup> Yin, *ibid.*: 21, 48-53. Wanneer gebruik wordt gemaakt van meerdere cases en van diverse analyse-eenheden (in ons geval: tijden en hun transities) is een 'replication logic' aangewezen, niet een 'sampling logic'. Vgl. Yin 1993: 4-8; Ragin 2000: 67-69.

## **5. Uitkomsten gemeente Den Haag**

### **5.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk beschrijft de casestudies over de huidige situatie rondom deeltijdarbeid en productiviteit en de relatie daartussen. Door middel van het doen van casestudies konden we de contingentie deeltijdarbeid in relatie tot arbeidsproductiviteit bestuderen in de context waarin zij zich afspeelt. De meningen over deze relatie zijn namelijk niet los te zien van de specifieke context waarin zij zich voordoet. De casestudies hebben allen plaatsgevonden binnen (afdelingen van) diensten bij de gemeente Den Haag. De volgende zijn betrokken geweest bij het onderzoek:

Dienst Openbare Bibliotheek (DOB). De DOB leent boeken uit en stelt informatie beschikbaar. Daarnaast biedt de bibliotheek ook educatieve en digitale producten en diensten aan publiek, scholen, instellingen en bedrijven.

Dienst Stadsbeheer (DSB). De DSB zorgt ervoor dat de stad schoon, heel en leefbaar blijft. Stadsbeheer draagt zorg voor het ophalen van huisvuil en grofvuil, de kwaliteit van straten, water, bodem en riolering. Stadsbeheer gaat bovendien over geluidshinder en geeft diverse milieuvergunningen af.

Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn (DOCW) De DOCW is verantwoordelijk voor het realiseren van voorzieningen en activiteiten op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn en gezondheidszorg voor de inwoners van Den Haag.

Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid (DSZW). De DSZW is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wet Werk en Bijstand uit. Hierbij gaat het om het garanderen van inkomen voor de inwoners van de stad die tijdelijk of langdurig niet zelf in hun inkomen kunnen voorzien.

Dienst Stadsontwikkeling (DSO). De DSO ontwikkelt en handhaaft een kwalitatief hoogwaardig en duurzaam klimaat voor wonen, werken en leven. De belangrijkste werkgebieden van DSO zijn bereikbaarheid, werkgelegenheid, kantoren, bedrijfsterreinen, winkels, de samenstelling van de woningvoorraad, de ruimtelijke hoofdstructuur en kwaliteit van de openbare ruimte.

Bij alle diensten hebben we meer dan een case onder de loep genomen door meerdere afdelingen te bestuderen, behalve bij de DOB daar is een casestudie gedaan over de DOB als geheel.

### **5.2 Resultaten in vogelvlucht**

Om te weten te komen of deeltijdarbeid een positieve invloed of negatieve invloed heeft op de arbeidsproductiviteit is ingegaan op een aantal thema's, mede gebaseerd

op handreikingen die ProMES daarvoor geeft. De thema's die achtereenvolgend aan de orde zijn gekomen betreffen arbeidsproductiviteit inclusief doelstellingen en producteisen, de aanwezige indicatoren om arbeidsproductiviteit te meten, contingenties van arbeidsproductiviteit, tijd en tijdstransities binnen de afdeling en de relatie tussen tijdstransities en arbeidsproductiviteit.

De belangrijkste gegevens die uit de casestudies zijn voortgekomen zijn samengevat in onderstaande tabel. We leveren per kolom een kort commentaar en geven per casestudie een korte toelichting op de bevindingen. Voor verdere details verwijzen we naar de complete caseverslagen in de bijlage.

### **Leeswijzer bij Tabel 5.1**

In kolom 1 wordt de dienst en het onderdeel daarbinnen benoemd.

In kolom 2 wordt aangegeven in welke mate deze organisatieonderdelen hun producten en productiviteitsdoelstellingen goed kunnen benoemen. Dit is gedaan door 2 codes toe te kennen, namelijk A en B:

- A geeft aan dat men deze alleen kwalitatief kan benoemen
- B geeft aan dat men deze zowel kwalitatief als kwantitatief kan benoemen.

In kolom 3, *indicatoren*, wordt aangegeven of de diensten (c.q. onderdelen) hun doelstellingen spiegelen aan de praktijk. Dat wordt gedaan door te bezien of men dit (a) kwalitatief en kwantitatief doet, (b) of men dit doet op basis van zowel interne medewerkerssignalen als externe klant-signalen, en (c) of er sprake is van structurele registratie. Het aantal plusjes in de kolom geeft aan aan hoeveel van deze criteria is voldaan.

In kolom 4 worden contingenties weergegeven. *Contingenties* geven aan of het onderdeel of de dienst de capaciteit en middelen adequaat inzet om een maximale arbeidsproductiviteit te bereiken. Dat is beoordeeld op basis van drie criteria, nl. (a) is het bekend welke doelstellingen, eisen en indicatoren het meest bijdragen aan de arbeidsproductiviteit; (b) is het bekend op welke manier men met minimale inspanningen de arbeidsproductiviteit maximaal kan vergroten; en (c) is er een normering aanwezig per indicator. Het aantal plusjes maakt duidelijk aan hoeveel van deze drie criteria is voldaan.

In kolom 5 wordt aangegeven of deeltijd in alle functies mogelijk is.

In kolom 6 wordt aangegeven wat men als ondergrens ziet voor deeltijdwerk, in uren per week.

In kolom 7 staat weergegeven wat de respondenten zien als het optimale aantal uren per week in relatie tot arbeidsproductiviteit (de gewenste situatie vanuit de werkgever gezien).

In kolom 8 staat weergegeven of de respondent een duidelijk oordeel heeft over de mate (contingentie) waarin productiviteit samenhangt met de omvang van deeltijd.



**Tabel 5.1 ProMES in Den Haag**

<i>Dienst</i>	<i>Producten: Doelstellingen en eisen</i>	<i>Indica- toren</i>	<i>Conting- enties</i>	<i>Deeltijd alle functies mogelijk</i>	<i>minimum aantal uren</i>	<i>Optimaal aantal uren</i>	<i>Oordeel contingentie deeltijd-productiviteit</i>
DOB	B	+++	++	nee	16 uur	grote deeltijd	nee
DSO – BTD	B	+++	+++	ja	24 uur	32-36 uur	nee
DSO – beleid	B	+++	++	ja	20 uur	32-36 uur	nee
DSO – P&O	B	++	++	ja	geen	32	ja
DSO – HOB	B	+	+	ja	32 uur	24-32 uur	nee
DSB rioleringen	B	+++	+++	nee	voltijd	voltijd	ja
DSB – AOIC	B	+++	+++	ja	24 uur	32 uur tot voltijd	ja
DSB - P&O	B	+++	++	ja	24 uur	24-32	ja
OCW indicatiebureau	B	++	+++	ja	24 uur	voltijd	ja
OCW - P&O	B	-	-	ja	nee	voltijd	nee
OCW Interne dienst	B	+++	Te weinig informatie	nee	30	grote deeltijd	nee
OCW beleid, subsidiering en projecten	A	++	geen	Nee	24	Voltijd: vier dagen	nee
SZW wijkkantoor	B	+	+	ja	24 uur	32 uur, behalve voor backoffice	ja
SZW banenpool	B	++	+	ja	24 uur	32 uur	ja
SZW gehandicapten	B	++	+	ja	20 uur	24-32 uur	nee
SZW organisatie	B	+	geen	ja	24 uur	24 uur	ja
SZW – P&O	A	++	+	ja	24 uur	24 – 32 uur	nee

Zoals uit de tweede kolom van de tabel blijkt hebben bijna alle afdelingen zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelstellingen of eisen gesteld aan hun producten. De mate waarin organisaties verschillende indicatoren gebruiken om te beoordelen in hoeverre ze aan deze doelstellingen en eisen voldoen, verschilt echter. Bij bijna de helft van de organisatieonderdelen zijn de indicatoren goed gedefinieerd, registeren zijn deze op structurele basis en betrekken daarbij zowel het oordeel van de klant als dat van de eigen medewerkers in de beoordeling. Een organisatieonderdeel heeft gezien de criteria die we aan indicatoren stellen, nog geen indicatoren, in de uitleg van dit organisatieonderdeel zal echter blijken dat de indicatoren wel in ontwikkeling zijn.

Het inzicht in contingenties in relatie met de arbeidsproductiviteit is momenteel van belang voor veel organisaties in Nederland. Zij moeten in het licht van de economische recessie hun arbeidsproductiviteit waarborgen of verhogen of gewoonweg bezuinigen. Inzicht in contingenties geeft mede een basis om beslissingen daaromtrent te nemen. Ongeveer de helft van de betrokken organisaties in het onderzoek is goed op de hoogte van de contingenties, bijna elke organisaties heeft hier wel enig idee van.

Wanneer we de eerste drie kolommen beschouwen, die het begrip arbeidsproductiviteit vanuit ProMES in kaart brengen, dan valt op dat een aantal diensten op alle variabelen sterk scoort en andere diensten slechter. DOB, DSO en DSB zijn diensten die hoog scoren. Bij OCW is het beeld wisselend en SZW scoort relatief gezien laag. Op het eerste gezicht lijkt het dus dat dit organisatiebeleid is. Er zijn diensten waar organisatiebreed veel waarde wordt gehecht aan het meten en sturen op arbeidsproductiviteit en beleidsverantwoording en bovendien de resultaten daarvan daadwerkelijk te zien zijn. Bij de andere diensten is dit resultaat er in ieder geval nog niet. Of de organisaties daar wel mee bezig zijn, zal in de toelichting van de afzonderlijke organisatieonderdelen aan de orde komen.

Bij de gemeente Den Haag is een voltijds dienstverband een werkweek van 36 uur. In de meeste organisatieonderdelen kunnen alle functies in deeltijd worden uitgevoerd, slechts bij enkele onderdelen is dit niet het geval. Een ondergrens is meestal wel aanwezig. De ondergrens is relatief vaak 24 uur per week met uitschieters naar minder en meer uren. Kennelijk doet een kleiner aantal uren te veel geweld aan de arbeidsproductiviteit. Het optimaal aantal uren per week in het licht van de arbeidsproductiviteit ligt echter hoger. De betrokken onderdelen geven vaak een bepaalde range aan waarbinnen het optimum zich bevind. Een werkweek van 32 uur komt hier opvallend vaak in voor, rond dit punt is de arbeidsproductiviteit per uur kennelijk het hoogste volgens het merendeel van de organisaties. Dit veronderstelt dat organisaties het op prijs stellen dat hun medewerkers vier dagen per week aanwezig zijn, kennelijk waarborgt dit de productiviteit. Dit betekent ook dat de meeste organisaties een voltijd 36 uryge werkweek niet beschouwen als een werkweek waarbij de arbeidsproductiviteit per uur het hoogst is. Een verdere verlenging van de werkweek betekent in dat licht naar alle waarschijnlijkheid eerder een afnemende productiviteit dan een constante.

Opvallend is dat ongeveer de helft van de organisatieonderdelen het oordeel over de contingentie deeltijd niet kan benoemen in het licht van de vooraf gedefinieerde arbeidsproductiviteit. Zij geven veel eerder een gevoelsmatig oordeel. Als je dit door zou trekken betekent dit dat een deel van de lijnmanagers hierover wel een mening zal

hebben maar dat deze oordelen niet goed genoeg gefundeerd zijn. Nader en grootschaliger onderzoek in dit opzicht kan dan gewenst zijn.

Bij een aantal organisaties waren veranderingsprocessen aan de gang. In de meeste gevallen betekende dit dat indicatoren en contingenties maar weinig gedefinieerd en bekend waren. Soms liggen de contingenties ook wel in de veranderingen besloten, maar de energie is voornamelijk naar binnen gericht. Uitzondering vormt het indicatiebureau van OCW zowel indicatoren als contingenties beschreven.

### **5.3 Resultaten per dienst**

#### **5.3.1 Dienst Openbare Bibliotheek (DOB)**

De DOB is een case waarbij de centrale bibliotheek en de wijkbibliotheken tezamen zijn bestudeerd. De DOB definieert haar productiviteit nauwgezet. De producten en de daaraan verbonden doelstellingen en eisen zijn uitgebreid vastgesteld en beschreven, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin. Van alle activiteiten beslaat het klassieke bibliotheekwerk tachtig procent en twintig procent bestaat uit 'overige producten' zoals het organiseren van lezingen, debatten en tentoonstellingen. De kwantitatieve doelstellingen hebben betrekking op het aantal leden en bezoekers. De kwalitatieve criteria focussen op de maatschappelijke functies, het aansluiten bij de actualiteit qua collectie en activiteiten en de toegankelijkheid van de bibliotheek voor het publiek. Om te weten te komen hoe productief de bibliotheek daadwerkelijk is hanteert zij verschillende indicatoren. De indicatoren hebben zowel betrekking op input vanuit de interne organisatie als de externe omgeving. Intern wordt periodiek een medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden. De externe indicatoren bevatten zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelstellingen en gaan zowel te rade bij klanten als bij niet-klanten. Zo verzamelt de DOB informatie over hun dienstverlening middels klantenpanels, klanttevredenheidsonderzoeken en een stadsenquête. Daarnaast verkrijgt zij kwantitatieve informatie via het aantal leden in het ledenbestand en de bezoekerstellers bij de ingang van de bibliotheek. Bovendien gebruikt zij onder andere een deelnemersregistratie van debatten om het bereiken van de sociale cohesiedoelstelling te meten. Deze informatie wordt op structurele basis verzameld en geëvalueerd.

Qua contingenties weet zij welke doelstellingen het meest bijdragen aan de productiviteit en investeert zij in activiteiten om deze doelstellingen te waarborgen. Ook hebben zij aan bepaalde doelstellingen een normering gehangen: welk niveau willen zij bereiken en bovendien registreren zij hoeveel waarvan wordt gebruikt. De DOB vindt het lastig om te bepalen op welke manier zij het makkelijkst de arbeidsproductiviteit kunnen verhogen.

Binnen de DOB werkt het overgrote merendeel van de medewerkers in deeltijd. Deeltijders bevinden zich voornamelijk in de direct operationele functies en in de lagere salarisschalen. Deeltijd is echter niet in elke functie mogelijk. Sommige functies op hoger niveau moeten voltijds worden ingevuld. Dit oordeel is conform de huidige situatie. De bereikbaarheid voor de interne of externe klant is daarbij een belangrijke factor. De minimale omvang van de werkweek is 16 uur anders komt de betrokkenheid met de organisatie in gevaar. Een uitzondering daarop is de werkweek



van de zogenaamde ‘superdeeltijder’ deze werkt acht uur per week en alleen op de echte piekuren. Zij besteden hun tijd nagenoeg volledig aan operationele directe werkzaamheden en wonen interne overleggen niet of nauwelijks bij.

DOB kan geen gegevens of signalen uit de interne organisatie afleiden waaruit blijkt dat deeltijd een positieve invloed of negatieve invloed heeft op de (in het interview gedefinieerde) arbeidsproductiviteit. Gevoelsmatig heeft DOB wel een oordeel hierover. Zij denkt dat voltijders meer tijd ‘verlummelen’ en ook op minder drukke uren aanwezig zijn. Deeltijders zijn volgens DOB effectiever. Voorwaarde is wel dat er een aantal voltijders aanwezig zijn, waardoor het overzicht over de organisatie gewaarborgd is. De deeltijders kunnen dus effectiever functioneren dan voltijders, echter bij gratie van de aanwezigheid van een aantal voltijders.

### **5.3.2 Dienst Onderwijs, cultuur en welzijn (OCW)**

Binnen deze dienst zijn een viertal onderdelen geanalyseerd, die hieronder zullen worden toegelicht.

#### **a. Indicatiebureau OCW**

Het indicatiebureau voert een gedeelte van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten uit en tevens verzorgt zij medische adviseringen rond parkeren en voorrangsverklaringen, alsmede de indicatiestellingen voor aanleunwoningen binnen de gemeente Den Haag. Het indicatiebureau definieert haar productie nauwgezet. Zij stelt zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelstellingen waarvan sommige van overheidswege worden gesteld. Kwantitatieve doelstellingen liggen op het gebied van levertijden en het aantal behandelde indicaties, kwalitatieve onder andere op het gebied van informatievoorziening en het respectvol bejegenen van de cliënt. Alle doelstellingen worden via een of meerdere indicatoren beoordeeld. Dit zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. De input voor deze indicatoren is zowel afkomstig van de organisatie als van de klant. Voorbeelden van indicatoren betreffen klachten, klanttevredenheidsonderzoek en wekrapportages over aantallen en soorten aanvragen en de productie. De indicatoren worden structureel geregistreerd. Ondanks het veranderingproces van productgericht naar functiegericht indiceren dat het indicatiebureau vanaf vorig jaar is ingegaan, stelt zij wel doelstellingen en eisen en zet zij indicatoren in en beoordeelt deze. Voor het indicatiebureau is duidelijk welke doelstellingen en indicatoren de grootste bijdrage leveren aan de productiviteit van het bureau: de kwantiteit in relatie tot de klantgerichtheid. De belangrijkste indicatoren zijn daarom de levertijd en de klachten over bejegening. Ook is een normering bij een aantal doelstellingen aanwezig.

Het is niet duidelijk hoe de productiviteit naast het huidige veranderingsproces verder kan worden verhoogd. Het opleiden van medewerkers in het functiegericht indiceren wordt momenteel gerealiseerd in het kader van het veranderingsproces en zal vermoedelijk de productiviteit verhogen.

Werken in deeltijd is mogelijk met een ondergrens van drie dagen per week. Wordt het minder dan gaat er teveel tijd zitten in overleg en overdracht in plaats van in de productie zelf. Medewerkers die vijf dagen werken zijn effectiever gezien de waarborging van de continuïteit en de afwezigheid van overdrachtsmomenten. Wel vindt de respondent deeltijders gemotiveerder, dit weegt echter niet op tegen het verlies aan continuïteit en productie. Tot deze conclusie komt de respondent op basis van de gedefinieerde arbeidsproductiviteit.

**b. Productgroep beleid, subsidiering en projecten OCW**

De productgroep beleid subsidiering en projecten verleent subsidies op alle beleidsterreinen van OCW en voert de regie over de uitvoering hiervan. De laatste jaren zijn er een aantal veranderingen doorgevoerd om de doelstelling, 'dichter op de huid van de Haagse samenleving zitten', te waarborgen. Ze wil beter weten waar de stad en haar burgers behoefte aan hebben en wat nodig is. De doelstellingen en eisen in dat kader zijn kwalitatief. De medewerkers maken een meer inhoudelijke beoordeling bij de aanvraag van de subsidie en voeren ook een controle hierop bij de uitvoering. Ten tweede vindt er een deconcentratie plaats van de productgroep naar de stadsdelen, medewerkers krijgen daardoor een werkplek op een locatie in de wijk. De indicatoren zijn zowel kwalitatief als kwantitatief en geven informatie over de ervaringen van medewerkers als klanten. Voorbeelden zijn burgerconsultatie, de signalen over tevredenheid van de politiek en welzijnsorganisaties, het werkplezier van medewerkers en de doorlooptijd. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij reactietijd of doorlooptijd, worden de gegevens op structurele basis verzameld en geregistreerd, in de meeste gevallen niet. Contingenties zijn niet bekend. Contingenties zijn bovendien lastig te bepalen gezien het veranderingsproces wat gaande is. Wel zullen de veranderingen bijdragen aan de productiviteit, maar welke de grootste bijdrage heeft, wat het belangrijkste is en wat de normering is nog onbekend. Het is ook een bewuste keuze geweest om eerst achterstallig onderhoud te verrichten en daarna pas een caseload te gaan bepalen voor managers en een uitgebreidere beleidsverantwoording richting wethouder op te zetten.

Deeltijd is niet in alle functies mogelijk volgens de respondent, alhoewel hij daar ook zijn twijfels bij stelt. In principe moet het wel bespreekbaar zijn. Een vierdaagse werkweek bij deeltijd is gewenst maar beleidsfuncties kunnen ook in drie dagen worden uitgevoerd in de productgroep. Dat is tevens de ondergrens. Een vierdaagse werkweek is het meest productief. Minder dagen gaan ten koste van de binding met de organisatie en de inhoud van het werk. Een voltijder is minder productief, de medewerker zal relatief meer tijd aan indirecte werkzaamheden besteden zoals opruimen of 'socializen met andere collega's'. De respondent relateert deze uitspraken aan zijn individuele beleving van de omvang van de werkweek en aan de gedefinieerde arbeidsproductiviteit voor zijn afdeling.

**c. Interne dienst OCW**

De afdeling interne dienst bestaat uit honderd medewerkers die in totaal 95 fte bezetten. Er werken evenveel mannen als vrouwen. De afdeling bestaat uit verschillende subafdelingen zoals automatisering&informatisering, leerplichtadministratie en een secretaressepool. Het productaanbod is dan ook vrij divers en bestaat onder meer uit het verzorgen van geïntegreerde werkplekken voor medewerkers, advisering rond arbozorg, centrale inkoop van producten, leerlingadministratie met betrekking tot leerplicht en het leveren van secretariële ondersteuning binnen OCW. Doelstellingen en eisen zijn zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin gedefinieerd en betreffen reactietijden en levertijden en het voldoen aan gemeentelijke en landelijke wetgeving. De indicatoren geven informatie over de mening van klanten en medewerkers en geeft zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. Voorbeelden zijn het klanttevredenheidonderzoek, het aantal klachten dat gemeld wordt, de werkdruk, signalen die de secretaresses opvangen in hun werk en volgsysteem van calls bij de helpdesk. De meeste informatie wordt op structurele

basis verzameld en geregistreerd. Qua contingenties is de informatie beperkt gebleven er is slechts bekend dat er weinig stuurmogelijkheden zijn voor de respondent.

Deeltijd is niet in alle functies mogelijk. De deeltijdarbeid concentreert zich vooral in de secretaressepool en op de administratie waar bovendien veel vrouwen werken. Zij hebben vaak lange dienstverbanden en zijn geen kostwinners. De zorg voor kinderen vormt vaak de aanleiding om deeltijd te gaan werken. De minimum omvang van de werkweek van de huidige deeltijders betreft dertig uur per week.

Functies die door een persoon worden bezet kunnen niet in deeltijd. Dit is bijvoorbeeld de functie van Arbocoördinator of die van leidinggevende, zij moeten minimaal 32 uur per week werken. De achtergrond hiervan is niet een vermindering van arbeidsproductiviteit wanneer zij in deeltijd uitgevoerd zouden worden, maar de aansturing van deze medewerkers vanuit de respondent. De respondent stuurt deze medewerkers als hoofd van de interne dienst aan en heeft geen tijd om nog meer mensen aan te sturen wat wel het geval zou zijn als deze functies in deeltijd worden uitgevoerd. Deeltijders zijn volgens de respondent productiever dan voltijders. Een groter deel van hun werktijd wordt besteed aan het directe werk. Ze 'verlummelen' minder tijd, ze maken minder praatjes met hun collega's. Zijn oordeel is niet gebaseerd op de voorgaande gedefinieerde arbeidsproductiviteit.

#### **d. Personeel & Organisatie OCW**

De afdeling bestaat uit 31 medewerkers en zij bezetten in totaal 28 fte. De producten die de afdeling P&O levert zijn zowel beheersmatige producten als advies en beleid over P&O onderwerpen. De doelstelling is om de administratieve producten foutloos op te leveren en de adviescomponent te versterken. De respondent probeert op die manier gaandeweg de positie van P&O te versterken binnen de organisatie. De indicatoren om te beoordelen of de doelstellingen ook daadwerkelijk worden behaald zijn in ontwikkeling. De vragenlijst voor een klanttevredenheidsonderzoek wordt momenteel samengesteld en de respondent wil competentieprofielen opstellen voor alle functies en zijn medewerkers hierop aanspreken. Klachten over de administratieve werkzaamheden worden wel geregistreerd maar vormen geen indicator voor de respondent, hij vindt het geen motiverend uitgangspunt voor zijn medewerkers.

De contingenties zijn niet bepaald, wellicht mede als gevolg van de veranderingen die de afdeling meemaakt. Alle functies kunnen in deeltijd worden uitgevoerd, een aantal medewerkers zijn deeltijd gaan werken. De zorg voor kinderen is voor medewerkers vaak de reden om minder te gaan werken. Volgens de respondent zijn de voltijders effectiever dan deeltijders. "De productiviteit holt achteruit wanneer medewerkers van voltijd naar deeltijd overstappen". De hoeveelheid vaste indirecte componenten, extra coördinatie en werkoverleg maken dan een relatief groter deel uit van de werkweek van medewerkers. De respondent relateert deze mening niet aan de bovenstaande gedefinieerde productiviteit.

#### **5.3.3 Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO)**

Binnen deze dienst zijn een viertal onderdelen geanalyseerd, die hieronder zullen worden toegelicht.

### **a. Bouwconstructies**

Bouwconstructies is een onderdeel van de dienst Stedelijke Ontwikkeling. Men houdt zich primair bezig met handhaven van en controle op wet- en regelgeving rondom bouwplannen, en daarnaast worden ook adviezen uitgebracht. Er werken circa 10 medewerkers, allen hoger geschoold (TU, HTS). De werkzaamheden bestaan voornamelijk uit contacten met commerciële ingenieursbureaus en het uitvoeren van de wettelijke taak op het Bouwbesluit en de Woningwet. De contacten zijn mede adviserend van aard. Bij het verlenen van de vergunning wordt gekeken naar bijkomende aspecten (lawaaï, lekkagegevaar, et cetera) bij de uitvoering van de bouw vindt overleg plaats met de stadsdeelinspecteur en met de dienst stadsbeheer. De klanten zijn daarmee helder: ingenieursbureaus, burgers en andere diensten binnen de gemeente. Men is preventief en pro-actief bezig met het tijdig voorkomen van problemen en mogelijke klachten.

Registratie van werk vindt op diverse wijzen plaats. In verband met wettelijke termijnen wordt de doorlooptijd van aanvragen kritisch gevolgd. De werkvoorraad wordt regelmatig gemonitord, prioriteiten indien nodig herschikt, en er wordt veel gewerkt met werkanalyses en tijdschrijven. Meten is weten is het devies. Men is in dit opzicht al ver gevorderd met personeelsplanning. Indicatoren ten aanzien van de complexiteit van een dossier worden o.a. verkregen door de bouwsom en het aantal bijlagen bij een aanvraag. Het werk is deels routinematig, deels specialistisch.

De meeste werknemers (8) werken full-time, twee andere werken 32 uur. De respondent geeft aan dat teveel deeltijders leidt tot afstemverliezen. De coördinatiekosten en doorloopkosten van projecten kunnen dan naar schatting tot 15 procent hoger uitvallen. Inhoudelijk is weinig sprake van teamwork, men heeft eigen specialisaties. Doordat de klantenportefeuille in belangrijke mate individueel gericht is, is bereikbaarheid een belangrijk aspect. Dit maakt dat deeltijdwerk slechts in beperkte mate wenselijk wordt geacht.

Productiviteit kan slechts beperkt worden beïnvloed. De diversiteit en complexiteit in delen van het werk leiden ertoe dat generieke beleidsmaatregelen weinig effect kunnen sorteren.

### **b. Directie Beleid**

De directie Beleid kent vier sectorafdelingen waaronder Wonen. Daarbinnen werken teams, zoals o.a. Stad en regio. Gesproken is met de teammanager van dat team. Het team bestaat uit 9 personen, HBO-WO niveau, en vrij jong. Het belangrijkste product is het ontwikkelen van beleid: het opstellen van nota's het beantwoorden van vragen van B&W, het ondersteunen van het college in overlegsituaties en het vertegenwoordigen van de gemeente in overleggen. De klanten zijn daarmee B&W, de burgers/NGO's, woningbouwverenigingen en projectontwikkelaars, en regionale en landelijke overheden. De inzet van personen is genormeerd op 1300 uur per jaar per fte. Daarvan is 40 procent stelpost dan wel onvoorzien, en 60 procent resteert als uitgangspunt voor calculaties. De producten en diensten worden sinds 2003 expliciet benoemd, en tijdschrijven, voor- en nacalculaties zijn gebruikelijk. Wel moet ervoor worden gewaakt dat monitoring en controle niet doorslaan, het gaat tot slot om de inhoud.

Per product/dienst wordt bestede tijd gemeten, de acceptatie, en de doorlooptijd. Deze gegevens worden ook administratief vastgelegd. De productiviteit wordt zeer wel beïnvloedbaar geacht: prioritering bij werkplanning, voortgangscontrole met bijstellingen, veranderen ambitieniveau. Daar komt bij dat veel werk steeds meer teamwork wordt. Dat betekent dat multidisciplinaire teams tot synergie moeten leiden.

Individuele afwezigheid als gevolg van deeltijd kan dan een afbreukrisico vormen. Inzetbaarheid in wisselende projectteams loopt anders gevaar.

### **c. Planontwikkeling**

Binnen het Haags Ontwikkelingsbedrijf bestaat de afdeling Planeconomie. Een onderdeel (team) daarbinnen is Planontwikkeling. Het team bestaat uit 8 werknemers, allen voltijds, met een stedenbouwkundige, civieltechnische, planologische of financiële achtergrond op WO of HBO+ niveau. Men voelt zich het 'ondernemersgedeelte' van de gemeente: het verwerven, uitgeven en verkopen van grond is een kernactiviteit van HOB en het team speelt daarbij een belangrijke backoffice rol. Tot de producten worden gerekend: sturingsinformatie (what if scenario's opstellen), het geven van strategisch advies rond planning en control cycli (zoals MARAP, meerjarenrekening, et cetera), rapportage over grondexploitatie. De stoffelijke output bestaat uit nota's meerjarenperspectief, memo's en boekjes en planningsvoorstellen. De klanten zijn intern: projectmanagers binnen het HOB en sectormanagers binnen het Grondbedrijf. Het overgrote deel van de werkuren betreft advies, een klein deel het verstrekken van managementinformatie aan B&W en anderen. Als outputindicatoren ziet men de feedback van deze klanten (informeel en via een 360-graden beoordeling). Systematische opzet van werkuren en werkplannenregistratie is beperkt. Productiviteit is daarmee moeilijk te meten en te beïnvloeden. Het gaat primair om adviesvaardigheden, de kwaliteit maakt het verschil.

Deeltijd wordt niet wenselijk geacht; 4 dagen per week is het minimum, vanwege de eis van bereikbaarheid. Jaarurencontracten met tijdelijke periodes van 3 dagen per week kunnen wel. Door de individuele wijze van werken is de kwetsbaarheid en het afbreukrisico groot, omdat dossieroverdracht beperkt mogelijk is.

### **d. Personeel en Organisatie**

Binnen DSO werken 25 mensen op 20 formatieplaatsen aan personeels- en organisatievraagstukken. Men kent drie soorten producten, nl. het stellen van kaders en maken van instrumenten ten behoeve van de algemene directie en het MT, het faciliteren van de drie directies mbt. zaken als salarissen, verzuim, et cetera, en het op variabele basis leveren van diensten aan directies binnen de Dienstverleningsovereenkomst (Service level agreement) zoals organisatieontwikkeling, ondersteuning bij werving en selectie, begeleiding, enz.). Deze producten zijn in een brochure weergegeven. Tijdschrijven is hierbij noodzakelijk; als outputindicatoren gelden de productieve uren en de mate van klanttevredenheid. Men wil in de nabije toekomst meerdere kengetallen gaan ontwikkelen. Productiviteitsverbeteringen lijken mogelijk door slimmer gebruik te maken van de mogelijkheden. Vrijvallende taken en formatie slimmer organiseren, betere werkplanning, wellicht andere kwaliteitsstandaarden. De klant bepaalt uiteindelijk het gewenste resultaat en de prijs die daarvoor geldt.

Men verwacht in de toekomst meet deeltijdovergangen; er zijn geen ondergrenzen voor de omvang van de werkweek. Deeltijders hebben naar verwachting een hogere productiviteit dan voltijders, waarbij wel wordt aangetekend dat productiviteit in eerste instantie zal worden bepaald door de individuele normen en waarden en daarmee het commitment van de betrokken medewerker zelf.

### 5.3.4 Dienst Stadsbeheer (DSB)

Binnen deze dienst zijn een drietal onderdelen geanalyseerd, die hieronder zullen worden toegelicht.

#### a. Afdeling Riolering

DSB kent 26 bedrijfsonderdelen waarvan riolering er een is. Men telt 23 werknemers op Mavo/LBO niveau, vrijwel allemaal mannen en voltijders. Als kernproducten ziet men het beheer van de riolering en het onderhoud ervan. Klanten zijn ondernemers en burgers van de gemeente. Men wil het liefst onzichtbaar zijn: zo weinig mogelijk klachten ontvangen. Volgens het jaarwerkplan moet dit jaarlijks met 6 procent afnemen. Daarbij wil men kostendekkend en kostenbewust werken. De Haagse tarieven zijn landelijk gezien laag. Vervanging van bestaande systemen is een belangrijk deel van het werk, naast het reguliere onderhoud en inspectie en reparatie. Doelstellingen worden maandelijks gemonitord, zowel kwantitatief (kilometers leiding, budgetten, enz.) als kwalitatief (mede op basis van de uitkomsten van de jaarlijkse stadsenquête). De beïnvloedbaarheid van het werk is beperkt: plotselinge regenval of bladeren maken het werk soms lastig. Niet alle meldingen zijn dan binnen drie dagen verholpen. Men probeert kosten te bewaken door prijsvergelijkingen tussen aannemers te plegen. Daarbij komt ook de vraag tussen uitbesteden of zelf den aan de orde. Dit werkt productiviteitsverbetering in de hand.

Van deeltijdwerk wordt weinig goeds verwacht. Bereikbaarheid, flexibiliteit, ook in de ongebruikelijke werkuren ('s nachts, weekenden) is van groot belang. Door de wens om snel te reageren op klachten is voltijdwerk in de buitendienst welhaast vereist.

#### b. Administratieve Organisatie en Interne Controle

AOIC telt 6 formatieplaatsen. Er werken uitsluitend voltijders, mannen, HBO-WO niveau. Klanten zijn de directie van DSB, afdeling financiën en alle 26 bedrijfsonderdelen. Historisch gezien betreft het de accountantsdienst. Voor de nabije toekomst wordt het accent ook verlegd naar operationele audits, het begeleiden van trajecten van begin tot eind (VBTB filosofie) en het inventariseren van risico's bij investeringsprojecten, inclusief advies. Daarmee wordt een pro-actieve opstelling, houding en gedrag gestimuleerd. Er is sprake van duidelijke Service Level Agreements (SLA's) met een eigen tariefstelling. De adviesuren worden aldus via een interne markt 'verkocht'. De producten die AOIC levert zijn controle en audits, en advies en risico-inventarisatie. Efficiency is een kwestie van kwaliteit en daarmee tevredenheid van de afnemer. Controle (periodiek, jaarrekeningen, subsidies, bijzonder onderzoek zoals bouwfraude) moet doelmatig en effectief zijn, advies (rond decentrale AO processen en periodiek onderhoud, rond risico's van projecten, e.d.) moet tegemoet komen aan de wensen van de klant.

Veranderingen in de omvang van de werktijd komen vrijwel niet voor. De functies kunnen ook in deeltijd worden uitgevoerd waarbij drie dagen het minimum aantal dagen is, vanwege de continuïteit (men werkt in groepjes van twee), de doelmatigheid (vaste kosten van een deeltijder zijn verhoudingsgewijs hoger dan bij een fulltimer, en het inplannen van afspraken en overleg. Men verwacht de komende jaren geen grote veranderingen op dit terrein. Mogelijk zijn deeltijders productiever dan voltijders, omdat men toch het werk wil afmaken, desnoods door over te werken. Wel kan dit ten koste gaan van de kwaliteit.

### **c. Personeel en Organisatie**

De P&O afdeling van DSB bestaat uit 35 medewerkers (32 fte). Bijna iedereen werkt fulltime en ruim de helft is vrouw. Klanten van de afdeling zijn de lijnmanagers van de verschillende onderdelen binnen Stadsbeheer en de directie. De producten van de afdeling P&O zijn adviezen, control (kengetallen betreffende ziekteverzuim etc), arbeidsvoorwaarden, bedrijfsmaatschappelijk werk en rechtspositie. De productiviteit wordt beoordeeld aan de hand van het aantal declarabele uren en de ingekochte uren in dienstverleningsovereenkomsten (DVO), een klanttevredenheidonderzoek en het aantal klachten.

Men verwacht weinig veranderingen in de omvang van de werkweek. De meeste medewerkers zijn kostwinner en werken in een vast stramien van negen tot vijf uur. De respondent denkt dat medewerkers effectiever en productiever werken wanneer ze drie a vier dagen in de week werken. Zij 'verlummelen' minder tijd en laten vergaderingen die geen prioriteit hebben schieten. Uiteindelijk slaat daarbij de balans van de productiviteit positief door voor deeltijders ten opzichte van de voltijds medewerker.

### **5.3.5 Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)**

Binnen deze dienst zijn een vijftal onderdelen geanalyseerd, die hieronder zullen worden toegelicht.

#### **a. Afdeling Personeel en Organisatie**

De afdeling P&O bestaat uit 35 medewerkers (31 fte), waarvan de helft vrouw. De klanten zijn de lijnmanagers, medewerkers en de OR van de Dienst SZW. De producten bestaan uit advisering inzake personeel en opleiding, personeel en opleidingsbeleid, operationele personeel- en opleidingstaken, levering van managementinformatie, en bedrijfsmaatschappelijk werk. Er zijn geen dienstverleningsovereenkomsten met de klant en kostenefficiency is alleen impliciet aan de orde.

Vrijwel alle functies kunnen in deeltijd worden uitgeoefend. Er zijn niet veel veranderingen in de omvang van aanstellingen. Medewerker kunnen redelijk veel informeel regelen via de aan- of verkoop van ADV dagen. De respondent verwacht niet dat er in de nabije toekomst veel transities plaats zullen vinden. Het is moeilijk om deeltijders en voltijders te vergelijken qua productiviteit.

#### **b. Wijkkantoor Scheveningen**

Het wijkkantoor Scheveningen omvat het betreffende stadsdeel en een deel van het centrum. Er werken 33 medewerkers (24 fte). Tweederde deel is vrouw, met een lage gemiddelde leeftijd (men houdt dit werk doorgaans niet lang vol, 3-4 jaar). Een hoog verloop en een hoge werkdruk. De klanten zijn primair de burgers in de wijk. Het wijkkantoor verstrekt bijstandsuitkeringen, archiveert en verleent ook bijzondere bijstand. Men verricht heronderzoeken, gericht op sociale activering, en het mentoren van bijstandsgerechtigden naar de arbeidsmarkt. Gemeenten moeten de wet Werk en Bijstand uitvoeren. De efficiency kan worden verhoogd wanneer aanvraagprocedures voor een uitkering worden vereenvoudigd, evenals de procedure rond het toekennen van bijzondere bijstand. Het aantal productieve uren per medewerker ligt hoog.

Veranderingen in de omvang van de werktijd komen niet vaak voor. De functies kunnen ook in deeltijd worden uitgevoerd waarbij 3-4 dagen het minimum is. Men

kan niet aangeven of deeltijders productiever zijn. Productiviteit loopt betrekkelijk lineair op met het aantal uren dat men werkt. Gemeten in termen van doorlooptijd van aanvraagprocedures en de moeilijke overdraagbaarheid van dossiers neemt de productiviteit wel af als de werkweek minder dan drie dagen (24 uur) bedraagt.

#### **c. Stichting Werkbij**

Stichting Werkbij is primair gericht op het verlagen van het aantal bijstandsgerechtigden. In 4 teams werken telkens circa 8 consulenten (35 werknemers, 29 fte), waarvan 60 procent vrouw. De klanten van Werkbij zijn primair de burgers. Werkbij stelt trajectplannen samen op individuele basis waarbinnen wordt gestreefd naar sociale activering. De producten die Werkbij levert zijn het opstellen en onderhouden van trajectplannen en de acquisitie van ID-vacatures. Gemiddeld werkt men 40 procent van de tijd aan administratieve verslaglegging, ongeveer 30 procent binnen op kantoor en ongeveer 30 procent op locatie, bij de klant. De respondent meent dat de efficiency kan worden verhoogd wanneer procedures worden vereenvoudigd. Momenteel speelt de complexiteit van de wet Poortwachter en van de wet Flexibiliteit en Zekerheid een grote rol.

Veranderingen in de omvang van de werktijd komen regelmatig voor, zowel naar boven (meer uren willen werken) als naar beneden. Wanneer het voorkomt, betreft de achtergrond van deze verandering vaak de combinatie van werk en privé, zoals ouderschapsverlof. Vrijwel alle transities hebben betrekking op vrouwelijke werknemers. De functies kunnen ook in deeltijd worden uitgevoerd waarbij voor consulenten vier dagen het minimum aantal dagen is, vanwege de dagelijkse spreekuren, afstemming en overleg en directe contacten met de klant. De respondent geeft aan dat productiviteit primair een kwestie is van individuele inzet en betrokkenheid. Deeltijders organiseren hun werk vaak efficiënter, maar voltijders hebben meer capaciteit om als achtervang te dienen en vergroten daarmee de productiviteit op teamniveau. In een integrale productiviteitsbenadering mag dit aspect ook niet worden vergeten!

#### **d. Afdeling Organisatie**

De afdeling organisatieadvies verzorgt op structurele basis organisatieadviezen aan onderdelen van SZW. De afdeling bestaat uit vijf adviseurs die werken op HBO/WO niveau. De organisatieadviseurs werken zowel in deeltijd als in voltijd. De klanten zijn de directeuren van de sectoren binnen de dienst en de afdelingshoofden. De producten zijn advisering, rapportage, en het begeleiden van themadagen; de onderwerpen zijn efficiencyonderzoek, effecten van wetgeving op het werkproces, klantenonderzoek en communicatie en samenwerking en de waarborging van klantgerichtheid. De productiviteit wordt bepaald aan de hand van signalen uit gesprekken met directeuren en afdelingshoofden.

Veranderingen in de omvang van de werktijd komen niet vaak voor. De functie kan ook in deeltijd worden uitgevoerd waarbij drie dagen het minimum aantal dagen betreft. Dat is van belang om de continuïteit en de voortgang in de projecten te behouden en de doorlooptijd te waarborgen. Meestal werkt een medewerker alleen aan een project en kunnen werkzaamheden niet zomaar overgenomen worden door een andere adviseur. Er bestaat een voorkeur voor deeltijders omdat daardoor meerdere disciplines in huis gehaald kunnen worden. Deeltijders worden productiever geacht.



**e. Afdeling Voorziening Gehandicapten**

De afdeling Voorzieningen Gehandicapten voert de gelijknamige wet uit (WVG), van de aanvraag tot de toekenning van de voorziening. De afdeling bestaat uit 72 medewerkers die tezamen 60 fte vervullen. Zeventig procent van de medewerkers is vrouw. De klanten zijn ouderen en gehandicapten, de producten zijn woonvoorzieningen, rolstoelvoorziening, vervoersvoorziening, indicatiestellingen en selectieadviezen. De medewerker dient per week een minimum aantal huisbezoeken af te leggen en te rapporteren, voor de doorlooptijd geldt een wettelijke termijn.

Bijna alle functies kunnen in deeltijd worden uitgevoerd, het minimum daarbij is 20 uur. Wanneer medewerkers minder dan 24 uur per week werken dan is dat te merken. Leidinggevenden moeten minstens 24 uur werken maar minder dan 32 uur is eigenlijk beter, anders loopt het niet. Wanneer er veel deeltijders zijn die ook nog relatief weinig uren per week werken wordt het plannen van overleggen lastig. Bovendien moet er in die beperkte tijd ook nog worden opgeleid en het aantal uren dat daaraan besteedt wordt is onafhankelijk van de deeltijdfactor. Ook is het voor de klant soms lastig als een medewerker slechts op bepaalde tijdstippen aanwezig is.

Het aantal transities is beperkt. De productiviteit van deeltijders wordt volgens de respondent beperkt door de hogere vaste lasten (eigen bureau), moeizame werkplanning en informatieoverdracht.

## 6. Samenvatting en conclusies

In dit onderzoek staan de volgende vraagstellingen centraal:

- a. Wat zijn de ontwikkelingen ten aanzien van de intensiteit van deeltijdtransities, en welke effecten worden daarbij onderscheiden?
- b. Hoe verandert de arbeidsproductiviteit van werknemers die (mogelijk tijdelijk) meer of minder gaan werken? Welke factoren zijn hierop van invloed? Heeft deeltijdarbeid een positieve of juist negatieve invloed op de arbeidsproductiviteit? Wat is het effect van een transitie van voltijd naar deeltijd (en omgekeerd) op de arbeidsproductiviteit?
- c. Op welke wijze kunnen arbeidsorganisaties en individuele werknemers een “productiviteitsval” voorkomen?

In de beantwoording van deze vraagstelling is allereerst een beeld geschetst van tijdstransities in relatie tot productiviteit. Op basis van desk research is een historisch overzicht gemaakt van werkweekomvang, waarbij duidelijk is dat theoretische onderscheiden tussen diverse effecten van de lengte van de werkdag enerzijds en productiviteit anderzijds moeilijk te leggen zijn wanneer het productiviteitsbegrip zelf als zodanig niet verifieerbaar zijn.

In hoofdstuk 3 worden de uitkomsten van secundaire analyses rond tijdstransities gepresenteerd. De gegevens, afkomstig uit landelijke bronnen (arbeidsaanbodpanel) en specifieke bronnen (Philips database, gegevens van de gemeente Den Haag) duiden aan dat de veel verwachte mate van turbulentie op de transitionele arbeidsmarkt in de praktijk meevalt, of tegenvalt, zo men wil. Dat geldt ook voor de veranderingen in de omvang van werkweek. Het betreft in de regel slechts een kleine groep werknemers die substantiële veranderingen (minstens 8 uur per week) laten zien.

### Productiviteit

De analyse van productiviteit is een belangrijke kapstok in onze vraagstelling. Traditionele definities van productiviteit zijn in de praktijk van veel organisaties moeilijk tot niet te gebruiken. Redenen hiervoor zijn het ontbreken van externe markten en daarmee zichtbare toegevoegde waarde, de onderlinge afhankelijkheden binnen organisaties, en de grote variatie in producten en diensten binnen organisaties. In hoofdstuk 4 is daarom de Promes benadering uitvoerig besproken. Deze heeft als basis gediend voor het protocol dat richting heeft gegeven aan de case studies in dit onderzoek. Omdat het instrument bij uitstek geschikt is om op decentraal niveau (afdelingen, teams) toegepast te worden, kan hierdoor een maatwerkbenadering worden verkregen.

Hoofdstuk 5 bevat de uitkomsten van case studies binnen een vijftal diensten van de gemeente Den Haag. Bij elke dienst zijn diverse casestudies uitgevoerd. De uitkomsten van de casestudies zijn weergegeven in een overzichtstabel, en meer

bijzonderheden zijn afzonderlijk in beeld gebracht. De overzichtstabel geeft een beeld in vogelvlucht van de mate waarin producten en diensten duidelijk bekend zijn, de mate waarin indicatoren worden gebruikt ten aanzien van productiviteit, de mate waarin men zich bewust is van de contingenties in de productiviteit en hieraan sturing kan en wil geven, de mate waarin deeltijdarbeid feitelijk mogelijk is, en percepties van de leidinggevenden ten aanzien van optimale werkweekomvang in relatie tot productiviteitsmaximalisatie.

Uit het overzicht blijkt dat in het merendeel van de gevallen het goed mogelijk is producten en diensten helder en eenduidig te definiëren en kwantitatief en kwalitatief meetbaar te doen zijn. Er wordt in wisselende mate gebruik gemaakt van indicatoren hierbij, en de structurele registratie is ook wisselend van kwaliteit. Dat geldt ook voor de mate waarin men aangeeft dat er sprake is van contingenties. De helderheid van de belangrijkste doelen en indicatoren is vaak wel aanwezig, de directe relatie naar productiviteit is al lastiger, en expliciete normeringen ontbreken soms. Dat wordt ten dele ook veroorzaakt door duidelijke verschillen in de aard van het werk. Daar waar kilometers riool en aantallen klachten van burgers relatief goed meetbaar zijn, is dat niet mogelijk voor de kwaliteit van beleidsadviezen<sup>70</sup>.

Deeltijd is in de meeste gevallen geen probleem, ook niet in de hogere functies, maar we zien wel dat er ondergrenzen worden aangehouden, die in de regel neerkomen op tenminste 24 uur. Leidinggevenden maken duidelijk dat de coördinatiekosten en afstemverliezen te hoog gaan worden als men veel kleine deeltijders in de formatie kent. Het aantal tijdtransities is beperkt, en in de regel hangen deze mutaties samen met ouderschap. Transitie zijn daarmee levensfasegebonden, en hoeven geenszins duurzaam te zijn. Aanpassingen naar boven (meer werken) en naar beneden (minder werken) zullen beiden blijven voorkomen.

### **Generaliseerbaarheid van de uitkomsten**

Het veldwerk heeft plaatsgevonden binnen de gemeente Den Haag. Deze gemeente kan worden gezien als een prototypische verzameling van cases, omdat er binnen sprake is van een melange aan activiteiten, variërend van klassieke productie (denk aan rioleringen) en zakelijke en uitvoerende dienstverlening (het ontwikkelingsbedrijf, het verstrekken van uitkeringen) tot allerlei ondersteunende diensten (bijvoorbeeld personeel en organisatieafdelingen, accountants). De gemeente staat op die manier tot op zekere hoogte model voor de Nederlandse economie in al haar variëteit. Door de gerichte keuze uit afdelingen en onderdelen binnen de vijf diensten wordt een beeld verkregen van de relatie tussen productiviteit en tijdtransities. Dit beeld is niet vanzelfsprekend generaliseerbaar voor geheel Nederland; maar dat was ook niet het vertrekpunt van deze studie. Van belang is vast te stellen dat de resultaten aangeven hoe langs een specifieke methodiek (de ProMES-methode) een goed beeld kan worden verkregen van de diversiteit in productiviteitsmaatstaven en de mogelijke beïnvloeding daarvan, mede in het licht van verwachte tijdtransities van werknemers. Deze methodiek laat zich ook in andere organisatie toepassen. Vooralsnog verwachten

---

<sup>70</sup> althans wanneer men deze niet wenst af te lezen aan het aantal pagina's papier.

wij dat de uitkomsten binnen de gemeente Den Haag als richtinggevend kunnen worden gezien voor Nederland als geheel.

### **Deeltijd, tijdtransities en productiviteit**

Heeft deeltijdarbeid een positieve of juist negatieve invloed op de arbeidsproductiviteit? Het antwoord op deze vraag is lastig te geven en mede afhankelijk van wat wordt verstaan onder deeltijd en in welk type organisatieonderdeel deze vraag wordt gesteld. Op basis van de casestudies hebben we kunnen waarnemen dat de eerder gepostuleerde curve (zie hoofdstuk 2) waarin een hypothetisch verband tussen werktijd en productiviteit wordt geschetst, door de cases min of meer wordt bevestigd. In hun oordeel over de samenloop van deze twee variabelen geven lijnmanagers aan dat een dergelijk verband in grote lijnen wel aanwezig is; zij het dat in een aantal cases de lijnmanager een dergelijk oordeel als zodanig niet kon geven.

En dan de hamvraag: "Wat is het effect van een transitie van voltijd naar deeltijd (en omgekeerd) op de arbeidsproductiviteit?". Het feitelijke effect van dergelijke transitie is binnen het onderzoek moeizaam gebleken, simpel vanwege het feit dat dergelijke transitie zich maar in zeer beperkte mate hebben voorgedaan. De antwoorden op deze vraag, zoals afkomstig uit de monden van lijnmanagers, duiden er evenwel op dat binnen bepaalde brackets men geen of juist een positief effect ziet van deeltijdwerk op productiviteit. Dat betekent overigens wel dat de zone waarbinnen men deze neutrale of positieve effecten verwacht in sommige gevallen heel beperkt is. In een aantal gevallen is aangegeven dat de optimale werkweekomvang 32 tot 36 uur zou moeten zijn om de betreffende functie zo optimaal mogelijk in te kunnen vullen (vanuit het productiviteitsperspectief). Deze uitspraak komt feitelijk neer op het bevorderen van bijna-voltijd of geheel-voltijd werken. In een aantal andere gevallen wordt het optimum lager ingeschat, en daarmee de range verbreed. Er zijn dan positieve productiviteitseffecten te verwachten, ook bij transitie naar bijvoorbeeld 3 dagen per week.

### **Tijdtransities en productiviteitsverliezen**

Uit het veldonderzoek is gebleken dat tijdtransities niet noodzakelijkerwijs leiden tot productiviteitsverliezen, sterker nog; een aantal respondenten geeft juist aan dat deeltijdwerkers productiever zijn dan voltijders. Een generieke productiviteitsval lijkt daarmee niet aan de orde. Tegelijkertijd is de algemene toon in het veldwerk dat kleine deeltijd niet gewenst wordt. De regelmatig terugkerende uitspraak dat 24 tot 28 uur per week werken toch wel een ondergrens is maakt dit duidelijk. De argumenten daarbij zijn helder: afstemverliezen, noodzakelijke coördinatie, klanttevredenheid en bereikbaarheid, doorlooptijden van dossiers in combinatie met wettelijke normen. Dit maakt duidelijk dat productiviteitsval voorkomen kan worden door tijdtransities slechts binnen bepaalde grenswaarden te accepteren.

## **Motivatie, cultuur en productiviteit: vervolgonderzoek?**

Een aantal van de respondenten maakt de essentiële opmerking dat de individuele productiviteit van medewerkers niet in de eerste plaats beïnvloed wordt door de omvang van de werkdag of werkweek, maar met name door de gedrevenheid en betrokkenheid bij het werk. Inzicht in en selectie op individuele verschillen in normen en waarden ten aanzien van goed werknemerschap en daarmee verschillen in alignment van deze werknemers is in dat perspectief gezien van grotere betekenis voor de arbeidsproductiviteit van de organisatie dan mineure veranderingen in omvang van de werkweek. Het belang van motivatie en betrokkenheid van werknemers en de daarmee samenhangende organisatiecultuur is daarmee waarschijnlijk een veel belangrijker variabele voor productiviteitsbevordering. Daar waar motivatie en betrokkenheid samengaan met het inwilligen van individuele voorkeuren van werknemers ten aanzien van hun werktijden en werkweekomvang, kan worden gesteld dat langs die weg tijdtransities en de faciliteiten daartoe langs indirecte weg een bijdrage aan productiviteitsgroei kunnen leveren.

Nader onderzoek hiernaar lijkt gewenst, waarbij dat onderzoek zich mede op het niveau van individuele werknemers zou moeten richten, bijvoorbeeld door het afnemen van vragenlijsten. Daarbij moet specifiek worden ingegaan op de determinanten van de gewenste of feitelijke tijdtransities. Wordt deze veroorzaakt door bijvoorbeeld het krijgen van kinderen en bijbehorende taken, is er sprake van meer tijd voor studie en scholing, neemt de behoefte aan extra vrije tijd toe, et cetera? Het zal bovendien duidelijk zijn dat het vaststellen van dergelijke directe en indirecte relaties een onderzoek op het niveau van een organisatie of onderdelen daarbinnen noodzakelijk maakt. De werknemersuitkomsten moeten namelijk eenduidig in verband kunnen worden gebracht met de uitkomsten op organisatieniveau (lijnmanagers bijvoorbeeld) in termen van arbeidsproductiviteit en mogelijke andere opbrengsten. Een dergelijke multi-level analyse vereist een goed design en vergt veel medewerking en inspanning van betrokkenen.

## **Conclusie**

Er is geen eenduidig en algemeen toepasbaar antwoord te geven op de vraag wat de optimale omvang van de werkweek zou moeten zijn vanuit het oogpunt van gewenste toename van de arbeidsproductiviteit. Evenmin valt eenduidig aan te geven wat het effect is van individuele tijdtransities van werknemers

Wel is duidelijk dat op gerichte wijze de productiviteit meetbaar en beïnvloedbaar gemaakt is en kan worden. Maatwerk is dan wel vereist, evenals een goede wijze van registratie en monitoring. Een meer permanente introductie van dit type productiviteitsmetingen binnen arbeidsorganisaties kan ook in morele zin als een belangrijke factor blijken te zijn in het genereren van meer arbeidsproductiviteit en geeft organisaties meer handvaten om de productiviteitsdiscussie aan te kunnen gaan.

Bovendien valt zo wellicht op afzienbare termijn toch nog eens een hardere kwantitatieve empirische relatie te leggen tussen tijdtransities enerzijds en productiviteitsveranderingen anderzijds. Daarvoor is een meerjarig gebruik van de productiviteitsindicatoren dan wel een vereiste.

Een belangrijke variabele daarbij is ook de investering in menselijk kapitaal. Scholing van medewerkers en het benutten van de mogelijke rendementen hiervan is een belangrijk onderdeel van HRM-beleid. Arbeidsparticipatie en opleidingsniveau hangen sterk samen, zo blijkt uit veel onderzoek. Een goed opgeleide beroepsbevolking is essentieel voor het concurrentievermogen van Nederland. Dat betekent enerzijds dat de overheid en sociale partners condities moeten scheppen waarbinnen dit potentieel zo goed mogelijk kan worden aangesproken, en anderzijds prikkels moeten aanbrengeen waardoor individuele werknemers ook zelf blijvend investeren in de ontwikkeling van dat menselijk kapitaal (inzetbaarheid en employability). De condities moeten zichtbaar worden in algemeen aanvaarde kaders, zoals bijvoorbeeld levensloopregelingen, waardoor werknemers eigen keuzen kunnen maken in relatie tot hun levensfase en thuissituatie. Tijdtransities behoren zeker tot dat domein. De prikkels moeten zijn gebaseerd op concreet inzicht in de effecten van deze transities en de beïnvloedbaarheid van arbeidsproductiviteit. Alleen dan kan een goede mix worden bereikt tussen de individuele belangen van werknemers, de bedrijfseconomische belangen van organisaties en het 'algemeen belang' van de overheid.

## LITERATUUR

- Allen, T.D. et al, 'Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research'. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 5 (2), 2000: 278-308
- Anxo, D. et al, eds. *Work Patterns and Capital Utilisation: An International Comparative Study*. Deventer etc.: Kluwer Academic Publishers, 1995
- Anxo, D. en S. Lundström, *Towards flexible working hours in Sweden*. Stockholm: Swedish Council for Work Life Research, 1998
- Anxo, D. en J. O'Reilly, *Beschäftigung, Arbeitszeit und Übergangsmärkte in vergleichender Perspektive*. Berlin: WZB, discussion paper FS I 00-210, 2000
- Ark, B. van, 'Issues in Measurement and International Comparison of Productivity'. In: OECD, *Industry Productivity: International Comparison and Measurement Issues*. Paris: OECD 1996: 19-47
- Bailey, M.N en R.M. Solow, 'International Productivity Comparisons Built from the Firm Level'. *Journal of Economic Perspectives*, 15 (3), 2001: 151-172
- Baltes, B.B. et al, 'Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria'. *Journal of Applied Psychology*. Vol 84 (4), 1999: 496-513
- Bienefeld, M.A., *Working Hours in British Industry: An Economic History*. London: Weidenfeld and Nicholson, 1972
- Blank, J. ed., *Public Provision and Performance; contributions from efficiency and productivity measurement*. Amsterdam etc.: Elsevier Science/North Holland, 2000
- Boisard, P. et al, *Time and Work : work intensity*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, 2003
- Coopers and Lybrand, *International Students Survey Report*. London: Coopers and Lybrand, 1997
- Daubas-Letourneux, V. en A. Thébaud-Mony, *Work Organisation and Health at Work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003
- EPOC Research Group, *New Forms of Work Organisation; Can Europe realise its Potential?*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Reduction in Working Time; a literature review*. Dublin: European Foundation etc., 1998
- Gemini Consulting, *International Workforce Management Study: Capitalising on the Workforce*. London: Yankelovitch Partners Inc, 1998
- Hellström, H., *Culture, work, time*. Stockholm: Carlsson Publishers, 1994
- Hughes, H., 'Equal Pay for Equal Work'. *Issue Analysis*, 1998/2
- Jansen, N., *Working Time Arrangements, Work-Family Conflict, and Fatigue*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht, 2003
- Institute for Employment Studies, *Breaking the long hours culture*. London: IES report 352, 1998
- Josten, E., *The effects of extended workdays*. Assen: Van Gorcum, 2003
- Kelly, R.J en M.F. Schneider, 'The twelve hour shift revisited: recent trends in the electric power industry'. Pp. 369-384 in: Kogi, t. et al, eds., *Shiftwork: its practice and improvement*. Tokyo: Centre for Academic Publications, 1982
- Keuzenkamp, S. en E. Hooghiemstra, *De Kunst van het Combineren*. Den Haag: SCP, 2000

Killingsworth, M., 'Comparable Worth and Pay Equity'. *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques*, Vol. XXVIII, Supplement/Numéro Special 1, 2002 : S 179- S 184

Klein Hesselink, D.J. et al, *Arbeidstijden en ziekteverzuim; onderzoek naar de effecten van afwijkende werktijdregelingen op veiligheid, gezondheid, vrije tijd en ziekteverzuim van werknemers*. Den Haag: VUGA, 1995

Kodz, J. et al, *Working Long Hours: a review of the evidence. Volume 1 – Main report*. London: The Institute for Employment Studies 1997

Kooning, J. de, et al, *Arbeidsmarkttransities en aanboddiscrepanties*. Tilburg/Utrecht: OSA publicatie A 191, 2003

Korver, T et al, *Arbeid, transities en verzuim*. Tilburg: OSA-publicatie A208. Tilburg en Utrecht : OSA 2004

La Jeunesse, R., 'Toward and efficiency week'. *Challenge*, Vol 42 (1) 1999: 92-109

Lange, W. de, *Configuratie van de arbeid; vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijpatronen*. Zutphen: Thieme, 1989

Lazear, E., *Personnel Economics*. Cambridge en London: MIT Press, 1995

Levine, L., *The Gender Wage Gap and Pay Equity: Is Comparable Worth the Next Step?* Washington DC: Congressional Research Service, The Library of Congress, 2001

Lipsey, R.G en K. Carlaw, 'What does total factor productivity measure?'. *International Productivity Monitor* 1(1), 2000: 31-52

Marx, K., *Das Kapital; Kritik der politischen Ökonomie; erster Band: der Produktionsprozess des Kapitals*. Berlin: Dietz Verlag 1971; oorspronkelijk 1867

Meijman, T.F., *Verkorten van de werkweek en verlengen van de werkdag*. Amsterdam: Studiecentrum Arbeid en Gezondheid, UvA, 1992

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: *Deeltijdarbeid in Nederland*. Den Haag: Ministerie van SZW, Werkdocument 283, 2003

NEI, *Bedrijfseconomische consequenties van afwijkende arbeidstijden*. Den Haag: Sdu, 1993

OECD, *Industry Productivity: International Comparison and Measurement Issues*. Paris: OECD 1996

Oeij, P.R.A. et al, *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002

Pilat, D., *Measuring Productivity Levels – A Reader*. Paris, OECD DSTI/EAS/IND/SWP (2002) 12

Popma, J., *Het Arbo-effect van Medezeggenschap*. Deventer: Kluwer, 2003

Pritchard, R., et al, 'Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity'. *Journal of Applied Psychology Monograph Series*. Vol 73 (2), 1998

Pritchard, R., *Description of ProMES*. [www.tamu.edu/promes/descript.htm](http://www.tamu.edu/promes/descript.htm)

Pritchard, R., *Answers to Technical Questions*. [www.tamu.edu/promes/tech2.htm](http://www.tamu.edu/promes/tech2.htm)

Pritchard, R. et al, *ProMES Meta-Analysis Instrument: Structural Variables*. [www.tamu.edu/promes/meta-grp.htm](http://www.tamu.edu/promes/meta-grp.htm)

Ragin, C., *Fuzzy-set Social Science*. Chicago en London: University of Chicago Press, 2000

Rijswijk, K. van et al, 'Parttime werk, flexibele werktijden en de werk-familie balans: een overzicht van de literatuur'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 15 (5), 2002: 320-333

Schreyer, P., 'The OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity'. *International Productivity Monitor* 1 (2) 2001: 37-51



- Schreyer, P en D. Pilat, *Measuring Productivity*. Parijs : OECD Economic Studies No. 33, 2001
- Sharpe, A., 'Productivity Concepts, Trends and Prospects: An Overview'. *The Review of Economic Performance and Social Progress*, 2002: 31-56
- Velsen, M. van, *De vijfde dag; een beleidsgericht onderzoek naar ervaringen van werknemers met een gecompriëerde werkweek*. Den Haag: VUGA, 1994
- Vijfeijken, H. van, *Managing Team Performance: Interdependence, Goals and Rewards*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 2004
- Warr, P.B., *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press, 1987
- Wetzels, C en K. Tijdens, *Dubbel delen in de digitale delta*. Delft: TNO-STB, 2001
- White, M., *Working Hours: Assessing the Potential for Reduction*. Genève: ILO, 1987
- Yin, R., *Case Study Research: design and methods*. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage, 1984
- Yin, R., *Applications of case study research*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage, 1993