

MARIEKE DE FEYTER

De discussie rondom flexibilisering van de arbeid gaat over belangen van werkgevers en medewerkers. Belangen die soms gelijkgericht zijn, maar vaak ook tegengesteld. De uitdaging voor de organisatie is om de belangen van beide partijen met elkaar te verenigen.



Foto: Zefa/G. Bliss

Flexibele inzet van arbeid

Zoeken naar de **balans** in **belangen**

Iedereen heeft het erover en lijkt het te willen: Flexibilisering van de arbeid. Daarom hebben de sociale partners samen het zogenaamde Flexakkoord opgesteld, waarin zij verdergaande mogelijkheden tot flexibilisering vastleggen (FD, 4 april 1996). Ook de overheid is een voorstander van flexibilisering. Zij hoopt zo meer mensen aan het werk te krijgen en te houden, en de concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven te versterken.

Haarlemmerolie

Flexibilisering van de arbeid lijkt wel de Haarlemmerolie van de jaren negentig. Het voordeel van Haarlemmerolie was haar eenvoud: 'Voor al uw problemen hebben wij een oplossing.' Het nadeel ervan was dat het vaak niet hielp. Omdat er niet was gekeken naar het probleem en niemand had kunnen constateren of Haarlemmerolie wel de juiste oplossing was. Ook bij flexibilisering van de arbeid ontstaat er een risico als bedrijven er zonder een heldere probleemstelling naar grijpen. Het gevaar ontstaat dat de vragen waar het echt om gaat niet worden gesteld (Hebben wij een probleem? Wat is het probleem? Wat voor verschillende oplossingen passen hierbij? Wat zijn de voor- en nadelen van deze verschillende

oplossingen voor de werkgever, de medewerkers en de organisatie? Wat is, alles overziend, dan de beste oplossing?). Om deze discussie beter te kunnen voeren, moet het begrip flexibilisering uit elkaar worden gerafeld in flexibilisering van verschillende arbeidsaspecten.

Arbeidsaspecten

Flexibilisering van de arbeid is een containerbegrip geworden. In de praktijk gaat het meestal over de volgende zes deelaspecten van arbeid (zie tabel):

- contracten;
- voorwaarden;
- arbeidsinhoud;
- arbeidsduur;
- werktijden;
- arbeidslokatie.

Drs. M.G. de Feyter is onderzoeker/adviseur bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, NIA.

Aspecten van flexibilisering van arbeid	Voorbeelden
Arbeidscontracten	Tijdelijke contracten, oproepcontracten, min/max-contracten, nul-urencontracten, uitzendkrachten, uitbesteding van werk, detacheren, arbeidspools
Arbeidsvoorwaarden	Prestatiebeloning, cafetariaplan, winstdeling- of verliesdelingsregelingen, flexibele pensionering
Arbeidsinhoud	Functieverbreiding, functiedifferentiatie, zelfsturende teams
Arbeidsduur	Deeltijd, gecompriëerde werkweek, atv-regelingen, varitijd (gemiddelde werktijd met fluctuaties), tijd voor tijd-regelingen, verlofregelingen, sabbatical year, time-banking, jaaruurcontracten
Arbeidstijdstippen	Onregelmatige werktijden, ploegendiensten, nacht arbeid, weekenddiensten, overwerk
Arbeidslokatie	Telewerken, detachering, thuiswerk

Tabel 1

Deze aspecten zijn vaak, maar niet altijd met elkaar verweven. Zo hebben medewerkers met een flexibel contract vaak te maken met wisselende werktijden en een wisselend aantal werkuren per week. Maar ook mensen met een vast contract kunnen te maken hebben met onregelmatige werktijden.

Behalve deze indeling hanteert het NIA ook het onderscheid tussen interne en externe flexibilisering. Bij *externe flexibilisering* koopt een bedrijf arbeid in waar en voor zolang dat nodig is. De organisatie werkt veel met flexibele arbeidscontracten en neemt alleen die mensen in vaste dienst die zij rekent tot de kern van het personeel. Bij *interne flexibilisering* zoekt het bedrijf naar andere manieren van werken met de eigen medewerkers. Die krijgen bijvoorbeeld een bredere functie, zodat ze op meer plaatsen in het bedrijf kunnen werken. Of ze gaan op wisselende tijden werken, krijgen een wisselende lengte van de werkweek, of werken op verschillende lokaties. Het belangrijkste kenmerk van interne flexibilisering is dat de medewerkers een vaste arbeidsovereenkomst hebben.

Welk aspect van de arbeid wordt geflexibiliseerd heeft te maken met het doel ervan. Flexibele arbeidscontracten wor-

den vaak ingezet om goedkoper te kunnen werken. Met flexibele arbeidsvoorwaarden probeert men medewerkers met speciale kwaliteiten langer aan de organisatie te binden. Flexibelere werktijden zijn vaak bedoeld om de klant ook na zessen te kunnen ontvangen.

Flexibilisering van de arbeid raakt altijd de belangen van werkgevers en medewerkers. Of het nu gaat om contracten,



voorwaarden of werktijden, meestal hebben werkgevers en medewerkers daar duidelijke voor- en/of nadelen bij. In de discussie over flexibilisering moeten deze belangen dan ook zichtbaar worden. En er moet worden gezocht naar wegen om deze belangen zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. Of liever nog, te zoeken naar gezamenlijke belangen.

Flexibele arbeidskrachten

In de nota *Flexibiliteit en zekerheid* van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1995) spreekt het kabinet haar voorkeur uit voor interne flexibilisering. In ruil voor een vast arbeidscontract kan de werkgever meer flexibiliteit van de medewerkers vragen. Daar hebben beide partijen baat bij: de medewerkers hebben inkomenszekerheid en de werkgever kan efficiënter gaan werken. In de praktijk kiezen werkgevers echter vaak voor vormen van externe flexibilisering. Zo is de inzet van uitzendkrachten in 1995 met bijna een kwart gegroeid.

Werkgevers hebben verschillende redenen om flexwerkers in te zetten. Ze proberen hiermee de pieken en dalen in de productie op te vangen. Of ze zetten flexwerkers in om zieke of zwangere medewerkers te vervangen (KPMG/BEA, 1995). Daarnaast biedt het inzetten van flexwerkers mogelijkheden om financiële tegenvallers op te vangen. Een thuiszorginstelling maakte begin dit jaar bekend dat zij een kwart van haar medewerkers wil ontslaan, om ze op basis van een contract als alpha-hulp weer aan te nemen (NRC, 5 februari 1996). Hiermee probeerde de werkgever een oplossing te vinden voor de door de overheid opgelegde budget-korting van 3,5%. De

inzet van de alpha-hulpen betekent minder kosten voor de werkgever. Ze zijn goedkoper dan reguliere medewerkers: Ze vallen niet onder de duurdere Thuiszorg-cao en doen niet mee in het werkoverleg of de scholingsactiviteiten. De alpha-hulpen betekenen ook minder risico's voor de werkgever, omdat zij een werkgelegenheidsgarantie krijgen voor een kleiner aantal uren dan ze gewend zijn te werken.

Werkgevers gebruiken flexwerkers dus voor het oplossen van verschillende problemen. De vraag is, of deze oplossing ook de juiste is. In het voorgaande voorbeeld lijken alleen de belangen van de medewerkers te worden geschaad. Toch kunnen werkgever en medewerkers niet zonder elkaar. In het bepalen van de manier waarop ze met elkaar werken, is het belangrijk om

lees verder op pag. 85

elkaars belangen te kennen en deze zoveel met elkaar te verenigen. Dan werpt de werkrelatie de meeste vruchten af.

Belangen van medewerkers

Werk speelt een belangrijke rol in iemands leven. Hoe belangrijk? Dat merk je vooral als je aan je eerste baan begint, werkloos bent geworden of met pensioen gaat. Welke functies werk allemaal kan hebben, is vele malen onderwerp van onderzoek geweest. Jahoda onderscheidt zes verschillende functies (Glorieux, 1995).

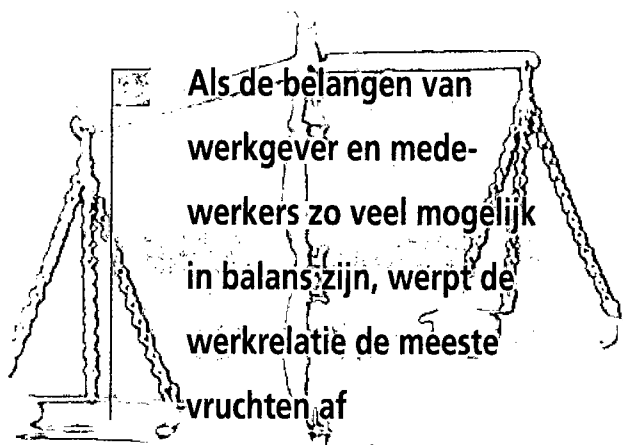
- Werk biedt inkomen en een baan inkomenszekerheid. Dat is een belangrijke, om niet te zeggen primaire functie.
- Het geeft mensen een identiteit en een bepaalde status.
- Het geeft structuur aan iemands leven.
- Het is een belangrijke bron van sociale contacten en sociale ervaringen.
- Het bindt mensen en maakt ze onderdeel van een groep waarvan de leden dezelfde doelstellingen nastreven.
- Het is voor veel mensen een middel om hun competenties en vaardigheden te gebruiken en verder te ontwikkelen.

De meeste medewerkers zoeken in hun werk naar een vervulling van deze zes functies. Een vaste baan biedt in principe de meeste mogelijkheden om hieraan te voldoen. Flexibele arbeidscontracten, met name uitzend- en oproepcontracten voldoen hier minder makkelijk aan. Ze bieden medewerkers weinig inkomenszekerheid, ze geven weinig status of identiteit (ik ben uitzendkracht), ze bieden weinig structuur in het dagelijks leven (werk ik volgende week?) en er ontstaat nauwelijks binding met collega's of de organisatie. Dat zijn belangrijke nadelen, die ook door de medewerkers zelf worden ervaren. De meeste uitzend- en oproepkrachten geven dan ook de voorkeur aan een vast contract. Zij proberen hun huidige werk te gebruiken als opstap naar een vaste baan (KPMC/BEA, 1995).

Belangen

Flexibele arbeidscontracten komen in mindere mate tegemoet aan de belangen van de medewerkers. In de praktijk blijkt dat de inzet van flexwerkers ook niet altijd tegemoet komt aan de belangen van de werkgever (zie ook Delsen, 1996).

Op korte termijn kunnen er bijvoorbeeld veiligheidsrisico's spelen. Uitzendkrachten en andere tijdelijke krachten blijken volgens de Industriebond FNV vaker het slachtoffer te zijn van bedrijfsongevallen dan vast personeel (NRC, 8 februari 1996). Hoewel het juist voor nieuwkomers extra belangrijk is om te worden gewezen op mogelijk gevaarlijke werkomstandigheden, komen werk-



gevers hier in de praktijk vaak niet aan toe. Dat kan leiden tot verwondingen en soms zelfs tot dodelijke ongelukken, waarna er negatieve berichtgeving in de krant verschijnt. Door het niet herkennen van het gezamenlijke belang van veilige werkomstandigheden, wordt hier ook het belang van de werkgever (het behoud van de goede naam) geschaad. Ook op de wat langere termijn schuilen er risico's aan het inzetten van flexwerkers. Deze risico's zijn vooral duidelijk in de dienstverlening waar het contact tussen medewerker en klant, cliënt of patiënt zo belangrijk is. In de dienstverlening wordt de kwaliteit van de dienst bepaald in het directe contact tussen medewerker en klant. Als organisatie kun je daarin niet rechtstreeks sturen of ingrijpen. Je bent dus afhankelijk van de inzet van je medewerkers. Dit kun je als werkgever alleen van je medewerkers verwachten als je ook zelf die inzet toont.

Een P&O-manager in de thuiszorg (een andere) herkent dit: 'Het belangrijkste risico van oproepkrachten is dat de kwaliteit van de zorg in het geding komt. En daarmee bijt de kat zich in de eigen staart, want wij moeten het hebben van goede zorg voor onze cliënten. Oproepkrachten zijn zo goedkoop omdat we ze alleen betalen als ze werken. Bovendien hebben ze erg weinig niet-productieve uren omdat ze niet deelnemen aan het werkoverleg en de scholingsactiviteiten. Een nadeel van dat laatste is dat hun vak-kennis veroudert, waardoor de kwaliteit van hun zorg achteruit gaat. Toch loont het voor ons niet om oproepkrachten mee te laten lopen in de bijscholing. Ze hebben weinig binding met onze stichting, en het verloop bij oproepkrachten is erg hoog. Je laat ze vandaag een cursus volgen en morgen werken ze bij de concurrent, omdat die twee gulden meer betaalt.'

Het kan ook anders

Bij de inzet van flexwerkers worden de belangen van de werkgever en medewerkers niet altijd herkend en tegemoetgekomen. Met als risico dat goedkoop duurkoop wordt, omdat de belangen van de organisatie worden geschaad. Toch zijn er ook voorbeelden van mogelijkheden om de positie van oproep- en uitzendkrachten te verbeteren met behoud van flexibiliteit voor de werkgever. Zo kunnen thuiszorginstellingen uit eenzelfde regio zogenaamde flexpools oprichten. Vanuit deze pools worden flexwerkers ingezet waar ze nodig zijn. Door de schaalvergroting is het mogelijk om de medewerkers meer inkomenszekerheid te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van een min/max-contract, en hen ook de nodige bijscholing, voorlichting en onderricht te geven. Omdat de flexwerkers structureel voor bijvoorbeeld drie organisaties werken, ontstaat er toch een band met deze werkgevers. Als ze ook de interne info-bulletins ontvangen, zijn ze op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen. Op die manier worden er condities geschapen waaronder je van de flexwerkers inzet mag en kan vragen. Voor de