

TNO Arbeid

TNO-paper

**"Van het gebaande loopbaanpad af..."
Over de noodzaak van samenwerking bij
flexibiliteit, levensloop en organisatie**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

Auteurs Ton Korver
 Peter Oeij

Paper voor het Derde Vlaams-Nederlandse arbeidsmarktcongres
'De diversiteit in levenslopen: consequenties voor de arbeidsmarkt'
Sessie 6: Loopbaanbeleid en organisaties

10 oktober 2002, Groot Handelsgebouw, Rotterdam

SISWO/Instituut voor Maatschappijwetenschappen in samenwerking met
Steunpunt Werkgelegenheid en Vorming

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Match van vraag en aanbod van arbeid.....	5
3	Discrepanties tussen vraag en aanbod.....	11
4	Knelpunten voor organisaties.....	16
5	Afstemmingsmechanismen voor samenwerking	21
6	Samenwerking op macroniveau.....	31
7	Literatuur.....	36

1 Inleiding

Niets is permanenter dan verandering, want elke ontwikkeling in een organisatie roept weer nieuwe veranderingen op (Blau en Scott, 1963). Evengoed kan gesteld worden dat maatschappelijke ontwikkelingen een permanente invloed uitoefenen op organisaties. Met de introductie van de levensloop staat ons het nodige aan veranderingen te wachten in het arbeidsbestel en daarbuiten. De discussie over de levensloop staat natuurlijk niet op zichzelf. Die heeft te maken met het zich maatschappelijk voltrekkende proces van individualisering en met rollen die personen hebben in verschillende fasen van hun leven, rollen die soms samenvallen. Deze diversiteit in levenslopen is onlosmakelijk verbonden de wereld van arbeid en organisatie en dus met loopbanen van personen. Daar wringt hem een schoen. Organisatie en werknemers hebben namelijk voor een deel uiteenlopende belangen, er is sprake van discrepanties. Gemakshalve spitsen we de belangentegenstelling toe op flexibiliteit en wel op een verbijzondering daarvan: tijdflexibiliteit. Aan de hand van tijdflexibiliteit zullen we discrepanties tussen organisatie- en werknemersbelangen belichten.

Ons uitgangspunt is dat voor het oplossen van die discrepanties *samenwerking* een noodzakelijk voorwaarde is. Samenwerken is een proces waarin twee of meer individuen, groepen en/of organisaties proberen om door middel van gezamenlijk overeengekomen acties betere resultaten te halen dan zij onafhankelijk van elkaar (denken te) kunnen doen (vrij naar Lax & Sebenius, 1986). Samenwerken is zinvol als mensen in combinatie meer resultaat kunnen behalen dan elk afzonderlijk. Het is onontbeerlijk als mensen afzonderlijk simpelweg niet in staat zijn een bepaald effect te bewerkstelligen. Samenwerking is in dat geval de noodzakelijke 'limiting' of 'strategische' factor voor het te bereiken effect (Barnard 1938). Samenwerken in en tussen organisaties lijkt vanzelfsprekend, omdat organisaties per definitie samenwerkingsverbanden zijn, maar zo eenvoudig ligt het niet. Voor organisaties die succesvol samenwerken geldt dat zij een gemeenschappelijk¹ doel moeten hebben, dat hun samenwerkingsgedrag als het ware normeert. Om organisaties te motiveren hun doelen te bereiken, dient hen een aantrekkelijke 'beloning' in het vooruitzicht te worden gesteld (Wispé, 1972; Wrightsman en Deaux, 1981; 236, 239).² De beloning voor de organisatie is het bereiken van resultaten die zonder samenwerking ofwel niet ofwel minder of minder goed tot stand zouden zijn gekomen. De beloning voor de leden van de organisatie bestaat uit het delen in het al dan niet te gelde gemaakte resultaat van de samenwerking. De beloning voor de leden kan verder bestaan in immateriële of 'immanente' opbrengsten (Hechter, 1987). Immanent is bijvoorbeeld het plezier in het samen werken, de zekerheid dat je op elkaar kunt vertrouwen, de trots op een goed resultaat enzovoorts. Immanente goederen of diensten zijn een belangrijke bron van onderlinge solidariteit. Deze dingen kun je niet op de markt kopen; ze zijn het product van een positief gewaardeerde wederzijdse afhankelijkheid. Wat in de

¹ Volgens Sheriff dienen we eigenlijk nog een stapje verder te gaan dan gemeenschappelijke doelen en te spreken van 'bovengeschikte' doelen (1966). Het gaat immers om doelen die niet voor een van de groepen afzonderlijk bereikbaar zijn en die het belang overstijgen van andere doelen (en dus ondergeschikte) die groepen kunnen hebben (vgl. Barnard, 1938).

² Wrightsman en Deaux (1981) omschrijven samenwerking (cooperation) als prosociaal gedrag van personen met wederzijdse belangen. Door samen te werken coördineren zij hun inspanningen waardoor een ieder makkelijker zijn/haar doel kan bereiken, dan wanneer zij niet zouden samenwerken. De auteurs baseren zich op de definitie van prosociaal gedrag (prosocial behavior) van Wispé (1972): gedrag dat positieve gevolgen heeft. Voor daaraan te koppelen motivatietheorieën (over o.a. doelen, beloningen, verwachtingen) zie bijv. Robbins, 2001: 155-178.

wandeling ‘bedrijfstrouw’ wordt genoemd is niets anders dan de waardering van de immanente aspecten van samenwerking.

Hetzelfde geldt voor aspecten als werkzekerheid, pensioenzekerheid³ of de zekerheid dat het opnemen van verlof –bijvoorbeeld in het kader van levenslooparrangementen– niet ten koste gaat van je toekomstige werkgelegenheid of carrière. Immers, ook hier gaat het om regelingen die wederzijdse afhankelijkheid onderstrepen en die alleen in samenwerking tot stand kunnen worden gebracht en gegarandeerd.

Het vraagstuk van samenwerking speelt zich af op meerdere niveaus; op het microniveau binnen de arbeidsorganisatie (werknemers, management, afdelingen), op mesoniveau tussen organisaties (zoals arbeidsorganisaties, intermediaire organisaties), op macroniveau tussen organisaties behorend tot het maatschappelijk middenveld (sociale partners, overheid, institutionele organisaties in relatie tot arbeidsmarkt, sociale zekerheid, onderwijs etc.) en op transitie tussen deze niveaus. De rode draad in de diverse samenwerkingsvormen wordt gevormd door de arbeidsverhoudingen. Arbeidsverhoudingen maken –omdat, voorzover en zo lang het vormen van samenwerking zijn– transacties mogelijk die anders niet tot stand hadden kunnen komen (Korver 1998). De stelling die wij in dit verband betrekken is dat samenwerking over flexibiliteit en levensloop dermate complexe eisen met zich brengt om tot een adequate afstemming te komen van organisatie- en werknemersbelangen op microniveau, dat samenwerking op meso- en macroniveau noodzakelijk is om samenwerking op microniveau uitvoerbaar te maken. Dit is een paradox van de verdergaande individualisering, atomisering en netwerkontwikkeling om ons heen.

In onze bijdrage gaan we eerst in op het vraagstuk van de afstemming van de flexibiliteitsbehoefte van organisaties en de flexibiliteitswensen van werknemers (par. 2). Dit is het kader voor samenwerking, dat toegelicht wordt voor het microniveau (binnen organisaties). Van daaruit belichten we de feitelijke ontwikkeling van de flexibilisering van arbeid op basis waarvan we discrepanties benoemen die het afstemmingsvraagstuk compliceren (par. 3). Dat komt omdat de afstemming op microniveau onlosmakelijke relaties heeft met afstemmingsvraagstukken op meso- en macroniveau. Vervolgens gaan we enkele van de knelpunten verder problematiseren waarbij we de tijdflexibiliteit als focus kiezen (par. 4), waarna we aan de hand van praktische voorbeelden over samenwerking schetsen hoe afstemming van organisatiebelangen en werknemersbelangen vorm kan krijgen (par. 5). Ter afsluiting doen we enkele suggesties voor bouwstenen voor samenwerking op macroniveau, zodanig dat dit samenwerking op lagere niveaus faciliteert (par. 6).

Overigens speelt onze bijdrage tegen de achtergrond van de algemene arbeidspolitiek in Nederland (Korver, 1999; Van Hoof et al, 2002). Het participatievraagstuk neemt daarin een centrale plaats in. Voor ons is het overstijgen van een eenzijdig economisch georiënteerde optiek op *arbeidsparticipatie* een drijfveer voor een pleidooi om het behoud van het ‘poldermodel’ of een vergelijkbare vorm van collectieve samenwerking. Wij omarmen nog steeds Durkheims organische solidariteit en bijveren ons voor *maatschappelijke* participatie (Korver, 1999; Korver en Wilthagen, 2002; Oeij, 1993, Oeij, 1994). ‘Levensloopbanen’, de bewust gekozen contaminatie van levenslopen en loopbanen, geven daaraan uitdrukking.

³ Pensioenzekerheid is een door Hechter, o.c., uitgewerkt voorbeeld. Het gaat bij pensioenen niet alleen om de hoogte van de uitkering, is de redenering. Een andere, maar even belangrijk, aspect is dat je je geen zorgen hoeft te maken over je pensioen. Deze laatste zekerheid stelt in staat om je met andere dingen bezig te houden en je daar op te concentreren. Hetzelfde geldt bij werkzekerheid: ook werkzekerheid is een voorwaarde om je goed en met plezier op je taken te kunnen concentreren.

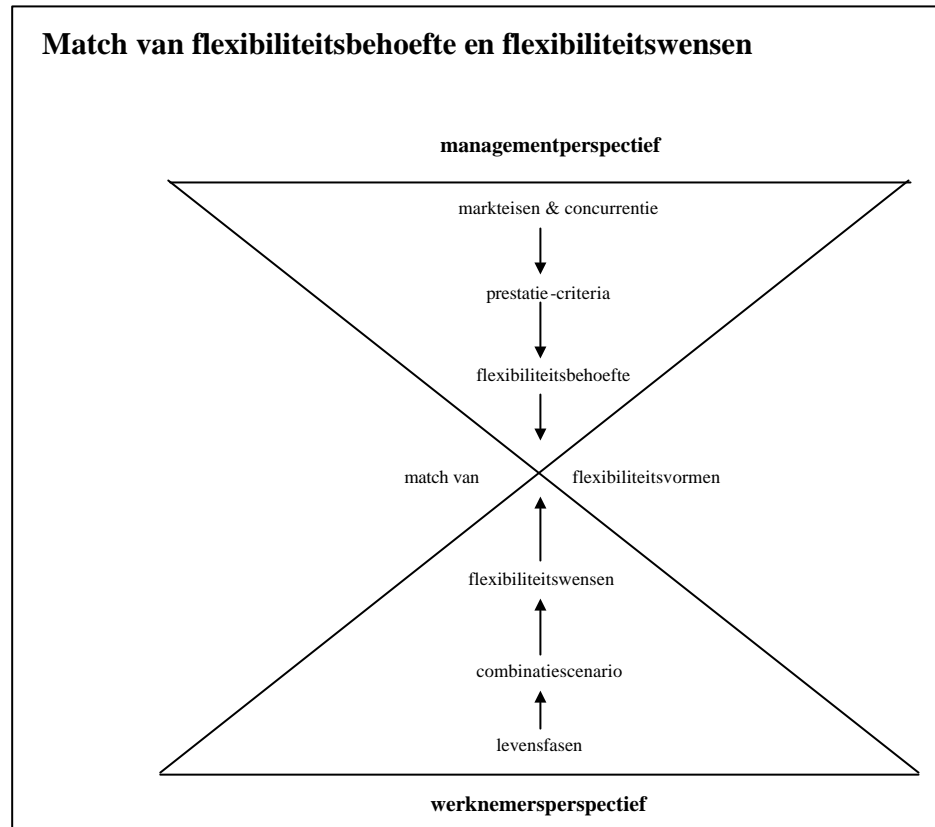
2 Match van vraag en aanbod van arbeid

Afstemmen van flexibiliteit op microniveau

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

Behoeften afstemmen in de coalitiebenadering

De flexibiliteitsbehoefte van organisaties betreft de vraag naar een flexibele arbeidsinzet, vormgegeven als functionele flexibilisering, werktijdflexibilisering, contractflexibilisering of ad hoc flexibilisering. Die behoefte wordt bepaald door markteisen en concurrentie. De flexibiliteitswensen van werknemers komen tot uitdrukking in het aanbod van flexibele arbeidskracht waarbij bepaalde vormen van flexibel werk afgestemd moeten kunnen worden op andere levenssferen dan uitsluitend die van arbeid. Deze wensen worden met name bepaald door de fasen in de levensloop. De afstemming van de behoeften van organisaties, het managementperspectief, en de wensen van mensen, het werknemersperspectief, is visueel weergegeven in Figuur 1, 'Match van flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitswensen' (Oeij et al, 2002: 103).



Figuur 1: De match van de flexibilitieitsbehoefte en de flexibilitieitswensen (Oeij et al, 2002: 103)

De flexibilitieitsbehoefte van organisaties is afhankelijk van fluctuaties in het werkaanbod (De Lange, 1992). Die fluctuaties verschillen in hun voorspelbaarheid en heftigheid. Daaraan liggen op hun beurt ontwikkelingen in de vraag naar diensten en producten ten grondslag die leiden tot eisen in termen van onder meer prijs, kwaliteit, levertijd, variatie, innovativiteit (Bolwijn en Kumpe, 1991). Hieruit is af te leiden hoe flexibel een organisatie dient te zijn. Daarnaast moeten organisaties zich rekenschap geven van de mate waarin zij flexibel kunnen zijn. Zo dient men zich te houden aan wettelijke afspraken,⁴ aan CAO afspraken, aan organisatiekenmerken (technologie, cultuur, competenties e.d.), en aan wensen van (potentiële) medewerkers. Daaruit volgt welke vormen van flexibele arbeid en arbeidsrelaties voor de organisatie in beginsel bruikbaar zijn om aan de flexibilitieitsbehoefte tegemoet te komen (De Lange, 1992).

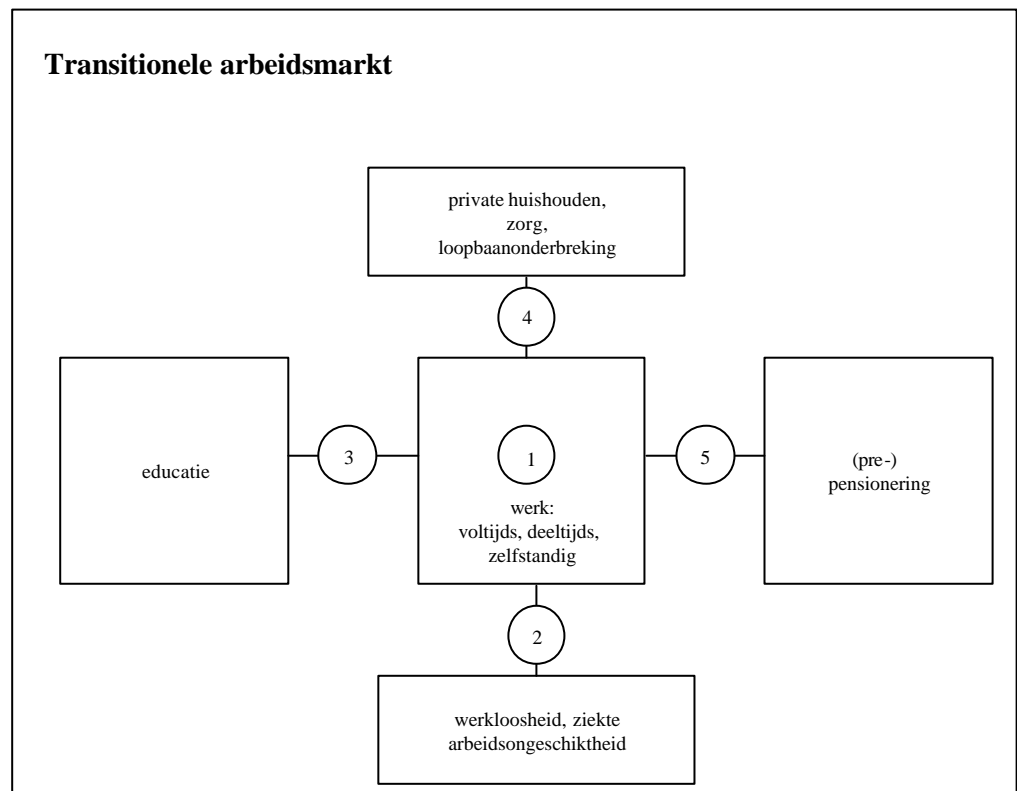
De flexibilitieitswensen van werknemers verschillen per fase in de levensloop en naar persoonlijke omstandigheden (SER, 2001). In de Verkenning Levensloop van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW, 2002) worden vijf fasen onderscheiden, te weten 1] vroege jeugd (0-15 jaar), 2] jongvolwassenheid (16-30 jaar), 3] middenfase (31-60 jaar), 4] actieve ouderdom (61-80 jaar) en 5] afhankelijke ouderdom (81 en ouder). De leeftijdsgrenzen zijn indicatief. In de middenfase is de relatie met werken het sterkst. Omdat velen tijdens deze fase werken, leren en zorgen

⁴ Bijv. Wet Flexibiliteit en Zekerheid, Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs, Arbeidstijdenwet, Arbeidsomstandighedenwet, Wet recht op aanpassing arbeidsduur, Wet Deeltijdarbeid, Wet op de Ondernemingsraden.

combineren wordt ze het ‘spitsuur van het leven’ genoemd (Van Hoof et al, 2002: 8-9). Flexibiliteitswensen van werknemers zijn, naast taakeisen van de levensfasen, onder meer afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en mogelijkheden aangaande de loopbaan en van gewenste bestedingsmogelijkheden.

Na het op elkaar betrekken van de wensen van organisaties en werknemers (Figuur 1) is uiteindelijk vast te stellen welke vormen van flexibele arbeid haalbaar zijn voor beide partijen (De Lange, 1992). Indien de besluitvorming daarover door partijen gezamenlijk kan geschieden, zonder dat sprake is van een conflictsituatie, zou naar analogie van de arbeidsverhoudingen in het poldermodel gebruik gemaakt kunnen worden van de zogeheten coalitiebenadering (De Lange, 1989). Deze benadering is gestoeld op samenwerking tussen partijen, vanuit het oogpunt dat men meer gemeenschappelijke belangen heeft dan belangentegenstellingen. Met de recente roep om de afschaffing van het poldermodel (zie in Nuys, 2002) lijkt zo'n coalitie echter minder waarschijnlijk, hoewel er evengoed betoogd wordt dat het poldermodel aantoonbaar effectiever is dan het conflictmodel (bijv. Teulings, 1996). Wij zullen op grond van diverse optredende discrepanties verderop betogen dat constructieve samenwerking tussen alle partijen, politiek, sociale partners en overheid, onmisbaar is.

Transitionele arbeidsmarkt en levensloop



Figuur 2. Transitionele arbeidsmarkt en transitiezones (Schmid, 1995: 442).

Welke flexibiliteitswensen van werknemers zouden kunnen samenhangen met fasen in de levensloop kan worden geanalyseerd met het concept van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1995)? In dit concept worden vijf overgangsgebieden of transitiezones voorgesteld (Figuur 2) tussen het gebied werk enerzijds en de gebieden werkloosheid, educatie, huishouden en pensioen anderzijds. Daarnaast zijn er transities binnen het gebied werk.

We onderscheiden vier hoofdvormen bij de huidige flexibilisering van arbeid (Oeij et al, 2002: 22-24): 1] contractflexibiliteit heeft vooral betrekking op de tijdelijke inschakeling van personeel. Hieronder vallen de 'flexwerkers' (uitzendkrachten, oproepkrachten, personen met tijdelijke contracten; zie ook Van der Toren et al, 2002); 2] werktijdflexibiliteit verwijst naar werk met flexibele werktijden en bedrijfstijden (zoals deeltijdarbeid, ploegendienst, seizoenswerk, variabele roosters, flexibele pensionering en verlofregelingen); 3] functionele flexibiliteit betreft vooral multi-inzetbaarheid van personeel (functieverbreding en -verrijking); 4] ad hoc flexibiliteit refereert het opvangen van de korte termijn 'piek en ziek'-behoefte aan personeel (kort uitzendwerk, overwerk, elkaars werk overnemen).

Zonder volledig te zijn, kunnen op de transitionele arbeidsmarkt de volgende vormen van flexibele arbeid voorkomen (Oeij et al, 2002: 102-103):

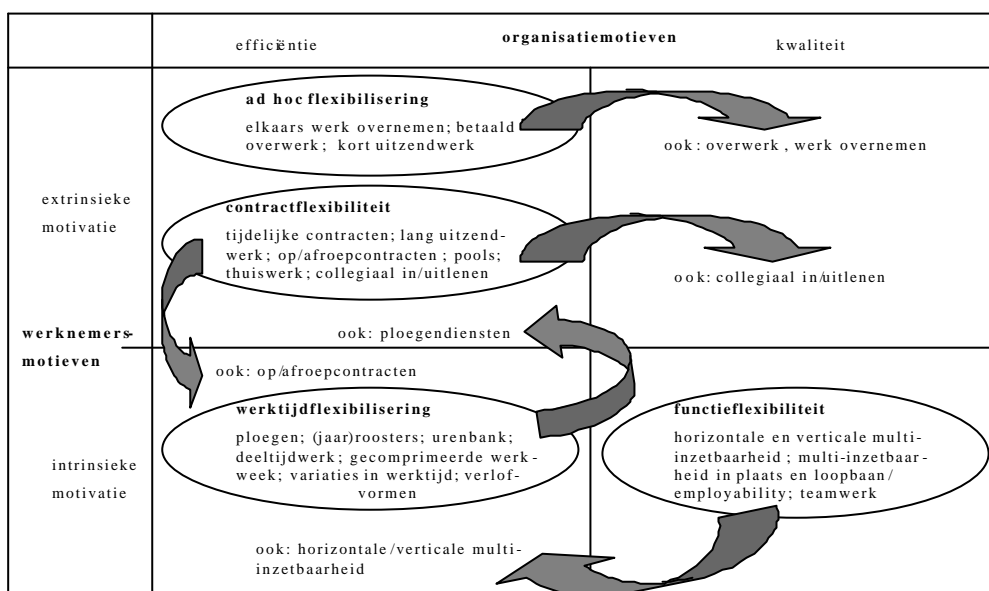
- Contractflexibiliteit is toepasbaar binnen alle transitiezones. Tijdelijke contracten kunnen functioneren als opstap op de arbeidsmarkt. Werk via uitzendbureaus kan aan studenten de mogelijkheid bieden om bij te verdienen en de arbeidsmarkt te verkennen. Uitzendbureaus kunnen ook een functie hebben bij de toeleiding van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, omdat de drempels voor werkgevers hierbij lager liggen. Op- en afroepcontracten kunnen werknemers de mogelijkheid bieden om arbeid en zorg te combineren, daar waar men niet uitsluitend afhankelijk is van het eigen inkomen.
- Vormen van werktijdflexibiliteit zijn toepasbaar binnen transities tussen werk en huishouden, werk en educatie, werk en prepensionering en binnen werk-werk transities (bijv. deeltijdwerk, ploegendiensten, seizoenwerk, flexibele pensionering). Zo kunnen deeltijdarbeid, variabele begin- en eindtijden en diverse verlofregelingen behulpzaam zijn bij het combineren van arbeid en zorg. Flexibele pensionering kan bijdragen tot een arbeidzaam leven tot op hogere leeftijd. Een vlotte overgang tussen voltijdwerk en deeltijdwerk kan een behoefte van werknemers zijn gedurende verschillende fasen in het leven.
- Vormen van functionele flexibiliteit zijn toepasbaar binnen werk-werk transities (multi-inzetbaarheid), bij het combineren van werk en leren (leren door middel van een breed takenpakket) en bij de transitie van werkloosheid/arbeidsongeschiktheid naar werk en het voorkomen van uitstroom uit werk door maatregelen als taakvariatie, taakrotatie en taakverbreding en het verminderen van eenzijdige fysieke belasting.
- Ad hoc flexibiliteit is eveneens toepasbaar binnen alle transitiezones als het gaat om korte termijn uitzendwerk. Overwerk als ad hoc vorm is met name gekoppeld aan de zone werken maar ook met andere zones indien de werknemer een tijdelijke baan of een deeltijdbaan heeft. Dat geldt grotendeels ook voor kort elkaars werk overnemen.

Personen kunnen zich in relatie tot hun levensloopfase op enig moment bevinden in één of meer gebieden tegelijkertijd. Een voorbeeld is de parttimer die naast het werk studeert, zorgt, onvrijwillig werkloos is of gedeeltelijk gepensioneerd. Bij het tegelijkertijd opereren in meer gebieden is sprake van een combinatiescenario (vgl. Schipper, 2002).

Motieven en flexibilisering

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

Indien we de motieven van organisaties en werknemers verbinden met de vier hoofdvormen van flexibilisering ontstaat een vierdeling die behulpzaam kan zijn bij het matchen van de wensen van partijen (Figuur 3).⁵



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

De vraag die men zich kan stellen na het voorgaande is hoe deze motieven en vormen van flexibiliteit te verenigen zijn met organisatie- en werknemersbelangen, tegen de achtergrond van de heterogeniteit van de 'levensloopflexibiliteit' en de onophoudelijke organisatieontwikkeling? Voordat wij enkele discrepanties tussen organisatie- en werknemersbelangen belichten, schetsen we kort de huidige stand van zaken van flexibilisering en enkele verwachte trends over flexibilisering.

⁵ We realiseren ons terdege dat deze vereenvoudiging geen recht doet aan de complexe werkelijkheid. De figuur is bedoeld als een richtinggevend denkkader. Voor een overzicht van voor- en nadelen van flexvormen en arbeidstijdpatronen vanuit de optiek van werkgever en werknemer zie bijv. De Lange en Oeij, 1996, Bijlage 1 en De Leede et al, 2002, hoofdstuk 4.

3 Discrepanties tussen vraag en aanbod

Volledige gegevens over de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid op elk van de hiervoor onderscheiden transitiezones zijn niet voor handen en het is bovendien maar de vraag of we ooit over dergelijke gedetailleerde informatie zullen kunnen beschikken. Wat kunnen we dan eigenlijk zeggen over de mate waarin nieuwe flexibele arbeidsrelaties tegemoet komen aan de match van levensloop, loopbaan en organisatiedynamiek? We staan daartoe eerst kort stil bij de huidige flexibilisering van arbeid door in te gaan op het voorkomen van verschillende vormen van flexibele arbeid en op de vraag naar flexibele arbeid en het aanbod van flexibele arbeidskrachten. Op basis van dat, overigens onvolledige beeld, benoemen wij het centrale knelpunt voor de match van de management- en werknemersoptiek.

Gegevens over flexibilisering van arbeid

In Nederland werken 6.117.000 personen als werknemer en zijn 799.000 personen geboekstaafd als zelfstandige (CBS, EBB 2000). Van de werknemers heeft 91% een vaste baan. Ongeveer 9% heeft een flexbaan, het zij als uitzendkracht (3%), oproepkracht (2%) of tijdelijke kracht (4%). Van alle werknemers plus zelfstandigen heeft 32% een deeltijdbaan (gedefinieerd als een baan voor minder dan 35 uur per week).

De contractflexibiliteit (ongeveer 10% van de werknemers) is de laatste jaren sterk toegenomen, maar recentelijk weer iets gedaald, met name door de afname van het aantal oproepkrachten (Van den Toren et al, 2002; Miedema en Klein Hesselink, 2002). De werktijdflexibiliteit laat een groei zien die nog niet is gestopt wanneer gelet wordt op personen werkzaam in onregelmatige werktijden en, zoals gezegd, in deeltijdbanen (CBS, EBB 2000). Van alle werknemers werkt 64 procent op onregelmatige werktijden, het zij in nacht of avond (19%), alleen 's avonds (31%) of in het weekend overdag (14%). In tien jaar is dat met 10% gestegen. Ook het aantal deeltijders is nog steeds stijgende, vooral onder vrouwen. Functionele flexibiliteit lijkt een wijd verbreid fenomeen te zijn. Ongeveer 7 op de 10 werknemers is multi-inzetbaar of heeft te maken met taakverbreding, taakverrijking of taakroulatie (Fouarge et al, 1999; Goudswaard et al, 2000). De omvang van het verschijnsel is niet verwonderlijk, als wordt bedacht dat een krappe arbeidsmarkt en een relatief grote behoefte aan hoogwaardige competenties c.q. ingewerkt personeel in een kenniseconomie, van functionele flexibilisering een vanzelfsprekende strategie maken. Ten slotte is er ad hoc flexibiliteit die met name is gericht op het bestrijden van 'piek en ziek'. Wat de omvang van kort uitzendwerk voor dit doel is, weten we niet. Zo'n 40% van de organisaties maakt gebruik van uitzendkrachten, gedetacheerden of arbeidspoolers met als verreweg de belangrijkste reden de onzekerheid over de hoeveelheid werk of de onzekere markt ('piek') en niet vanwege het opvangen van ziekte (behalve in de zorgsector) (Van den Toren et al, 2002). Over de omvang van overwerk weten we dat dit indicatief betrekking heeft op 4 à 5 van de 10 werknemers en dat zij gemiddeld bijna 3,5 uur per week overwerken, maar lang niet altijd betaald. Vaste werknemers werken vaker over dan werknemers met tijdelijke contracten (Fouarge et al, 1999; Houtman et al, 2001).

Vraag naar flexibele arbeid

Op basis van gegevens van de OSA (arbeidsvraagpanel), verzameld over het jaar 1998 waarin sprake was van een ruime werkgelegenheidsgroei en een krappe arbeidsmarkt, kunnen we ons een beeld vormen van de vraag naar flexibele arbeid (Fouarge et al, 2001). Hoewel de 40-urige werkweek nog maar bij een kwart van de organisaties de norm is en de gemiddelde arbeidsduur gestaag daalt, is er van de andere kant een roep om herwaardering van een langere voltijdse werkweek. Personeels-

bezettingsproblemen versterken die roep. De groei van de omvang van deeltijdbanen is waarschijnlijk ook eerder een gevolg van werknemerswensen dan van organisatiewensen, want er was in die periode voldoende werk voor voltijdse banen, aldus de OSA. Als gevolg van personeelstekorten bevreemdt het evenmin dat de omvang van het betaalde overwerk in 1998 is gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Reden is met name het opvangen van schommelingen in de bedrijfsdrukke. In deze groeiperiode is een stijging van tijdelijke contracten (vooral toegepast in onderwijs, zorg en handel, horeca, reparatie) te zien die werd gevolgd door stabilisering (verlengen van de proefperiode), alsmede een omvangrijke stijging in het gebruik van uitzendkrachten (vooral toegepast door de overheid) en een geringe toename van afroepcontracten (vooral toegepast door de zorgsector).

Uit de recente evaluatie van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid komt naar voren dat flexibiliteitsbehoeften van organisaties hun oorzaak hoofdzakelijk hebben in de conjuncturele gevoeligheid, de wisselende en onzekere vraag (pieken en dalen), de spreiding van het werk over dag, week of jaar (seizoensarbeid), en de tijdelijke vervanging wegens ziekte, zwangerschap en vakantie (Van den Toren et al, 2002). Als gevolg van een combinatie van de conjunctuur, de flexibiliteitsbehoeften en de wetgeving lijken werkgevers met name oproep- en afroepcontracten vaker te vervangen door vaste contracten voor onbepaalde tijd. Het gebruik van uitzendarbeid wijzigt daarentegen niet sterk. De functionele flexibilisering neemt volgens de onderzoekers toe.

Werkgeversmotieven⁶ voor flexibilisering zijn op grond van het voorgaande niet zonder meer te duiden in efficiëntiemotieven of kwaliteitsmotieven omdat we geen informatie hebben over de kostenverhouding van de inzet van arbeid (inclusief kosten voor werving, selectie, inwerken en binding). Bij die inzet van arbeid onderscheiden we aan de ene kant een focus op numeriek, flexibele en via de arbeidsmarkt relatief makkelijk vervangbare arbeid, en aan de andere kant een focus op functionele flexibiliteit via het belonen (met name ook immaterieel door loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden) van de brede inzetbaarheid van menselijke kwalificaties (Oeij en Wiezer, 2002). Uit de arbeidsorganisatieliteratuur blijkt dat de vraag naar flexibele arbeid beslist niet afneemt. Twee typen van 'flexibele firma's' hebben aan populariteit gewonnen in de afgelopen decennia, te weten een type organisatie dat meer nadruk lijkt te leggen op efficiëntie, zoals lean-production-achtige organisatievormen, en een type dat een sterker accent legt op innovatie en kwaliteit, waaronder sociotechnische en werknemersparticipatieve teamwerk-vormen ressorteren (Oeij en Wiezer, 2002).

Een belangrijke indicator voor de vraag naar arbeid in algemene zin is de aard en omvang van moeilijk vervulbare vacatures. Kunnen we daaraan informatie ontleen over werkgeversmotieven voor flexibilisering? Op basis van de Vacature-enquêtes van het CBS is bekend dat het aantal vacatures de afgelopen jaren is verdrievoudigd van 62 duizend in 1995 tot ruim 183 duizend in 2000 (Dickman et al, 1999: 134; Eijkhout et al, 2001: 139). In 2000 was de helft van de vacatures moeilijk vervulbaar. Twee jaar daarvoor stond een geringer aandeel van de vacatures te boek als moeilijk vervulbaar, namelijk 43%. In 2000 waren meer vacatures in landbouw en visserij en in industrie en bouwnijverheid moeilijk vervulbaar dan in de commerciële en niet-commerciële

⁶ Excurs bij wijze van voorbeeld. De aanleiding voor flexibilisering in de metaal- en elektro-industrie vloeit vaak voort uit ontwikkelingen in de markt die eisen stellen aan de uitvoering van het werkaanbod. Motieven voor flexibilisering hebben voornamelijk een bedrijfseconomische achtergrond en hebben veelal tot doel het realiseren van kostenbesparing, door onder meer bedrijfstijdverlenging, productieverhoging, klantenbinding, minimalisering van kapitaalbeslag en een betere benutting van de vloeroppervlakte. Daarnaast speelt het tegemoet komen aan wensen van medewerkers een rol (Van den Heuvel, 1999).

dienstverlening. In de markt bleven meer vacatures onvervuld dan in de sectoren overheid en onderwijs. Het bleek overigens niet zo te zijn dat vacatures voor een hoger beroepsniveau of een hoger onderwijsniveau vaker als moeilijk vervulbaar werden gekenmerkt dan vacatures op lagere niveaus. De omvang van moeilijk vervulbare vacatures op middelbaar beroepsniveau en waarvoor algemeen voortgezet onderwijs is benodigd, was overigens het geringst. We leiden hieruit voorzichtig af dat er in deze periode een relatief sterke vraag was naar zowel hoger als lager gekwalificeerde medewerkers. Hoewel dit het inzicht in de vraag naar flexibele arbeid op zichzelf niet vergroot, veronderstellen we dat werkgevers flexibiliteitsbehoeften op verschillende niveaus hebben welke ertoe leiden dat werkgevers ook rekening moeten houden met flexibiliteitswensen van werknemers op deze niveaus.⁷

Aanbod van flexibele arbeid

Het arbeidsaanbodpanel over het jaar 1998 van de OSA bevat informatie over het flexibele aanbod van werknemers (Fouarge et al, 1999). Hier zien we uiteraard een groeiende arbeidsparticipatie als gevolg van werkgelegenheidsgroei en dalende werkloosheid in de daaraan voorafgaande periode. Het aantal mensen met voltijdse banen (35 uur per week of meer) loopt enigszins terug als gevolg van deeltijdwensen. In 1998 wil nog steeds ruim eentiende deel van de mannen en vrouwen korter werken dan zij feitelijk doen. Een deel van de vrouwen wil graag een voltijd baan of kleine deeltijd baan omzetten in een grote deeltijd baan (25-34 uur per week). Na 1998 is sprake van een daling van werknemers met een flexibel contract en dus een stijging van mensen met een vast contract of uitzicht daarop. Ook de omvang van flexwerkers (werkzaam via het uitzendbureau, gedetacheerd, uitgeleend, oproepkracht, thuiswerker of 'anders flexibel') was afgenomen. Het flexibele aanbod neemt in die hoedanigheid af rond die tijd. Behoudens mensen met een thuiswerk-, oproep- of afroepcontract willen alle werknemers (97%) liever een vast contract dan een flexibel contract (zie ook Miedema en Klein Hesselink, 2002). Tegelijkertijd nemen andere vormen van flexibel werken toe, zoals overwerk en functionele flexibiliteit. Eerder vermeldden we al dat flexibilisering via werktijden en bedrijfstijden is toegenomen.

Wat kunnen we nu zeggen over werknemersmotieven en flexibilisering? Er is een aanzienlijk verschil in flexibiliteitsbehoeften tussen personen die behoefte hebben aan een flexibel contract en flexibiliteit in arbeidstijden enerzijds en personen met een voorkeur voor zekerheid op werk en inkomen en rechtszekerheid anderzijds (Van den Toren et al, 2002). Studenten en scholieren geven er over het algemeen de voorkeur aan flexibel te zijn in hun arbeidstijden en hebben minder behoefte aan de zekerheid van een vast contract. Het werk is een bijverdienste. Zij hebben geen behoefte aan inkomenszekerheid maar wel aan flexibiliteit. Dat geldt ook voor twee- en anderhalfverdieners, van wie een van beiden werkt als bijverdienste en de ander als kostwinner. Alleenstaande ouders met kinderen hebben naast een sterke behoefte om flexibel te zijn in arbeidstijden ook een sterke behoefte aan inkomenszekerheid. Het werk is een hoofdzaak en geen bijverdienste. Zij zullen eerder geneigd zijn akkoord te gaan met een minder aantrekkelijk contract en concessies doen aan hetzij inkomen, hetzij tijdsovereeniteit. Voor kostwinners ligt het weer anders. Werken verschaft hen of hun gezin de hoofdbron voor inkomsten. Voor hen prevaleert inkomens- en werkzekerheid boven flexibiliteit in arbeidstijden (Van den Toren et al, 2002). We kunnen waarnemen dat elk van deze groepen werknemers verschillende voorkeuren heeft en dus verschilt in extrinsieke en intrinsieke motieven, dan wel een combinatie

⁷ Op grond van de recente arbeidsmarktontwikkelingen en de oplopende werkloosheid verwachten we overigens dat de omvang van moeilijk vervulbare vacatures na 2001 weer zal zijn afgenomen. Los van de flexibilisering is er in algemene zin een relatieve toename van de vraag naar hoger geschoolde, bekwaame en creatieve werkenden te zien ten opzichte van de vraag naar lager opgeleiden (Van Hoof et al, 2002: 32).

ervan om flexibiliteit te accepteren dan wel na te streven. Het is echter niet mogelijk om deze motieven eenvoudig te relateren aan arbeidsmarktkenmerken, zoals typen functies, beroeps- en opleidingsniveaus, beroepssectoren en dergelijke. De flexibiliteitswensen zijn echter wel te duiden als heterogeen. Afgezien van flexibiliteitswensen is namelijk het arbeidsaanbod steeds gevarieerder geworden, doordat meer vrouwen, ouderen en alloctonen op de arbeidsmarkt participeren. Dat leidt sowieso tot meer diversiteit in verwachtingen bij werknemers (vgl. Van Hoof et al, 2002: 31-32).

Trends voor de toekomst

Over de vraag naar flexibele arbeid wijzen diverse onderzoekers op een verdergaande functionele flexibilisering en een afnemend belang van numerieke flexibilisering, hoewel het kunnen combineren van werk met andere levenssferen een belangrijke impuls kan blijven voor numerieke flexibilisering (bijv. Muffels, 2001; Schippers et al, 2001). Deskundigen⁸ die zijn ondervraagd in een TNO-trendstudie over de toekomst van flexibilisering hebben een vergelijkbare mening (Oeij et al, 2002: 44-71). Zij denken ook dat de individualisering zal voortschrijden, leidend tot uiteenlopende wensen op het vlak van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties. Daarnaast verwachten ook deze deskundigen dat functionele flexibilisering groeit en dat er meer investeringen in ICT en daaraan verwante organisatievormen (zoals teamwerk) gaan komen. Dit beeld is gebaseerd op een groei-economie. Bij een laagconjunctuur verwachten deze deskundigen ten dele een herleving van numerieke flexibilisering aangevuld met loonflexibilisering. Het realiseren van individualiseringswensen wordt in een laagconjunctuur moeilijker voor werknemers, omdat de 'machtsverdeling' tussen werkgevers en werknemers mede conjunctureel bepaald is (Fruytier, 1998). Daar staat tegenover dat de menselijke factor in de kenniseconomie een structurele factor van betekenis is geworden waardoor individualisering een blijvend verschijnsel is (Huiskamp et al, 2002). Tegelijkertijd tonen werknemers zich bereid om rekening te houden met bedrijfsbelangen en vanuit bedrijfsbelangen (klant, bezettingsgraad, werk afstemmen) te redeneren (Huiskamp et al, 2002), zodat het doorschieten in termen van het calculerend maximaliseren van het economisch eigenbelang door ons als onwaarschijnlijk wordt bestempeld. We verwachten eerder dat dit aanzet tot samenwerking zoals bedoeld in de coalitiebenadering.

Discrepanties

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

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

Het kernprobleem voor de toekomst is op microniveau de spanning tussen het managementbelang om optimaal producten en diensten te produceren en het

⁸ Beleidsmakers bij overheid en sociale partners en wetenschappers.

werknemersbelang om werk te combineren met taken in andere levenssferen. Die spanning komt tot uitdrukking in concurrentiedruk enerzijds en gezondheidsrisico's anderzijds. Om concurrerend te blijven in prijs en kwaliteit wordt de druk op de inzet van flexibele arbeid opgeschroefd met als gevolg een hogere arbeidsintensivering vanwege maximering van de arbeidsproductiviteit. Gezondheidsrisico's door arbeidsintensivering, zoals stress en arbeidsongeschiktheid, belemmeren de combineerbaarheid van werktaken met taken uit andere levenssferen door overbelasting en controleverlies. De keuzevrijheid voor individuen is beperkt en goeddeels afhankelijk van de balans tussen inkomen en tijd. Het kernprobleem draait dus niet uitsluitend om geld (c.q. prijzen en inkomens) maar ook om immateriële aspecten van produceren en leven: kwaliteit. Deze micro-discrepantie is verweven met het meso- en macroniveau.

De afstemmingsmogelijkheden van de flexibiliteitswensen van werknemers met de flexibiliteitsbehoefte in organisaties worden verder gecompliceerd door ten minste de volgende vier vragen (ontleend aan Schmid 2000: 223-224, zie Korver, 2002: 5-6):

- hoe kunnen vanuit het *organisatie*perspectief de mogelijke combinaties tussen arbeid, zorg en opleiding gerealiseerd worden?
- hoe kunnen vanuit het *inkomens*perspectief combinaties van lonen, overdrachtsuitkeringen en andere inkomensbronnen gerealiseerd worden?
- hoe kan vanuit het perspectief van *sociaal beleid* vormgegeven worden aan de wettelijke, collectief of privé gecontracteerde mogelijkheden om te kiezen voor transitionele werkgelegenheid?
- hoe kan vanuit *fiscaal* perspectief vormgegeven worden aan financieringen voor werk en andere vormen van participatie in plaats van werkloosheidsuitkeringen?

Deze punten maken het matchingsvraagstuk te complex om op te lossen op organisatieniveau. Des te meer reden te pleiten voor nieuwe samenwerkingskaders waarin naast de traditionele kaders (werkgevers, werknemers, overheid) nieuwe kaders worden geconstrueerd voor samenwerking van en tussen verzekeraars, pensioenfondsen, zorginstellingen, brancheorganisaties, onderwijs- en opvoedingsinstellingen en buurt- en wijkcentra, etcetera.

In de komende paragrafen zullen wij de meest in het oog springende knelpunten, die tot samenwerking uitnodigen op micro-, meso- en macroniveau, bespreken. We beperken ons omwille van de eenvoud tot het vraagstuk van tijdflexibiliteit, de afstemming tussen bedrijfstijden en arbeidstijden.

4 Knelpunten voor organisaties

Het op elkaar afstemmen van bedrijfs- en arbeidstijden wordt er met de introductie van de levensloop niet eenvoudiger op. Ten minste drie knelpunten houden ermee verband. Het eerste is dat de levensloop het aantal bewegingen op de arbeidsmarkt zal vergroten. Transitie van voltijd naar deeltijd, van arbeid naar arbeid plus zorg, van arbeid naar arbeid plus opleiding, van arbeid naar arbeid plus deelpensioen zijn identiek aan meer mobiliteit op de arbeidsmarkt. Ten tweede veranderen de omvang en de samenstelling van het arbeidsaanbod zelf. Het invoeren van elementen van de levensloop zal naar verwachting leiden tot het toenemen van het aantal mensen dat in arbeid participeert. Of dat ook tot meer arbeidsaanbod in de zin van meer arbeidsuren of –jaren leidt, is nog maar helemaal de vraag. En of wat er bijkomt in aantallen mensen en misschien afgaat in aantallen uren van andere mensen kwalitatief vergelijkbaar is, staat evenzeer open. Ten derde geldt dat beide ontwikkelingen leiden tot nieuwe taken op het terrein van het vinden en binden van medewerkers. Extra taken zijn potentiële knelpunten.

We zullen de drie knelpunten inzake toenemende mobiliteit, veranderingen in het arbeidsaanbod en als gevolg van nieuwe taken bij het vinden en binden van medewerkers verder problematiseren. De focus is daarbij op de tijdsproblematiek.

Mobiliteit

Hoe meer mobiliteit hoe meer mensen men, ceteris paribus, nodig heeft voor de bezetting van een arbeidsplaats. Dat is het effect van de introductie van de levensloop: het feit dat mensen tegelijkertijd zullen werken, zorgen en opleiden leidt tot een gemiddelde werkweek van zo'n dertig uur (dat is de schatting van Schmid, 1995). Indien we de gemiddelde arbeidsduur per week gemakshalve fixeren op 35 uur betekent dat een daling met een kleine 20%. Om een gegeven werkaanbod af te werken zijn in die situatie meer mensen nodig. De in- en uitstroom van mensen stijgt.

Uiteraard werkt het niet steeds zo. Mensen zullen, afhankelijk van levensfase en belangrijke gebeurtenissen (een grote kennisinvestering, gezinsvorming, zorg voor naasten) soms meer dan veertig uur werken en op andere tijden misschien maar twintig uur. Dat maakt voor de planningsproblemen van organisaties veel uit. Men heeft gemiddeld genomen niet alleen meer mensen nodig voor dezelfde hoeveelheid werk maar men moet er ook rekening mee houden dat de spreiding rond het gemiddelde aanzienlijk kan zijn. Wat op het niveau van de werkgelegenheid als geheel een toelaatbare rekenregel is, werkt niet zo op het niveau van de organisatie. Algemene regels zijn aantrekkelijk als het gaat om de toegankelijkheid van voorzieningen en verlofmogelijkheden en de financiële voorwaarden daarbij. Werkgevers noch werknemers zijn werkelijk gebaat bij het treffen van algemene regels over de afstemming van tijden. Die zullen eerder als keurslijf dan als facilitator werken.

De conclusie is dat meer mobiliteit leidt tot een behoefte aan meer mensen. De vraag is echter of de levensloopbenadering leidt tot meer aanbod van arbeid? Zo niet dan zal een verhoogde mobiliteit, bij gelijkblijvende werkgelegenheid, leiden tot een hogere prijs voor arbeid en dus op termijn tot een daling van de werkgelegenheid. Dan is de cirkel snel rond: een dalende werkgelegenheid gaat gepaard met dalende mobiliteit,

een dalende mobiliteit betekent mogelijk einde verhaal voor het levensloop-perspectief.⁹

Aanbod

In het model van de transitionele arbeidsmarkt wordt meestal de werkgelegenheid als het probleem gezien. Aan de beschikbaarheid van het aanbod wordt in principe niet getwijfeld. Wij draaien dit om: zonder het belang van de werkgelegenheid te willen bagatelliseren is het ons inziens nodig om ook en als zodanig aandacht te besteden aan het arbeidsaanbod. De levensloop is onderdeel van een Europese *participatiestrategie*. Maatschappelijke participatie, eerder dan werkgelegenheid en verdergaand dan arbeidsparticipatie, is het trefwoord.

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

⁹ Het bovenstaande is een variant op de verkeersvergelijking van Fisher: $MV=PT$. Toegepast op de arbeidsmarkt zouden de symbolen moeten luiden $LM=WE$ (the supply of Labour times the Mobility of labour equals Wage costs times Employment). Bij gegeven L en E leidt een stijging van M tot een stijging van W enz. Let wel: de vergelijking is niet meer dan een gelijkheid. Ze zegt niets over de redenen waarom de elementen zouden moeten veranderen. Dat M verandert leiden we af uit de levensloop, niet uit de gelijkheid. De gelijkheid stelt slechts vast dat als er in het niveau van één van de elementen iets verandert dat gevolgen heeft voor één of meer van de andere elementen. Hoe die daarop *vervolgens* zullen reageren staat dan nog open. Dat een stijging van W gevolgen heeft voor E is een empirisch en theoretisch vastgesteld verband. Een vergelijkbaar verband voor L is moeilijker vaststelbaar (in verband met substitutie- en inkomenseffecten die tegen elkaar inwerken). Hoe dan ook, dergelijke verbanden kun je niet uit de gelijkheid afleiden. Maar laten we aannemen dat de werkgelegenheid op de korte termijn daalt en de loonkosten stabiel blijven. Dat betekent dat dan het gedeelte rechts van het =teken zal dalen. Laten we bovendien aannemen dat, als gevolg van een straffere 'sluitende aanpak' voor iedereen, het aanbod zal toenemen. Dan zal de mobiliteit dalen. Niet ongebruikelijk in economisch slechte tijden maar behoorlijk frustrerend voor een levensloopbeleid. Korte termijn ontwikkelingen –waaronder uiteraard de zojuist geschetste- hebben echter lange termijn effecten. Die zijn: bij een aantrekkende economie en arbeidsmarkt zal de mobiliteit een 'inhaalslag' maken, het geen dan –in het geval van een groeiende werkgelegenheid en bij een stabiel of procentueel minder dan de werkgelegenheid stijgend arbeidsaanbod tot loonkostenstijgingen zal leiden. Inderdaad: het scenario van de afgelopen paar jaar. Beleid komt er in ons idee op neer deze cirkel open te breken en dat houdt in: het *tegelijk* stimuleren van arbeidsaanbod en levensloopmobiliteit in slechte en goede tijden. Voor een *duurzame* arbeidsparticipatie is dat een noodzakelijke weg.

geschetste vicieuze cirkel. Hoe actueel een dergelijk scenario is valt nu niet te voorspellen.¹⁰

Nu is een meer aan mensen niet de enige weg om het aanbod op te hogen. Een beter gebruik maken van het bestaande aanbod, bijvoorbeeld door een daling van het ziekteverzuim en een daling van de WAO-instroom, is een tweede manier. Het recent in de pers gekomen initiatief van een Zweedse bouwondernemer is hiervan een illustratie. Door het werkritme te veranderen (in plaats van 5 dagen op en 2 af, 3 dagen op en 3 af enz.) is het ziekteverzuim in een aantal zorginstellingen die dit idee toepasten met tweederde gedaald. Daarmee werd het plan in hoge mate zelffinancierend (het kleinere aantal gewerkte dagen leidde niet tot inkomensverlies) en tegelijkertijd kwam het grotere aantal nodige mensen beschikbaar door een leeglopende ziekenboeg.¹¹ Het aanbieden van adequate tijdsarrangementen kan dus een positief effect hebben op verzuimbesteding, WAO-instroom, activering en reïntegratie, en op de flexibiliteitsbehoefte van organisaties.¹²

Onze conclusie is dat de effecten van de levensloop op het arbeidsaanbod in hoge mate onbekend zijn. Kennis hierover is een voorwaarde voor adequaat beleid.

Vinden en binden

De levensloop schept nieuwe taken voor de organisatie. Men zal meer mensen moeten vinden om vervangingen te regelen en men zal meer aandacht moeten besteden aan het binden van tijdelijke (vervangende) werknemers, (terugkerende) werknemers en 'blijvers'. Daarbij moeten we ons afvragen wat eigenlijk het voordeel is voor de organisatie van al dat geregeld: waarom zou een organisatie meer doen dan wat

¹⁰ De individualisering en feminisering van de arbeidsparticipatie is nog niet ten einde, en zal zeker de eerstkomende 10 tot 12 jaar, mede tegen de achtergrond van het stijgende kwalificatieniveau van in het bijzonder jongere vrouwen, tot meer arbeidsaanbod leiden. Zo blijkt uit de Emancipatiemonitor dat het jongste cohort vrouwen (15-24 jaar) in 1999 gemiddeld een hoger onderwijsniveau heeft dan het vergelijkbare cohort mannen. Tevens blijkt, nog steeds, dat participatie van vrouwen in arbeid positief samenhangt met opleiding (SCP 2001: 44, 58, 59). Wil men daar volledig gebruik van maken dan moet het levensloopbeleid een prominente plaats op de agenda krijgen, en de 'wage gap' moet worden aangepakt. Die is in Nederland nog ongeveer 20%. Het verkleinen van de loonachterstand van vrouwen leidt, ceteris paribus, tot een groter aanbod. Hoe voor de hand liggend ook, in het land van de beheerste loonkostenontwikkeling wordt dit geluid weinig gehoord. Wel het omgekeerde: dat de beheerste loonkostenontwikkeling te danken is aan de sterk gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen sinds de jaren tachtig (vgl. De Beer 2001). Daar staan demografische ontwikkelingen tegenover, die eerder in de tegenovergestelde richting wijzen. OECD-data, bijvoorbeeld, tonen een negatief verband tussen arbeidsparticipatie van vrouwen en het geboortecijfer (OECD, 2001: 131, Chart 4.1). Scenariostudies met verwachte uitkomsten van deze ontwikkelingen en aangevuld met veronderstellingen over de effecten op de uitkomsten van situaties mét en zonder flankerend (levensloop-)beleid worden node gemist.

¹¹ Het plan heeft inmiddels de aandacht getrokken van een viertal Deense gemeentes. Voor een weergave zie dagblad Trouw, 24 augustus 2002.

¹² Een derde mogelijkheid die de tijdsdimensie minder benadrukt is het toepassen van functionele flexibilisering om het arbeidsaanbod te verhogen c.q. de arbeidsvraag te verlagen.

minimaal nodig is? Bedrijven kunnen per slot de levensloop toejuichen en niettemin zelf niet willen meedoen.¹³

De organisatorische problemen kunnen moeilijk worden onderschat. Stel dat een organisatie een regeling instelt voor fiscaal verlofsparen in geld of tijd en stel dat deze regeling het mogelijk maakt om eens per zes jaar een half jaar verlof op te nemen. Om voor de fiscale voordelen in aanmerking te komen gelden minimaal als spelregels dat de regeling voor ten minste driekwart van het personeel open moet staan en dat de regeling schriftelijk moet zijn vastgelegd (AWVN e.a., 2001: 11). Verder moet worden bepaald welke verlofvormen onder de regeling vallen en of het verlof aan bepaalde doelen gebonden is. Ten slotte moet een procedure worden afgesproken voor het opnemen van verlof (AWVN e.a., 2001: 16). Niet alleen administratief wordt er een forse extra inspanning vereist. Door het spaarverlof is er ook meer vervangend personeel nodig.¹⁴

Verdere organisatorische problemen kunnen ontstaan door verlangens met betrekking tot dagindeling en dagarrangementen. Verlangens dus met consequenties voor begin- en eindtijden van de werkdag, de beslissing over vakantieperiodes, enz. De planningsproblemen zullen aanzienlijk zijn, evenals de inspanningen op het terrein van werving en selectie en het inwerken van tijdelijk vervangende krachten. Dat is voor alle organisaties een probleem. Het voordeel van de grotere organisatie ten opzichte van kleinere is gelegen in meer P&O.¹⁵ Het vinden en binden van personeel, kortom, wordt er niet makkelijker op en het lijkt voor de hand te liggen dat organisaties die verlofmogelijkheden in hun arbeidsvoorwaardenpakket opnemen dat in eerste instantie alleen zullen doen als de arbeidsmarktsituatie zo nijpend is dat men weinig andere

¹³ We hoeven alleen maar aan de bevordering van bedrijfsinterne mobiliteit te denken: iedereen vind het prachtig en belangrijk en geen chef wil er aan meedoen uit angst de beste mensen als eerste te moeten missen. Macrobelangen en microgedragingen lopen als regel niet één-op-een, net zo min als micromotieven en macro-uitkomsten (vgl. Schelling 1984). Mobiliteit is als geld: het moet rollen.

¹⁴ Laten we het personeelsbestand van organisatie X op 100 personen en ook 100 fte bepalen. Als we er dan vanuit gaan dat iedereen fiscaal spaart in geld (dus niet in tijd (Dit is slechts bedoeld om het voorbeeld zo eenvoudig mogelijk te houden) en eens in de zes jaar een half jaar verlof opneemt en als we tevens veronderstellen dat de regeling al een tijdje loopt en er elk jaar 1/6e van het personeel voor verlof aan de beurt is dan heeft de betreffende organisatie over die zes jaar geen 600 maar 648 fte nodig ($6 \times 16 \times 1/2 = 48$) en op jaarbasis geen 100 maar 108 fte. Dat personeel moet er zijn, moet gevonden worden, ingewerkt, gemotiveerd (ook als is de baan of in de werkomgeving slechts van korte duur) enzovoorts. In de gezondheidszorg is 1/3 van het personeel voor verlofsparen. Dat neemt tot 4/5 toe als de werkgever verlof stimuleert zoals bijvoorbeeld de rijksoverheid dat doet (Personeelbeleid 2002/3).

¹⁵ Dat de administratieve afhandeling rond regeling en algemene procedure kan afhandelen en meer zicht heeft op wervings- en selectiekanalen. En dan nog. Zelfs als twee grote organisaties hun krachten bundelen is dat soms nog te klein gedacht. Randstad en ING besloten in 2000 in eigen beheer kinderopvang te gaan regelen. Vijftig eigen verblijven werden voorzien, met in totaal 4350 plaatsen voor kinderen van 0-12 jaar. Twee jaar later is het plan ter ziele, of liever: overgedragen aan Radius, een franchise organisatie voor kinderopvang. Redenen: complexe regelgeving op lokaal niveau (een extra belasting voor de functionarissen die een en ander voor hun organisatie moesten regelen), en het vinden van maatwerk: een goede match te vinden tussen de behoeften van de gebruikers/werknemers en het aanbod aan faciliteiten (bron: PW 2002/5, Personeelbeleid 2002/5).

keuzes heeft dan op de werknemersverlangens terzake in te gaan (vgl. Oeij et al, 2002: 72-78).¹⁶

De algemene conclusie op deze plaats is dat het afstemmen van bedrijfs- en arbeidstijden een vraagstuk is dat met de introductie van de levensloop onbedoeld aan complexiteit heeft gewonnen. Organisaties kunnen het niet alleen met de werknemers samen oplossen.

¹⁶ Zowel de overheid als het bedrijfsleven als geheel is echter gebaat bij een groeiende arbeidsparticipatie en gegeven het feit dat deze ook op middellange termijn nog sterk afhankelijk blijft van een grotere deelname van vrouwen en ouderen ligt een beleid om dit te stimuleren voor de hand. Convenanten zouden een mogelijkheid bieden, al dan niet in aansluiting op een CAO. In CAO's wordt vrijwel zonder uitzondering iets geregeld over scholing en scholingsverlof. Dat is veel minder het geval als het gaat om sparen voor verlof en zorgverlof (vgl. kader 8 in F. Leijnse, *Het nieuwe werken*, 2001). En waar deze regelingen bestaan zijn ze amper organisatorisch goed geïntegreerd (vgl. ook Fouarge et al, 2001 en Nyfer 2001). Het financiële aspect overheerst, ook waar wettelijke verplichtingen bestaan. En dat is ook niet zo vreemd want de wet laat de feitelijke implementatie meestal over aan de sociale partners). Convenanten voor herintredende vrouwen staan op de overheidsagenda. Maar waarom niet direct: levensloopbaanconvenanten? We komen erop terug.

5 Afstemmingsmechanismen voor samenwerking

Zoals gezegd, vatten wij de levensloopbenadering hier op als een tijdsproblematiek¹⁷ en we vragen ons af hoe eisen en wensen met betrekking tot de afstemming van bedrijfstijd en arbeidstijd vorm kunnen krijgen op en tussen micro-, meso- en macroniveau. Welke afstemmingsmechanismen treffen we aan, en welke problemen lossen ze op? We beginnen bij het microniveau. Die keuze is misschien vanuit ons stelsel van arbeidsverhoudingen niet de meest voor de hand liggende. Voor ons is ze echter noodzakelijk. Op het microniveau immers moet de afstemming van arbeidstijd en bedrijfstijd werkbaar blijken en dat houdt voor ons in dat daar de balans gevonden moet worden tussen de flexibiliteitseisen van de organisatie en de flexibiliteitswensen van de werknemer (vgl. paragraaf 2 en uitgebreid: Oeij et al, 2002: 91-105). Daarbij gaat het niet om hetzelfde: de flexibiliteitseisen van de organisatie gaan over het adequaat kunnen bemensen van een in de tijd nooit helemaal voorspelbare werkvoorraad; de flexibiliteitswensen van de werknemer gaan over de afstemming van werk op niet-werk. Het eerste type flexibiliteit betreft dus de *operationele* kant van de zaak, zij het met gevolgen voor de contractuele kant van de arbeidsrelatie. Het tweede type flexibiliteit daarentegen betreft de *contractuele* kant van de zaak, zij het met gevolgen voor de operationele kant (vgl. Oeij et al, 2002: 109, 119). De werkhypothese die we aan het volgende meegeven is dat het op elkaar afstemmen van beide flexibiliteitsaanspraken vereist dat we afstappen van de één-op-één relatie tussen de operationele en de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie. Voor de operationele kant van de arbeidsrelatie is het niet nodig dat de daarin samenwerkenden tot dezelfde werkgever behoren en voor de contractuele kant van de arbeidsrelatie is het niet nodig dat werkgever en leidinggevende tot één en dezelfde organisatie behoren. Het ontwerpen van ‘losse’ koppelingen tussen de operationele en de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie zou wel eens de sleutel kunnen zijn voor onderlinge afstemming: wederom samenwerken. Het microniveau van de organisatie is met andere woorden contractueel en operationeel aangewezen op ondersteuning uit de omgeving, een ondersteuning die de vorm kan aannemen van bepalingen in de CAO maar evengoed van vormen van samenwerking tussen bedrijven. Op vergelijkbare wijze werken afspraken op mesoniveau alleen als ze zijn ingebed in een macrobeleid, in ons geval een beleid gericht op duurzame participatie.¹⁸

In deze paragraaf belichten we voorbeelden van min of meer succesvolle vormen van afstemming die zijn gebaseerd op samenwerking. We doen dat voor verschillende niveaus: micro, tussen micro en meso, meso, en tussen meso en macro. Samenwerking op macroniveau bewaren we voor paragraaf 6.

¹⁷ Dit is voor het geheel van de levensloopproblematiek uiteraard te kort door de bocht. Realisering van de levensloop vraagt naast tijdsafstemming tussen werkgever en werknemer uiteraard ook afstemming tussen werk en privé. Daarnaast zijn financieringskwesties en de beschikbaarheid van voorzieningen essentiële randvoorwaarden. De beperking tot tijd, en daarbinnen tot arbeidstijd en bedrijfstijd, is een puur pragmatische. Oplossingen die we hiervoor suggereren moeten dan ook tot dit punt beperkt blijven; ze zijn geen model voor de gehele levensloopproblematiek.

¹⁸ Opnieuw: wij leggen het accent niet in de eerste plaats bij de werkgelegenheid maar bij de maatschappelijke participatie. Dat heeft ook gevolgen voor de blik op de sociale zekerheid, getuige het adagium van Schmid dat de sociale zekerheid moet worden ingericht op ‘making transitions pay’ (in plaats van alleen op het traditionele ‘making work pay’).

Afstemming: micro

We sluiten weer aan bij ons pleidooi om bij de vormgeving van arbeidsrelaties uit te gaan van een *coalitiebenadering* als vorm van samenwerking (paragraaf 2, uitgebreid Oeij et al 2002: 105-121; De Lange, 1989). Het uitgangspunt hierbij is dat werkgevers en werknemers naast divergerende ook convergerende belangen bij de continuïteit van de organisatie hebben. Deze convergentie krijgt mede gestalte in de arbeidsrelatie. Aan deze relatie worden twee aspecten onderkend: de contractuele en de operationele. De vraag is dan of de convergentie de gehele arbeidsrelatie betreft (operationeel en contractueel) of –in ons kader- voornamelijk de contractuele kant ervan.¹⁹

Het meest vergaande standpunt wordt hier door Huiskamp et al (2002) ingenomen. Zij onderscheiden een ‘derde’ contract, gefixeerd op de individuele arbeidsrelatie. Het derde contract kan een aanvulling op het eerste (de individuele arbeidsovereenkomst) en het tweede (de CAO) contract, maar het is ook mogelijk het derde contract te zien als de toekomstige *vervanger* van de CAO. De auteurs sluiten deze laatste mogelijkheid niet uit.

De arbeidsrelatie wordt door Huiskamp et al omschreven als ‘alle expliciete en impliciete verwachtingen tussen werkgever en werknemer’ (2002:106). Het derde contract signaleert in dit verband de *individualisering* van de arbeidsrelatie: ‘het proces waarin de expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de ruil, het gezag en de samenwerking steeds minder gestuurd worden door stabiele en collectieve verwachtingspatronen, en steeds meer op individueel niveau worden ingevuld’ (Huiskamp e.a., 2002: 8). De individualisering heeft betrekking op arbeidscontracten, arbeidstijden en verlof, beloning en prestatie, en functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling (Huiskamp e.a., 2002: 11).

Wil nu de individualisering uitmonden in een ‘derde contract’ dan moet aan twee voorwaarden zijn voldaan. De eerste is dat er sprake moet zijn van een overleg- of onderhandelingsproces voorafgaand aan de vastlegging van het contract. De tweede is dat leidinggevende en medewerker elkaar kunnen aanspreken op de gemaakte afspraken (Huiskamp e.a., 2002: 100).

Aan de hand van de bestudering van een aantal cases van koploperbedrijven concluderen de auteurs dat er een onderscheid gemaakt moet worden tussen keuzemogelijkheden in à la carte-systemen, werktijden/roosters en verlofvormen enerzijds en (individuele) inspanningsovereenkomsten, zoals beloning naar prestatie, persoonlijke ontwikkelingsplannen en functiecontracten, anderzijds. ‘Met name deze laatste dragen de kenmerken van ‘derde contracten’, voorzover er in een onderhandelingsituatie afspraken worden gemaakt over wederzijdse inspanningsverplichtingen’ (Huiskamp e.a., 2002: 102). Het derde contract, dus, gaat eerder over de operationele component (met uiteraard arbeidsvoorwaardelijke consequenties) dan over de contractuele component (met uiteraard operationele consequenties). Mocht dit waar zijn dan is het derde contract kennelijk niet de te verwachten richting die de levensloopenadering teweeg zal brengen.

Welke vraag is hiermee beantwoord? Kijken we naar de *doelstellingen* die de organisaties met de afspraken over contracten, tijden, prestaties en functies nastreefden dan valt op dat bij alle afspraken het vinden en binden tot de doelstellingen behoorden en dat in alle gevallen deze doelstelling slechts ‘beperkt gerealiseerd’ is. Beter varen de doelstellingen van de afstemming van arbeidscapaciteit op werkaanbod (bij contracts- en tijdafspraken) en die van de verzakelijking (bij het thema beloning en

¹⁹ Afspraken over arbeidsvoorwaarden in de brede zin, d.w.z. inclusief contractvorm, arbeidstijden en verlopen (vgl. Oeij et al, 107-112).

prestatie).²⁰ Over het geheel genomen, dus, scoren afspraken op het contractuele vlak beter in termen van nagestreefde en bereikte doelen dan de afspraken op het operationele vlak. De auteurs bevestigen –ongewild misschien– het voordeel om de arbeidsrelatie uiteen te leggen in een contractuele en een operationele kant.²¹

Blijft staan dat ook bij de beperking tot de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie lang niet alle doelstellingen gehaald zijn. De case-studies vonden plaats in een periode van een krappe arbeidsmarkt, een markt dus die gepaard gaat met een stevige arbeidsmobiliteit. Het derde contract is voorlopig niet in staat gebleken goed te sturen op arbeidsmobiliteit. Ook is het probleem van het vinden en binden van personeel niet opgelost. Het loont daarom de moeite om iets dieper in te gaan op de aspecten van contract- en tijdsafspraken en daarbij met name te letten op de vraag of het afzonderlijke organisatieniveau wel geschikt is om de problematiek van vinden en binden het hoofd te bieden dan wel dat organisatie-overstijgende mechanismen ('samenwerking') hier meer soelaas (kunnen) bieden. Gegeven het feit dat de introductie van levensloopelementen tevens een hogere arbeidsmobiliteit tot gevolg heeft, wordt de vraag interessant of en hoe organisaties in samenwerking tot het sturen op mobiliteit kunnen komen.

Richtinggevend daarbij blijft de vraag naar de manier waarop organisaties daarbij hun weg pogen te vinden in de afweging van eisen met betrekking tot respectievelijk operationele en contractuele flexibiliteit. De operationele flexibiliteit is daarbij van essentieel belang voor de bedrijfsvoering. De relatie van de operationele met de contractuele flexibiliteit hoeft echter, zo onze stelling, niet één op één te lopen. Bij de contractuele flexibiliteit kan en zal de werkgever daarom meer spelers niet alleen toelaten maar onder omstandigheden zelfs verwelkomen. Een eerste indicatie daarvoor treffen we in de recente OSA-publicatie over 'Zorg als arbeidsmarktgegeven' aan (Remery et al, 2002). Dit onderzoek naar het gedrag van werkgevers met betrekking tot het bieden van mogelijkheden en faciliteiten aan werknemers om arbeid en zorg te combineren en van de door werkgevers gepercipieerde effecten daarvan (Remery et al, 2002: 16), levert interessant materiaal op over wat werkgevers wel en wat minder als hun eerste verantwoordelijkheid zien. Zo is aan werkgevers gevraagd welke regelingen

²⁰ Bij dit thema moet overigens bedacht worden dat het hier ook om à la carte-systemen gaat die meer contractueel dan operationeel gedefinieerd moeten worden (Huiskamp e.a., 2002: 60).

²¹ Wat dat betreft is hun inclusieve definitie (het geheel van alle expliciete en impliciete wederzijdse verwachtingen) eerder een nadeel dan een voordeel. Immers, onderdeel van de *expliciete* definitie van de arbeidsrelatie is dat het contract altijd *onvolledig* is (de werkgever hoeft vooraf niet uitputtend aan te geven welke prestatie wanneer verlangd zal worden). De onvolledigheid verschaft de werkgever dus de mogelijkheid flexibel op allerlei contingenties in te spelen en bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst wordt de desbetreffende ruimte ook gemarkeerd (men wordt aangetrokken voor een functie, waarbij de precieze inkleuring van de diverse taken in de functie steeds opnieuw wordt ingevuld, afhankelijk van werkvoorraad, urgentie, aanwezige hulp en collega's enz.). Die ruimte dichttimmeren (en het derde contract in de zin van inspanningsafspraken tendeert in die richting) lijkt op het spannen van het paard achter de wagen. De auteurs, overigens, voelen dit ook wel aan, in het bijzonder bij de door hen verwoorde aarzelingen over de juridische vorm die een dergelijk contract kan aannemen. Het 'juridificeren' van het derde contract in de operationele sfeer staat gelijk aan het vernietigen van de individualisering en de flexibiliteitswinst die men hoopte te boeken. Het leidt tot bureaucrativering van de arbeidsrelatie en vernietigt daarmee de mogelijkheden van medewerker en leidinggevende om op individueel niveau naar bevind van zaken te handelen (Huiskamp e.a., 2002: 106).

rond arbeid en zorg ze hebben, of deze formeel dan wel informeel zijn en wie voor welke regeling verantwoordelijkheid dient te dragen.

Onze verwachting dat operationele tijdsafspraken eerder informeel dan formeel zijn (en dus naar bevind van zaken en zonder ingewikkelde onderhandelingen kunnen worden aangepast) wordt bewaarheid. Dat geldt zowel voor afspraken over flexibele begin- en eindtijden als thuiswerkregelingen. De continuïteit van de bedrijfsvoering is hierbij direct in het geding en dat wordt door de organisaties ook terdege herkend (Remery et al, 2002: 78). Zodra verlof (het opnemen van gespaarde uren, zwangerschaps- en ouderschapsverlof, zorgverlof enz.) aan de orde zijn verschuift het gewicht naar formele regelingen. Operationele noden worden dus eerder informeel geregeld dan contractuele (Remery et al, 2002: 65, tabel 5.5. Zie ook: 72, tabel 5.6 e.v.). Dat heeft uiteraard directe gevolgen voor de verantwoordelijkheidsverdeling bij de afspraken en regelingen. Bij de vraag naar wie volgens de werkgever verantwoordelijk is voor arbeid-zorg faciliteiten vinden we onze tweedeling opnieuw terug: bij de operationele aspecten (bijvoorbeeld deeltijd en variabele werktijden) achten werkgevers zichzelf de eerst-verantwoordelijke. Bij regelingen rond het faciliteren van combinaties daarentegen (inclusief kinderopvang, zorg- en ouderschapsverlof en in het algemeen combinatiefaciliteiten) zien de werkgevers veel meer in een gedeelde verantwoordelijkheid van henzelf met de overheid of überhaupt de overheid als eerstverantwoordelijke. Met andere woorden: vormen om gezamenlijk met anderen de levensloop aan te pakken worden door werkgevers uitdrukkelijk in het spel gebracht. Het is zaak daarbij aan te sluiten.

Afstemming: tussen micro en meso

Het uitgangspunt is ook hier dat samenwerking de manier is om macro- en meso-belangen en micro-bezwaren²² op elkaar af te stemmen. Een voorbeeld van samenwerking is het project Apeldoorn-IT. Daar is als relevante arbeidsmarkt de IT-arbeidsmarkt van Apeldoorn gekozen en de vijf aangesloten organisaties²³ brengen daar elk hun IT-mensen in onder, zodat de betrokken werknemers hun wensen kenbaar kunnen maken om, met het oog op hun eigen verdere ontwikkeling, nu eens bij werkgever 1 dan weer bij werkgever 2 enz. aan de slag te kunnen. Het project heeft gewerkt want Apeldoorn-IT is er in geslaagd om voor Apeldoorn het aantal IT-ers te behouden en uit te breiden met 70 IT-ers. Een geslaagd transitiebeleid dus, door het aanbod aan te laten sluiten bij de mobiliteitswensen van de werknemers. Daar valt het volgende uit af te leiden:

1. het is belangrijk de grenzen van de relevante arbeidsmarkt af te bakenen. Daarbij kan het zinvol zijn niet vanuit een afzonderlijke organisatie te denken maar vanuit de belangen van een aantal organisaties in een regio;²⁴

²² Respectievelijk de kwaliteit en kwantiteit van het arbeidsaanbod (mesobelangen) en de vraag waarom zou ik –werkgever- de mobiliteit over de grenzen heen van teams, afdelingen en zelfs de organisatie als geheel bevorderen als ik op m'n klompen aanvoel dat dan m'n beste mensen het eerst zullen vertrekken? (microbezwaren).

²³ Achmea, Belastingdienst/Automatiseringscentrum B/AC, Kadaster, Pink Roccade Megaplex en Wegener.

²⁴ In feite is dit een mooi voorbeeld van het pleidooi voor clusters dat Michael Porter eind vorig jaar in de Innovation Lecture 2001 van EZ hield (M. Porter 2001, Min. EZ, DG Innovatie, April 2002. Vgl. verder over clusters: Th.J.A. Roelandt, V.A. Gilsing en J. van Sinderen, 2000 en CPB 2002).

2. het is belangrijk rekening te houden met de partners van de werknemers uit de doelgroep. Arbeidsaanbodbeslissingen zijn immers vaak relatiebeslissingen;²⁵
3. het is belangrijk helderheid te hebben over wie nu eigenlijk de werkgever is in een dergelijk initiatief. In Apeldoorn was elke IT-er in dienst van één van de betrokken organisaties en bleef dat ook;²⁶
4. Apeldoorn-IT is dus geen banenpool; eerder is het een competentie- of employability-pool die reageert op initiatieven van werknemers. De werkgevers accommoderen en faciliteren.²⁷ De winst van de werkgever ligt niet in een grotere voorraad mensen waaruit naar behoefte kan worden geput, maar in goed en gemotiveerd personeel, in het aantrekkelijker maken van mobiliteit en in een betere beheersbaarheid van de mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt voor een bepaald beroep.²⁸

Afstemming: meso

De vraag naar mechanismen voor adequate personeelsvoorziening leidt in het MKB regelmatig tot het in kaart brengen van organisatie-overstijgende intermediairs. Personeelsbeleid op brancheniveau komt dan in het vizier,²⁹ evenals het afsluiten van collectieve contracten met uitzendbureaus en arbeidspools.³⁰

In het recente verleden is door TNO Arbeid onderzoek verricht naar arbeidspools. Deze pools zijn interessant omdat ze kansen bieden om de diverse belanghebbenden bij vraag en aanbod van arbeid bij elkaar te brengen en afzonderlijke organisatiebelangen, werknemersbelangen en branche- of bedrijfstaksbelangen (het meso-niveau) op elkaar af te stemmen. Onze belangstelling hier gaat in het bijzonder uit naar pools voor het MKB. Immers, de veronderstelling dat de levensloop de p-functie³¹ complexer maakt zal, indien correct, zeker het MKB voor problemen stellen. Is het gebruik maken van pools een stap op de weg naar de externalisering van de p-functie? Is het een geschikte vorm van samenwerking op meso-niveau?

²⁵ Dit is tegelijk een motief om in dergelijke initiatieven ruimte in te bouwen voor gemeenten en andere regionale spelers die op het vlak van werkgelegenheid en andere voorzieningen belangen, mogelijkheden en informatie kunnen inbrengen.

²⁶ Werknemers kunnen uiteraard in of buiten de regio van werkgever veranderen of in overleg met hun eigen werkgever een baan bij dezelfde organisatie buiten de regio aanvaarden maar dat is geen onderdeel van de doelstellingen van het project. De inzet van het project is een bepaald beroep in een regio te versterken door de beroepsbeoefenaren de kansen te bieden met alle facetten ervan in diverse organisationele settings kennis te maken en zich erin te bekwamen. Het werk behoudt daardoor een zeker stage-karakter: de werknemer blijft leren en zich ontwikkelen.

²⁷ Er is een overlegstructuur tussen de personeelsfunctionarissen van de aangesloten organisaties.

²⁸ Er zijn ook andere interessante initiatieven. Te denken valt aan de Coöperatie Werk en Vakmanschap, gericht op een goede werking van de technische arbeidsmarkt. In deze coöperatie werken meer dan 600 grote en kleine werkgevers in de industrie en de techniek samen. Dat betekent 'zorgen voor een flexibele in-, door- en uitstroom van vakbekwaam technisch personeel in combinatie met continue scholing en begeleiding'. De coöperatie zorgt verder voor collegiale detachering (bron: J. Gerrichhauzen, 2002: 55).

²⁹ Zoals het pakket personeelsdiensten dat de BOVAG aanbiedt onder de naam Innoflex.

³⁰ Vgl. Economisch Bureau ING, 1999. Ook de diensten die Syntens aanbiedt zijn hier deels op toegesneden.

³¹ Onder p-functie verstaan we hier alle activiteiten met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van personeel.

Het eerste te bespreken TNO-onderzoek is uitdrukkelijk gericht op arbeidspools voor het MKB (De Feyter et al, 2000). Onderzocht zijn arbeidspools³² die zijn opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties uit één sector, die werknemers in dienst hebben en deze detacheren aan bedrijven met maximaal vijftig werknemers. Er worden, gegeven de doelstelling van de pools, vier typen onderscheiden,³³ namelijk de instroompool, de uitstroompool, de flexpool en de employabilitypool. Het blijkt dat flex- en instroompools het meest voorkomen. Vier pools zijn nader onderzocht³⁴ en zijn twee jaar later, aangevuld met enkele andere, opnieuw onderzocht (Anderiessen en Verboon, 2002). Het aantal onderzochte pools was toen veertien. Opnieuw waren hier geen employability-pools bij. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen die van het eerdere. De vraag naar de meerwaarde van de pools ten opzichte van andere vormen van arbeidstoeleiding en -bemiddeling wordt door de onderzoekers als volgt beantwoord: 'Uit de ervaringen met arbeidspools van werkgevers en van arbeidspools zelf blijkt dat arbeidspools vooral nuttig kunnen zijn voor het MKB als het gaat om (niet al te kortdurende) tijdelijke inzet van opgeleid of gespecialiseerd personeel en voor het selecteren en opleiden van leerlingen. Ook gebruiken werkgevers arbeidspools wel als wervings- en selectiekanaal voor vast personeel (Flexpools vinden het weggokopen van personeel door werkgevers echter onwenselijk en hebben daartegen soms een beschermingsconstructie gemaakt). Werkgevers vinden het prettig als aanbieders van diensten op het gebied van personeel een breed aanbod hebben. De meeste arbeidspools hebben echter een vrij smal dienstenaanbod'(Anderiessen en Verboon, 2002: 38).

Bij arbeidspools treffen we veelal drie partijen aan: inlener, intermediair, werknemer. De voor- en nadelen van arbeidspools voor deze partijen zijn, ook hier op basis van case-studies, systematisch onderzocht bij acht arbeidspools.³⁵ De meeste zijn van het flextype, al dan niet in combinatie met een instroompool en houden zich bezig met

³² De gebruikte definitie van een arbeidspool is: 'een rechtspersoon die beoogt werknemers tegen vergoeding voor bepaalde tijd bij andere bedrijven of organisaties te detacheren. Deze detachering is op basis van een arbeidscontract tussen de arbeidspool en de werknemers voor bepaalde of onbepaalde tijd enerzijds en op basis van een overeenkomst tussen de arbeidspool en de inlenende bedrijven anderzijds' (De Feyter e.a., 2000).

³³ Instroompool (diverse instroom; een leer-werk-traject, erop gericht om de schaarste aan gekwalificeerd personeel op te lossen; opleidingscomponent belangrijk; kweekvijver); uitstroompool (pooldeelnemers met zelfde arbeidsverleden die hun loopbaan onvrijwillig moeten veranderen; nieuwe werkplek divers: uitwaaiieren); flexpool (beantwoordt vraag naar tijdelijk personeel; werknemers met gelijke kenmerken; binding aan pool belangrijk: werkzekerheid, arbeidsvoorwaarden, opleidingsfaciliteiten) en employabilitypool (loopbaan werknemer centraal; ontwikkeling; meestal blijft arbeidsovereenkomst met de eigen, oorspronkelijke werkgever bestaan). Dit type is niet onderzocht. (In het bovenstaande voorbeeld van Apeldoorn-IT troffen we er overigens een stevige aanzet toe aan.)

³⁴ Agrarische Bedrijfsverzorging, Deltametaal, Stichting Elektro Werk, Innoflex.

³⁵ Het gaat om acht cases, die geen overlap hebben met de cases uit de eerder vermelde onderzoeken. Dat niettemin vergelijkbare conclusies worden getrokken wijst op een als zodanig herkenbare functie voor pools. Bij arbeidspools is er sprake van meerdere partijen (de inlener, de pool, een commerciële intermediair die ondersteuning biedt bij de pool of deze zelf exploiteert of beheert) en van contactmogelijkheden tussen de poolmedewerkers. Er zijn scholings- en opleidingsfaciliteiten. De poolmedewerkers kunnen zowel in vaste als tijdelijke dienst zijn of op uitzendbasis werken (J. Klein Hesselink en E. Miedema, 2000).

detachering.³⁶ De voordelen voor het *inlenende bedrijf* zijn de ondersteuning bij het werven van nieuwe medewerkers, de reductie van de arbeidscontractuele verplichtingen en het opvangen van lange en korte termijn schommelingen in het aanbod van werk. Het gaat bij arbeidspools vooral om het opvangen van lange termijn fluctuaties (korte termijn: uitzendbureaus). Een nadeel is de hoge kostprijs (door opslag uitzendbureau voor organisatie van de pool en contractuele verplichtingen) dat overigens geringer wordt bij langduriger aanstellingen (omdat dan de vaste post van wervings- en selectiekosten verhoudingsgewijs minder drukt).³⁷

Een voordeel voor het *uitzendbureau* is de toegenomen omzetzekerheid. Een nadeel is het financiële risico, in het bijzonder als veel werk tegelijk wegvalt. Bijgevolg is dit een activiteit die alleen een groot bureau aankan. Verder is nog niet helder wie de poolmedewerker een arbeidsovereenkomst moet aanbieden. Een voordeel voor de *poolmedewerkers* is de bevordering van inzetbaarheid: men wordt op verschillende projecten ingezet. Een nadeel is de arbeidsonzekerheid; vele poolmedewerkers hebben geen arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (hoewel men hier ook voor kan kiezen: niet iedereen wil een dergelijke overeenkomst).

In een wat breder kader wordt het onderzoek naar pools geplaatst zodra de pool wordt vergeleken met andere vormen van flexibele arbeidsbemiddeling. In een diverse onderzoeken samenvattend rapport is deze opgave ter hand genomen (Miedema en Klein Hesselink, 2002). Daarbij is, in het kader van arbeidspools en detachering een eerste interessante bevinding dat het aantal fase 3 en 4 uitzendbanen³⁸ vanaf de introductie van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid permanent is gestegen en medio 2001 al meer dan een vijfde (50.000 fulltime banen) van het totale aantal fulltime uitzendbanen uitmaakt. Opmerkelijk is tevens dat er geen breuk of schommeling in deze trend zit, in tegenstelling tot alle uitzendbanen in totaal die veel conjunctuurafhankelijker blijken (Miedema en Klein Hesselink, 2002: 13, figuur 1.4). Zonder er hier uitgebreid op in te gaan zijn dit, indien we accepteren dat pools en detacheringen tot op zekere hoogte vrijwel gelijkwaardige functionele equivalenten zijn, opnieuw aanwijzingen dat pools een structurele rol vervullen in het geheel van vraag en aanbod van arbeid. Arbeidspools dus als vorm van samenwerking bij afstemming.

Bijna alle organisaties³⁹ maken gebruik van de diensten van uitzendbureaus, en ongeveer de helft van andere intermediaire organisaties. Detachering en de inleen via arbeidspools lijkt zich langzaamaan een plaats te verwerven, detachering wat meer dan arbeidspools. Dit brengt de onderzoekers tot de volgende algemene conclusie: 'Voor bedrijfstukken bieden arbeidspools (...) mogelijkheden in de tijdelijke personele behoefte van de branche te voorzien. Met name geldt deze mogelijkheid als er sprake is van elkaar opvolgende productiepieken. Samenwerking tussen branches of bedrijfstukken met verschillende productiepieken en een behoefte aan personeel met

³⁶ In feite: het uitzenden van uitzendwerknemers op een lange termijn basis, mede als gevolg van de wet Flex en Zeker en de CAO-ontwikkelingen naar aanleiding daarvan, i.h.b. het fasensysteem.

³⁷ Kennelijk zijn bedrijven er nog niet aan toe om hun hele personeel of personeelsfunctie uit te besteden, hoewel de arbeidspool wel als een stap op weg daar naar toe kan worden beschouwd (Klein Hesselink en Miedema, 2000: 89).

³⁸ Fase 1 en 2 uitzendkrachten zijn 'gewone' uitzendkrachten; fase 3 en 4 uitzendkrachten zijn gedetacheerden of daaraan gelijkwaardig. Laatsten hebben meer contractzekerheid.

³⁹ In het kader van een Werkgeversenquête waarover Miedema en Klein Hesselink (2002) rapporteren.

ongeveer dezelfde kwalificaties biedt interessante mogelijkheden arbeidspools met vast uitzendpersoneel op te zetten. De vraag is hoe deze behoefte zich in de toekomst zal ontwikkelen. Uitzendbureaus en andere commerciële organisaties verkennen momenteel intensief de verschillende mogelijkheden, maar zijn daarbij afhankelijk van de goede wil van de ondernemers en het aanbod van personeel op de arbeidsmarkt. Mogelijk kunnen bedrijfstakorganisaties of de overheid hier een stimulerende rol spelen door middel van voorlichting en ondersteuning. Het ontwikkelen van goede voorbeelden in de arboconvenanten bijvoorbeeld, kan ondernemers overtuigen dat hier groeikansen liggen, die gerealiseerd kunnen worden door een minder risicovolle inleen van extern personeel' (Miedema en Klein Hesselink, 2002: 87-88).⁴⁰

Opmerkelijk is dat employability in veel gevallen een grote rol speelt en dat de p-functie inderdaad vaker lijkt te worden geëxternaliseerd: des te opvallender dat de employability-pool als zodanig schittert door afwezigheid. Dat heeft naar onze inschatting te maken met de taak die de pools zich stellen, een taak die eerder op de baan dan op de loopbaan is afgesteld. Samenvattend en concluderend:

1. een arbeidspool heeft alleen kans van leven als ze een afzet kan organiseren;
2. korte conjunctuurproblemen moeten niet met een arbeidspool worden opgelost;
3. trajecten met een specialistisch aspect (zowel opleiding als vakmanschap) zijn veelbelovender dan algemene trajecten (concurrentie met andere intermediairs, 'nis'-strategie);
4. het regionaal bediende branche- of bedrijfstakniveau is het meest voor de hand liggende niveau van aggregatie/organisatie;
5. samenwerking van werkgevers en werknemers verdient de aanbeveling, in het bijzonder om opleidingen te vergemakkelijken (A&O-fondsen);
6. free-rider gedrag is een probleem, in het bijzonder bij het vasthouden van capabele poolmedewerkers. Een convenantachtige structuur (dus inclusief overheidsparticipatie) zou hier tegen op kunnen treden (vgl. de AVV bij CAO's);
7. detachering is een functioneel equivalent van arbeidspools. De twee typen kunnen en zullen dus in elkaar overlopen. Het verschil zit dan niet in de functie, maar in de organisatorische vormgeving cq inbedding;⁴¹
8. de wet Flexibiliteit en Zekerheid heeft detachering gestimuleerd;

⁴⁰ Overigens gaan de ontwikkelingen snel. Uit de gegevens van de Werkgeversenquête 1998 blijkt dat toen nog geen 5% van de bedrijven gebruik maakte van een arbeidspool (A. Goudswaard, K.O. Kraan en S. Dhondt, 2000). Het gebruik maken van een pool hangt sterk positief samen met de grootte van het bedrijf. Datzelfde verband is ook geconstateerd in het zojuist gerapporteerde onderzoek, maar ook hier blijken aanmerkelijke verschuivingen te zijn opgetreden: kleinere bedrijven maken in 2000 vergeleken met 1998 fors meer gebruik van de pools en grote bedrijven fors minder. Een constante in de twee onderzoeken is dat blijkt dat van pools het meest gebruik wordt gemaakt in de gezondheidszorg en de dienstverlening, en het minst in de detail- en groothandel. De laatste twee worden overigens gekenmerkt door het kleinbedrijf (1-9 werknemers, vgl. N. Jonker, 2002: 5, tabel 3). Interessant is verder dat meer dan de helft van de bedrijven vertrouwt op een pool waar ook anderen in vissen. De relatie met de grootte van het bedrijf is hier negatief: hoe groter het bedrijf, hoe minder een ook door anderen gebruikte pool. Het MKB, dus, maakt verhoudingsgewijs het meest gebruik van een pool met anderen, al dan niet in georganiseerde samenwerking.

⁴¹ Ook collegiale in- en uitleen valt hieronder te scharen. Bekend is dat dit in kleine bedrijven verhoudingsgewijs een vaker gebruikt instrument is dan in grote bedrijven. Vgl. C.J. van Uiter en J.P. Vendrig, 1998: 112.

9. een arbeidspool is, net als detachering via een uitzendorganisatie, een middel om de arbeidsrelatie (de 'personele functie') te verzelfstandigen ten opzichte van de werkorganisatie;
10. dit laatste is met name interessant voor het MKB, gelet op de steeds groeiende lijst taken waarmee de personele functie wordt opgezaagd en als gevolg daarvan de steeds hogere eisen (in termen van kosten, tijd en expertise) die aan de personele functie worden gesteld;
11. het ontstaan van employability- of competentiepools veronderstelt dat de referentie van de pools verschuift van de baan naar de loopbaan;
12. de introductie van levensloopelementen gaat gepaard met een verschuiving van de baan naar de loopbaan.

Afstemming op meso-niveau via de arbeidspool biedt kansen, zo concluderen we.

Afstemming: tussen meso en macro

Over de afstemming tussen meso en macro willen we ons opnieuw beperken tot een voorbeeld van samenwerking: het Platform Defensie-Bedrijfsleven.⁴² In brede zin is de missie⁴³ van het platform: het maatschappelijk duurzaam produceren in relatie tot vrede en veiligheid. Dit uit zich in het bevorderen van projecten bij civiel-militaire samenwerking,⁴⁴ bij projecten over de aansluiting van de arbeidsmarkt van defensie bij de arbeidsmarkt van het bedrijfsleven,⁴⁵ en bij het opzetten van een management development project met het bedrijfsleven.⁴⁶

⁴² Dit platform bestaat vanaf 2000, en is de opvolger van Employers Support Krijgsmacht, gericht op het gebruik maken van de relatie reservist/werkgever: wat betekent de huidige werkgever van de reservist voor defensie en wat kan omgekeerd defensie via haar reservisten betekenen voor de bedrijven tegen de achtergrond van in het bijzonder het maatschappelijk verantwoord ondernemen gerelateerd aan vrede en veiligheid?

⁴³ Vanuit Defensie bezien is de achterliggende gedachte dat Defensie als levenslange werkgever niet meer actueel is. Elke baan moet als het ware mede op uitstroom worden ingericht en zulks is geen bedreiging maar een kans. Dus: stuur je arbeidsaanbod door op mobiliteit te sturen. Maak van de baan uitdrukkelijk een fase van en de voorbereiding op een volgende stap in een loopbaan.

⁴⁴ Voorbeelden: Bosnië, keuzevakken en pao. Bosnië is een reservisten-project. Jonge bankiers, accountants en organisatieadviseurs ondersteunen collega's in Bosnië bij de start van een bedrijf. Bij banken wordt dit als een vorm van Management Development erkend. Het project is succesvol: zelfmeldingen beginnen voor te komen, faciliteringen door werkgevers eveneens (bijvoorbeeld: van een vier weken termijn betaalt de werkgever er twee, de overige komen bijv. uit adv-dagen; verdere kosten zijn voor rekening van het platform). Het project genereert gunstige netwerkeffecten in het bedrijfsleven en draagt bij aan de doelstelling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het keuzevakken project is een initiatief om, in het kader van de bama-structuur, een keuzevak Vrede en Veiligheid te verzorgen. De KMA verzorgt dit nu al, niet slechts voor de eigen studenten maar ook voor studenten van buiten. Gewerkt wordt verder aan een postdoctorale studie Vrede en Veiligheid.

⁴⁵ Voorbeelden: Transport en Logistiek Nederland; opleidingen en erkenning diploma's en competenties. Transport en Logistiek Nederland: chauffeurs van Defensie kunnen, eventueel na een verdere opleiding/stage te verzorgen in samenwerking, doorstromen naar een civiele chauffeursbetrekking. Civiele erkenning diploma's en competenties: dit is een uitdagend initiatief, gericht op het zichtbaar maken van competenties voor alle mogelijke geïnteresseerden. Het streven is hier naar een opleidingsmodel als arbeidsmarkt-

Concluderend is de context van een baan voor de werknemer van de toekomst niet de werkring en evenmin de werkgever, maar de loopbaan. De context van een baan is voor de werkgever een grotere of kleinere regionale arbeidsmarkt. De context van een baan is, voor de belanghebbenden in het platform, de samenwerkingsvorm die loopbanen van werknemers en de arbeidsmarkten van werkgevers op elkaar weet af te stemmen. De flexibiliteit van de organisatie is, onder conditie van levenslooparrangementen, in toenemende mate van afhankelijk van organisatie-overstijgende afstemmingsmechanismen om de samenwerking gestalte te geven.

communicatiemodel, gericht op zowel defensie als samenleving. In Leeuwarden is door de lokale commandant een complete leer/ervaringsweg beschreven 'van vmbo tot en met pao'. Op basis hiervan kunnen competentietrajecten worden uitgezet, die voor verdere detaillering (vergelijkbaarheid van een profiel bij Defensie met dat bij Politie bijv.) moeten worden uitgewerkt. Problemen waar momenteel aan wordt gewerkt: wanneer en in hoeverre specialisering?, welke werkgarantie voor welk profiel? En de al genoemde vergelijkbaarheid van profielen. Een complete beschrijving hiervan (deelnemers, initiatoren, projecten, partijen, effecten, trends en toekomst) ontbreekt nog en daarmee een stevige basis om een en ander effectief in te zetten als groeimodel.

⁴⁶ Het uitlenen van hooggekwalificeerde officieren die voor bijv. 6 maanden worden geplaatst in het bedrijfsleven en het eveneens tijdelijk herbezette van de defensieplaatsen door kader uit het bedrijfsleven.

6 Samenwerking op macroniveau

Het participatiebeleid staat vandaag de dag in het teken van ‘levensloopbanen’ (SER, 2001). Wij hebben de idee van een ‘levensloopbaan’, tegen de achtergrond van flexibilisering, organisatieverandering en individualisering, gekoppeld aan een drietal knelpunten, beginnend met (1) meer beweging op de arbeidsmarkt, leidend tot (2) meer behoefte aan afstemming tussen bedrijven en andere belanghebbenden met als gevolg (3) meer aandacht voor het vinden en binden van personeel. We observeren daarbij de externalisering van de p-functie in het kader van een omschakeling van een focus op banen naar een focus op loopbanen. Daaruit volgde onze stelling dat samenwerking een noodzakelijke, doch wellicht niet voldoende, voorwaarde is voor het oplossen van discrepanties bij afstemmingsvraagstukken op micro-, meso- en macroniveau, en tussen deze niveaus. Samenwerking omschrijven wij nu als een proces waarbij actoren (individuen, groepen en organisaties) op grond van gemeenschappelijke doelen gezamenlijke acties (met inbegrip van organisatievormen) overeenkomen vanuit de motivatie dat zij samen betere resultaten verwachten te bereiken dan onafhankelijk van elkaar. Wil samenwerking effectief zijn, dan zullen de actoren beoordeeld en ‘beloond’ moeten kunnen worden op een, voor elk afzonderlijke, meetbare verantwoordelijkheid.⁴⁷

We begonnen ons artikel met een schets van samenwerking gebaseerd op het coalitiemodel, waarbij we als voorbeeld zijn ingegaan op de afstemming van de flexibiliteitsbehoefte van organisaties met de flexibiliseringswensen van werknemers. Aan de hand van het levensloopmodel en transitie op de arbeidsmarkt hebben we, vanuit een theoretische optiek, belicht welke motieven voor flexibilisering ten grondslag kunnen liggen aan de belangen van beide organisaties en werknemers. Van daaruit hebben we de ontwikkelingen in de flexibilisering van arbeid beschreven. We constateerden discrepanties bij de match van de vraag en het aanbod van flexibele arbeid en we zagen dat die afstemmingsvragen het microniveau van de organisatie en de medewerker te boven gingen. Ons toespitsend op de tijdsflexibiliteit zijn we vervolgens ingegaan op enkele afstemmingsknelpunten op de hogere niveaus. In onze uiteenzetting over afstemmingsmechanismen vingen we aan met een korte beschouwing over de arbeidsrelatie door deze uiteen te leggen in een tweetal componenten: de operationele relatie, vormgegeven in de *instrumentele organisatie* en de contractuele relatie, vormgegeven in de *institutionele organisatie*.⁴⁸ De operationele relatie verbonden we met het thema van de bedrijfstijd, de contractuele relatie met dat van de arbeidstijd. We hebben daarna stapsgewijs het organisatieniveau hoger geaggregeerd: van micro naar micro-meso, naar meso en vervolgens naar meso-macro, conform de vier zojuist genoemde stappen. De nadruk daarbij lag steeds op

⁴⁷ Dit is geen vanzelfsprekendheid. Diverse samenwerkingsinitiatieven zijn vastgelopen op een niet-werkbare en niet-gedeelde operationalisering van samenwerking op het gebied van (eind-)doelen, belangen, middelen, instrumenten en dergelijke. Lees bijvoorbeeld tussen de regels in Esser et al (1994: 89-112) over de samenwerking tussen arbeidsvoorzienings- en sociale zekerheidsorganisaties in de jaren negentig.

⁴⁸ De institutionele organisatie betreft de organisatie of onderneming als geheel, zoals een concern. De instrumentele organisatie is een onderdeel van de institutionele organisatie, zoals een werkmaatschappij. In de instrumentele organisatie wordt met name het werk uitgevoerd, zoals in de arbeids- of werkorganisatie, terwijl in de institutionele organisatie (strategische) beslissingen worden genomen, onder meer *over* de instrumentele organisatie(s). De institutionele organisatie omvat de instrumentele. Vgl. De Leeuw, 2000.

arbeidsparticipatie, of beter, op de effecten van de aanbodsrestricties, voortvloeiend uit levensloopelementen, op de vraag naar arbeid en de wijze waarop daarin voorzien kan worden. De consequentie van deze procedure is een zekere loskoppeling van instrumentele organisatie en institutionele organisatie: de grenzen van deze twee worden anders en meer en meer los van elkaar getrokken.

Dat is dan ook de conclusie die we trekken: de invloeden die spelen op het niveau van de instrumentele organisatie zijn andere dan die spelen op het niveau van de institutionele organisatie; ze dragen bij aan discrepanties op verschillende niveaus; om die op te lossen moeten andere mechanismen worden toegepast om de afstemming te realiseren; daarvoor is samenwerking nodig.

Afstemming impliceert het aanbrengen van losse koppelingen tussen de operationele en de contractuele kanten van de arbeidsrelatie, waarbij we er vanuit zijn gegaan dat het werkgeversbelang ligt bij de vergroting van de operationele flexibiliteit (met uiteraard gevolgen voor de contractuele aspecten) en dat het werknemersbelang, gegeven het perspectief van de levensloopbaan, ligt bij de flexibilisering van de contractuele relatie (met uiteraard gevolgen voor de operationele aspecten). En waar we naar op zoek zijn is de convergentie in deze twee flexibiliteitsbelangen. We voegen daaraan toe dat afstemming niet uitsluitend een ontwerptaak vanuit een expertrol is; het gaat hierbij uitdrukkelijk evengoed om de motivatie tot samenwerking van alle betrokkenen.

We hebben ons beperkt tot de tijdsflexibiliteit. Nu is flexibilisering van de contractuele relatie een gevaarlijke formulering. Werknemers streven als regel niet naar flexcontracten en deze worden hier ook niet bedoeld. Ons aanknopingspunt is veeleer de *tijd*, in synchrone en diachrone zin. Werknemers zoeken tijdsautonomie (referentie: arbeidstijd), omdat alleen dat hen in staat stelt om de eisen van het werk af te stemmen op de eisen van andere levenssferen en vice versa. Het zoeken naar tijdsautonomie (referentie: bedrijfstijd) kenmerkt ook het flexibiliteitsstreven van werkgevers: het tijdsbeslag gemoeid met het kunnen aanpassen van de kwaliteit en kwantiteit van het werk zonder elke keer opnieuw terecht te komen in onderhandelingen over het contract. In tijdsregelingen zoeken we de convergentie in de flexibiliteitswensen van organisatie en werknemer, waarbij onze suggestie steeds is geweest dat de operationele flexibiliteit die de werkgever zoekt en de contractuele flexibiliteit die de werknemer nastreeft ertoe leidt dat contractuele arrangementen die het niveau van de instrumentele organisatie te boven gaan de toekomst hebben. Maatwerk in de operationele flexibiliteit vereist een ruimer kader voor de contractuele arbeidsrelatie. Maatwerk in de afstemming van levenslooparrangementen vereist dat evenzeer.

Dit dubbele maatwerk begrijpen we zowel in synchronische als in diachronische zin. Synchronisering in dit verband kan geïllustreerd worden met het eerder genoemde voorbeeld van een verandering van het werkweekritme van 5 op en 2 af, naar 3 op en 3 af.⁴⁹ Diachronisch is de verderstreckende uitdaging. Het gaat hier om het geheel van employability, 'making transitions pay', en transitie als geïnstitutionaliseerde exits⁵⁰ in het geheel van een Europese participatiestrategie. Het gaat ons dus niet zozeer om het verbeteren van de arbeidsparticipatie, maar om het versterken van de

⁴⁹ Experimenten van de commissie dagindeling/dagarrangementen zijn een verdere illustratie; vgl. ook P. Winsemius 2001 en P. Winsemius/J. Houttepen 2002.

⁵⁰ Vgl. T. Korver en T. Wilthagen, 2002. Vgl. ook Schmid 2000: 230. De transitie van 'exits' bij Schmid zijn voornamelijk transitie binnen een levensloopbaan als een geheel van werken, zorgen en leren.

maatschappelijke participatie. Doen we dat niet, dan komt er teveel nadruk op de economische functie van participatie, welke ongewenst ongelijkheidstendenzen versterkt (Korver, 1999; Korver en Wilthagen, 2002; Oeij, 1993, 1994).

De Europese werkgelegenheidsstrategie is een waarachtige maatschappelijke participatiestrategie. Zowel employability, aanpassingsvermogen als gelijke kansen vormen, naast het bevorderen van ondernemerschap, de pijlers van de Europese werkgelegenheidsstrategie. Employability, overigens, heeft in het Europese namelijk een bredere betekenis dan in de gebruikelijke HRM-literatuur. In Europa betekent employability het streven naar volledige en evenredig verdeelde arbeidsparticipatie. Het adagium is: ‘employment follows employability’.⁵¹

Employability in de gebruikelijke HRM-literatuur houdt in dat een werknemer zich verbindt aan een loopbaan die zich in de loop van de tijd *typisch* over meerdere werkgevers zal uitstrekken. Het vervullen van de ene baan is in het typische geval tegelijkertijd de voorbereiding op de volgende. Dat vereist ‘arbeidsmarktkennis’ (vgl. Gasperz en Ott, 1996) en het vereist van organisaties de nodige flexibiliteit⁵² om daarop adequaat in te spelen. Employability leidt tot grotere mobiliteit. De levensloop versterkt dit nog eens en versterkt daarmee ook de druk op het afbouwen van employment-afhankelijke en employability-bevorderende arbeidsvoorwaarden en de daaraan verbonden trekkingrechten op de sociale verzekeringen.⁵³ Dit alles vraagt om samenwerking en afstemming gericht op maatschappelijke participatie. Een dergelijke ombouw kan niet plaatsvinden dan met een gedeeltelijke bevrijding van de arbeidsrelatie uit de gangbare één op één relatie van ‘een’ werkgever met ‘een’ werknemer.⁵⁴

De gevolgen van levenslooparrangementen of ‘transities’ in de zin van Schmid, zijn dus verstrekkend. En dan hebben we het alleen nog maar over tijdsproblemen. De inzet is de tweedeling in participatie of niet⁵⁵ om te zetten in een serie op elkaar aansluitende exitmogelijkheden (transities) in het kader van een ‘levensloopbaan’.⁵⁶

⁵¹ Vgl. T. Korver, *Regulating Labour; Employment Policy in Europe*, *European Journal of Social Quality*, 2000/2. Waar voorheen de nadruk lag op een werkgelegenheids (vraag-) beleid, gekoppeld aan het achteraf corrigeren van problemen is de huidige nadruk een combinatie van arbeidsparticipatie (aanbods-) beleid en preventie (Korver 1999: 279). Het contrastbegrip is dus niet ‘life time employment’ maar ‘onderbenutting van de potentiële beroepsbevolking’. Dat kan employability in de gebruikelijke HRM-zin inhouden maar wie daarnaar op zoek gaat kan beter onder het hoofdstuk van de ‘adaptability’, het aanpassingsvermogen, kijken, omdat daar regelingen worden voorgesteld die flexicurity verbinden met het ontwikkelen van human resources aan de ene, en met een vernieuwde arbeidsorganisatie aan de andere kant. Adaptability bouwt voort op het *Green Paper* van de Europese commissie van 1997. Vgl. ook D. Gordon, J. Hamilton, T. Korver et al *Social Quality and the Policy Domain of Employment*, Joint Project Report VS/2000/0777, EFSQ, Amsterdam, april 2002: 65-89.

⁵² We hoeven slechts te denken aan de vaak aan verblijfsduur gekoppelde en non-portable verbeteringen in arbeidsvoorwaarden om de mobiliteitsbelemmeringen aannemelijk te maken.

⁵³ Vgl. Supiot, 2000; en Schmid, 2001: 7, ‘making transitions pay’.

⁵⁴ Voor de arbeidsrechtelijke implicaties, zie Van der Heijden et al 1999.

⁵⁵ Non-participatie als onvrijwillige maar vaak wel definitieve exit.

⁵⁶ Van een tweedeling naar een schakeling. Net zoals organisaties meer en meer als ‘netwerken’ worden gezien zullen ook de arbeidsrelaties een netwerkarakter kunnen ontwikkelen (vgl. Oeij et al, 2002: 113-114).

De transities of exits⁵⁷ worden geplaatst in een samenwerkingskader dat arbeid, zorg, opleiding en vrije tijd op elkaar moet zien af te stemmen. Dat kader is een geheel van geïnstitutionaliseerde exitmogelijkheden in de tijd⁵⁸. Het samenwerkingskader is tegelijkertijd dus een tijds kader (in plaats van een kader, gebaseerd op ‘normen en waarden’). Aan het samenwerkingskader wordt een aantal ontwerpeisen gesteld (Schmid, 2001):

- Nodig is een *differentiatie* van sociale bescherming naar de aard van het te dekken risico. De bestaande sociale zekerheid is gebaseerd op onvrijwillige (ziekte, arbeidsongeschiktheid) en onvermijdelijke (ouderdom) gebeurtenissen. Levensloopbeslissingen daarentegen bevatten een belangrijke vrijwillige component, hetgeen een nieuwe mix noodzakelijk maakt van publieke (ter afdekking van onvrijwillige en onvermijdelijke risico's) en collectieve (ter afdekking van de risico's van vrijwillig genomen beslissingen in het verband van het publieke belang van volledige arbeidsparticipatie) arrangementen,⁵⁹ al dan niet aangevuld met private regelingen.⁶⁰ De door Schmid (2001:6) voorgestelde ontwerpregel is die van de *requisite variety* (only variety in institutions can meet variety in problems).⁶¹
- Nodig is *flexibiliteit*, in die zin dat tegen de achtergrond van de vele veranderingen op markten en in gevraagde competenties het arbeids- en sociale zekerheidsstelsel naast werk- ook *flexibiliteitsaanpassingen* moet bevatten. Ook hier gaat Schmid te rade bij de systeemtheorie omdat flexibiliteit in deze zin alleen lukt bij *loose coupling* van de betrokken systemen. In het bijzonder is de suggestie hier dat we de schakel tussen sociale zekerheid en de gegeven arbeidsrelatie moeten *ontkoppelen* en vervangen door een flexibele en dus losse koppeling tussen sociale zekerheid en de levensloopbaan, met haar drie pijlers van arbeid, zorg en opleiding. In het Europese staat de ‘adaptability’-pijler er model voor, inclusief de gevolgen voor contract, functionele en werktijdflexibiliteit. In het bovenstaande hebben wij met name op deze flexibiliteitseisen gezinspeeld.
- Nodig is *coördinatie*. Dit is de vraag naar de architectuur van het nieuwe stelsel van ‘risk management’ in de context van transitionele arbeidsmarkten. Een systeemtheoretische ontwerpregel wordt door Schmid hiervoor niet aangegeven.⁶²
- Nodig is, ten slotte, niet alleen de vorm van maar ook *de wil tot samenwerking*. Dit is de noodzakelijke voorwaarde om gemeenschappelijke doelen en belangen te formuleren en om coalities te vormen ten einde de participatie ook in

⁵⁷ De schakels in het netwerk.

⁵⁸ Vgl. Hirschman 1970, en in het bijzonder Hirschman 1995. Voor de term ‘geïnstitutionaliseerde exits’, zie Korver/Wilthagen 2002, o.c. De term heeft betrekking op de mogelijkheden om de tweedeling van werken/niet werken te vervangen door voor iedereen toegankelijke combinaties van werken/zorgen/leren.

⁵⁹ Convenanten zijn hiervoor de meest aangewezen vorm: convenanten binden overheden zowel als sociale partners.

⁶⁰ Vgl. het cappuccinomodel van Leijnse, o.c.

⁶¹ Ter illustratie: het heeft niet zoveel zin om regelingen om opleidingen gecombineerd met betaalde te faciliteren, institutioneel en organisatorisch op dezelfde manier vorm te geven als regelingen om zorg met arbeid te combineren.

⁶² Denkbaar is de sociotechnische regel van paralleliseren (vgl. de eis van differentiatie), homogeniseren (vgl. de één-loket gedachte; de brug tussen differentiatie en flexibiliteit) en segmenteren (in het bijzonder decentralisatie en regionalisering van voorzieningen, vgl. Oeij 1993: 48-49; Oeij en Vissers, 1994; vgl. de eis van flexibiliteit).

arbeidspolitieke zin haalbaar te maken.⁶³ Misschien dat behoud van het ‘poldermodel’ als samenwerkingsvorm niet zo onverstandig is als sommigen in de huidige politiek ons willen doen geloven.

Flexibiliteit is de ontwerpeis die bij ons centraal heeft gestaan. En die leidt, op zichzelf genomen, tot de conclusie dat waar de arbeidsrelatie naar buiten gaat de p-functie niet achter kan blijven. De convergentie van arbeidsparticipatie en flexibiliteit kan slechts slagen als de afstemming van de operationele en de contractuele aspecten van de arbeidsrelatie op een nieuwe leest (bijvoorbeeld: het convenant) wordt geschoeid. Levensloopbaanconvenanten: absoluut geen mooi woord, maar wel een aantrekkelijk perspectief om uit te werken.

⁶³ Hierin past het pleidooi voor duurzame arbeidsparticipatie, waarbij ook in economisch zwaar weer wordt ingezet op behoud van participatie en werk, bijvoorbeeld door ontslag te voorkomen door het inkomen van werknemers (net als dat van werkgevers en managers) te laten meebewegen met het economisch succes of falen van ondernemingen. De overheid zou dit kunnen stimuleren door de resultaatafhankelijke beloning fiscaal te bevorderen (zie Van Hoof et al, 2002: 15-16).

7 Literatuur

- Anderiesen, S. en F. Verboon (2002),
Hebben arbeidspools de toekomst? Over de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB. TNO Arbeid: Hoofddorp.
- AWVN, FME-CWM, VNO-NCW (2001),
Vakantie en verlof(sparen); uitleg bij de nieuwe wetten rond vrije tijd. Haarlem.
- Barnard, C.I. (1938),
The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Beer, P. de (2001),
Over werken in de post-industriële samenleving. Den Haag: SCP.
- Bekkering, J.M. en R.M.A. Jansweijer (1998),
Verdeling van Arbeid en Zorg: prikkels en belemmeringen. Den Haag: Sdu.
- Blau, P.M., W.R. Scott (1963),
Formal organizations. A comparative approach. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bolwijn, P.T., T. Kumpe (1991),
Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Centraal Bureau Voor de Statistiek (CBS) (2000),
Enquête Beroepsbevolking (EBB) 2000. Heerlen/Voorburg: CBS.
- Centraal Plan Bureau (CPB) (2002),
De pijlers onder de kenniseconomie; opties voor institutionele vernieuwing. SCP: Den Haag.
- Dickmann, A., M.P. Eijkhout, J.A. Loeve, A.M. Mares, I. Sinkeldam (red.) (1999),
Werken en leren 1999-2000. Feiten en cijfers over de arbeidsmarkt en het onderwijs in Nederland. Alphen aan den Rijn: Samsom/CBS.
- Economisch Bureau ING (1999),
Ondernemend omgaan met het personeelstekort; topproblemen van ondernemers in het MKB. ING: Amsterdam.
- Eijkhout, M.P., H.J. Roodenburg, J.H. Schepers (red.) (2001),
Werken en leren 2001-2002. Feiten en cijfers over de arbeidsmarkt en het onderwijs in Nederland. Alphen aan den Rijn: Kluwer/CBS.
- Esser, R., H. Dekkers, A. Vissers (december 1994),
Samenwerking in beweging. Een landelijke inventarisatie tussen Arbeidsvoorziening en de uitvoeringsorganisaties Sociale Zekerheid (SASZ), Arbeidsvoorzieningreeks 8. Rijswijk: Landelijk Bureau Arbeidsvoorziening.
- Feyter, M. de, J. Meijers en G. Evers (2000),
Vier op een rij: Beschrijving van vier arbeidspools werkzaam voor het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers. TNO Arbeid: Hoofddorp.
- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd, J.P. Vosse, C. de Wolff (1999),
Trendrapport aanbod van arbeid 1999. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Fouarge, D., M. Kerkhofs, M. de Voogd-Hamelink, J.P. Vosse, C. de Wolff (2001),
Trendrapport vraag naar arbeid 2000. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Fruytier, B. (1998),
Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel. Flexibilisering, individualisering en het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in Nederland. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Gaspersz, J. en M. Ott (1996),
Management van employability. Stichting Management Studies/Van Gorcum: Assen.
- Gerrichhauzen, J. (2002),
 'De coöperatie; smeerolie voor de arbeidsmarkt', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, jg. 81 2002/5.

- Gordon, D., J. Hamilton, T. Korver et al (2002),
Social Quality and the Policy Domain of Employment. Joint Project Report VS/2000/0777. EFSQ: Amsterdam.
- Goudswaard, A., K.O. Kraan, S. Dhondt (2000),
Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hechter, M. (1987),
Principles of Group Solidarity. Berkeley etc.: University of California Press.
- Heijden, P.F. van der et al (red.) (1999),
Naar een nieuwe rechtsorde van de arbeid? Sdu: Den Haag.
- Heuvel, K. van den (1999),
Grenzen aan flexibiliteit. Een onderzoek naar de ervaringen van lidondernemingen van de Vereniging FME-CWM met flexibilisering. Zoetermeer: Vereniging FME-CWM.
- Hirschman, A.O. (1970),
Exit, Voice, and Loyalty. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Hirschman, A.O. (1995),
A Propensity to Self-Subversion. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Hoof, J.J. van, P. de Beer, H.G. de Gier, F. Huijgen, G.E. van Vliet, C. Vos, L. Sterckx, G. Zuurbier (2002),
Dan zullen we werken. Op weg naar een ontspannen arbeidsbestel, manifest van de SISWO-denktank arbeidspolitiek. Amsterdam: SISWO.
- Houtman, I., F. Otten, A. Venema (2001),
 ‘Kerncijfers arbeid, gezondheid en sociale zekerheid’, in: P. Smulders, I. Houtman, J. Klein Hesselink (red.), *Trends in arbeid 2002*. Alphen aan den Rijn: TNO Arbeid/Kluwer, 69-101.
- Huiskamp, M.J., J. de Leede, J.C. Looise (2002),
Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract? Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Jonker, N. (2002),
Het midden- en kleinbedrijf in Nederland: een inventarisatie van de statistieken en de literatuur. Onderzoeksrapport WO nr. 692, DNB: Amsterdam.
- Klein Hesselink, J., en E. Miedema (2000),
Inspelen op de markt en op de arbeidsmarkt; Voor- en nadelen van een flexibele personeelsinzet door middel van externe arbeidspools; een case studie onderzoek. TNO Arbeid: Hoofddorp.
- Korver, T. (1998),
Op de Lange Baan. Amsterdam: SISWO.
- Korver, T. (1999),
 ‘Marginaal: arbeidspolitiek’, in: T. Korver, (red.) *Arbeidspolitiek. Themanummer van de Sociologische Gids*, 1999/4.
- Korver, T. (2000),
 ‘Regulating Labour Employment Policy in Europe’, in: *European Journal of Social Quality*, 2002/2.
- Korver, T. (februari 2002),
Transitionele arbeidsmarkten en levensloop, startnotitie. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Korver, T. en T. Wilthagen (2002),
 ‘Werkdadig; het werkdadig verband tussen arbeidsparticipatie, sociale integratie en sociale cohesie’, in: T. Japsers en J. Outshoorn (red.) *De bindende werking van concepten*. Aksant/NWO: Amsterdam/Den Haag.
- Lange, W.A.M. de (1989),
Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen. Diss. KUB. Zutphen: Thieme.
- Lange, W.A.M. de (1992),
 ‘De planning van flexibele arbeid’, in: *Bedrijfskunde*, jg 64, nr 3, 286-298.

- Lange, W.A.M. de, P.R.A. Oeij (1996),
Handleiding flexibilisering van arbeid voor de confectie-industrie. Tilburg/Amsterdam: IVA/Fenecon.
- Lax, D.A., Sebenius, J.K. (1986),
The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain. New York: Free Press.
- Leede, J. de, E. Cox-Woudstra, A. Goudswaard, G. van Rhijn, J. van Schie, B. Tuinzaad, A. van Veldhuisen (2002),
Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten. Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie.
- Leeuw, A.C.J. de (2000),
Bedrijfskundig management: primair proces, strategie en organisatie. Assen: Van Gorcum.
- Leijnse, F. (2001),
Het nieuwe werken. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken..
- Miedema, E.P., D.J. Klein Hesselink (2002),
Uitgezonden of uitgezonderd worden; kenmerken van uitzendwerknemers en de inzet van uitzendwerk in Nederlandse bedrijven. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Ministerie van SZW (2002),
Verkenning Levensloop. Den Haag: SZW.
- Muffels, R. (2001),
'Flexibilisering en arbeidsmarktregimes: een vergelijkende studie naar de relatie tussen numerieke en functionele flexibilisering', in: P. Ester, R. Muffels, J. Schippers (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability.* Bussum: Coutinho, 117-138.
- Nuys, O. (2002),
'Gerommel in de parse polder', in: *Facta*, jg 10, nr 3, mei, 16-20.
- Nyfer (2001),
Tijd voor Arbeid en Zorg. Nyfer: Breukelen.
- OECD (2001),
Employment Outlook 2001. OECD: Paris.
- Oeij, P.R.A. (1993),
Combating social exclusion in the Netherlands: a case study on social renewal policy with special reference to labour market policy. IVA: Tilburg.
- Oeij, P.R.A. (1994),
Combating spatial disparities in the Netherlands. Social exclusion on the inter-regional, intra-urban and rural level. IVA: Tilburg.
- Oeij, P.R.A., E.P. Miedema, A. Goudswaard (2002),
De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oeij, P.R.A., A.M.C. Vissers (1994),
'Streamlining people processing in service industries by a systems approach. A case study of the public services on employment in the Netherlands', paper, ISA World Congress of Sociology, Bielefeld (Germany), 18-23 July.
- Oeij, P.R.A., N.M. Wiezer (2002),
New work organisations, working conditions and quality of work: towards the flexible firm? Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <www.eurofound.ie/publications>.
- Personeelbeleid 2002/3, 2002/5.
- Porter, M. (2002),
Innovation Lecture 2002 : Innovation and Competitiveness; Findings on the Netherlands. Min. van EZ, DG Innovatie, april 2002.
- PW 2002/5.
- Remery, C., J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes en S. Schalkwijk (2002),
Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet. Utrecht/Tilburg: OSA.

- Robbins, S.P. (1979, 2001 [9th]),
Organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Roelandt, Th.J.A., V.A. Gilsing en J. van Sinderen (2000),
 'New Policies for the New Economy; Cluster-based Innovation Policy: International Experiences', paper, 4th annual EUNIP-conference, December 2000, Tilburg.
- SCP (2001),
Emancipatiemonitor 2001. SCP: Den Haag.
- Schelling, T. (1984),
Micro-motives and Macro-behavior. Norton: New York.
- Schippers, J., C. Remery, J.P. Vosse (2001),
 'Tien jaar flexibilisering in Nederland: tussen onderzoek en beleid', in: P. Ester, R. Muffels, J. Schippers (red.), *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho, 19-39.
- Schippers, J. (2002),
 'Arbeid en zorg: tussen normering en keuzevrijheid', in: H. Entzinger en R. Henke, (red.), *Maatschappelijke integratie: vragen voor de toekomst* (te verschijnen).
- Schmid, G. (1995),
 'Is full employment still possible? Transitional labour markets as a new strategy of labour market policy. A new approach to labour market policy: a contribution to the debate on efficient employment policies', in: *Economic and Industrial Democracy*, 16, 3, 429-456.
- Schmid, G. (2000),
 'Transitional Labour Markets; A new European Employment Strategy', in: B. Marin et al, eds. *Innovative Employment Initiatives*. Aldershot: Ashgate etc.
- Schmid, G. (2001),
 'Risk Management Through Transitional Labour Markets; from unemployment insurance to employment insurance', paper, SASE congress, July 2001, Amsterdam.
- Sherif, M. (1966),
In common predicament: social psychology of intergroup conflict and cooperation. Boston: Houghton Mifflin.
- Sociaal-Economische Raad (2001),
Levenslooptbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen. Den Haag: SER.
- Supiot, A. (2000),
The evolution of labour law and the tasks of jurisprudence in the year 2000. HSI: Amsterdam.
- Teulings, C.N. (1996),
De plaats van de vakbeweging in de toekomst. Amsterdam: Welboom.
- Toren, J.P. van den, G.H.M. Evers, E.J. Commissaris (2002),
Flexibiliteit en zekerheid. Effecten en doeltreffendheid van de Wet flexibiliteit en zekerheid. Utrecht/Tilburg: Berenschot/IVA/KUB.
- Uitert, C.J. van, en J.P. Vendrig (1998),
De betekenis van flexibilisering voor het MKB. EIM: Zoetermeer.
- Winsemius, P (2001),
Naar een nieuwe maatschap. Ministerie van EZ: Den Haag,
- Winsemius, P. en J. Houttepen (2002),
Van alle markten thuis; naar een betere afstemming tussen zorg- en arbeidsmarkt. Commissie Dagindeling en McKinsey en Company: Den Haag/Amsterdam.
- Wispé, L.G. (1972),
 'Positive forms of social behavior : an overview', in : *Journal of Social Issues*, 28, 3, 1-19.
- Wrightsmann, L.S., Deaux, K. (1972, 1981 [3rd]),
Social psychology in the 80s. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.