



TNO-rapport

3020002/R016131

**Trends en toekomstmogelijkheden van
flexibilisering van de arbeid.
Scenario-onderzoek
Fase 2 vragenlijstonderzoek**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	10 juli 2001
Auteurs	Eelco Miedema Peter Oeij Véronique Verbruggen Anneke Goudswaard Fred Huijgen

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2001 TNO

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 47060
plaats

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Scenario-onderzoek Flexibilisering van de arbeid: tweede fase.....	3
2	Uitkomsten van de vragenlijst	5
2.1	Inleiding	5
2.1.1	De respondenten.....	5
2.1.2	Flexibilisering van de arbeid	6
2.1.3	Opbouw van de rapportage.....	3
2.2	Arbeidsmarktontwikkelingen en flexibilisering van de arbeid.....	7
2.2.1	Stelling 1	7
2.2.2	Stelling 2	9
2.2.3	Stelling 3	11
2.2.4	Deelconclusie arbeidsmarktontwikkelingen en flexibiliteit	14
2.3	Innovatie en flexibilisering van de arbeid	14
2.3.1	Stelling 4	15
2.3.2	Stelling 5	16
2.3.3	Deelconclusie Innovatie en flexibilisering van de arbeid.....	18
2.4	Individualisering en flexibilisering van de arbeid	18
2.4.1	Stelling 6	19
2.4.2	Stelling 7	20
2.4.3	Stelling 8	23
2.4.4	Deelconclusie individualisering en flexibilisering van de arbeid.....	25
2.5	Samenvatting	25
2.5.1	Functionele flexibiliteit	25
2.5.2	Innovatie.....	25
2.5.3	Individualisering.....	26
3	Conclusies	27
3.1	Inleiding	27
3.2	Arbeidsmarkt ontwikkelingen en flexibilisering van de arbeid.....	27
3.3	Innovatie en flexibilisering van de arbeid	28
3.4	Individualisering en flexibilisering van de arbeid	28
3.5	Tot slot.....	29

1 Inleiding

1.1 Scenario-onderzoek Flexibilisering van de arbeid: tweede fase

In het kader van het TNO/SZW Doelfinancieringsprogramma Arbeid voert TNO Arbeid een scenario-onderzoek uit naar trends en toekomstmogelijkheden van flexibilisering van de arbeid. Dit project bestaat uit drie fasen:

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

Het project is qua vormgeving afgeleid van de Delphi-methodologie. Kern daarvan is dat dezelfde deskundigen en praktijkmensen betrokken worden in de verschillende fasen. Onder scenario's worden *kwalitatieve* inschattingen verstaan gebaseerd op meningen en verwachtingen van stakeholders of belanghebbenden. Uit pragmatische overwegingen zijn de scenario's gebaseerd op een keuze van een aantal ontwikkelingen inzake flexibilisering van de arbeid en niet op alle (mogelijke) onderdelen en vormen. De tijd waarop de scenario's betrekking zullen hebben loopt van 2001 tot 2010. Bij de vragenlijst is uitgegaan van de komende 3 tot 5 jaar.

Het uitgangspunt is een *stakeholdersbenadering*. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat het beleid een gezamenlijk belang dient van burgers, arbeidsorganisaties (werknemers en werkgevers), rijk en sociale partners (zie Sociale nota van 2000, SZW). Dit zijn de stakeholders. Doel is een zo groot mogelijk evenwicht tot stand te brengen tussen economische ontwikkeling en sociale bescherming tegen de achtergrond om beleid te ontwikkelen vanuit de wisselwerking tussen overheid, bedrijfsleven en de academische wereld.

Fase 1 is afgerond in 2000 en vastgelegd in een rapport.¹ De voor u liggende rapportage heeft betrekking op Fase 2, het vragenlijstonderzoek onder deskundigen en praktijkmensen als stakeholders van flexibilisering van de arbeid. Fase 3 is gepland in het najaar van 2001.

1.2 Opbouw van de rapportage

De rapportage is opgebouwd rond drie thema's:

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

Over elk thema zijn stellingen geformuleerd. Nagegaan is in hoeverre respondenten het eens zijn met de stelling, hoe waarschijnlijk zij achten dat de boodschap in de stelling

¹ Verbruggen V, Miedema E, Klein Hesselink J, Trends en toekomstmogelijkheden van flexibilisering van de arbeid. Scenario-onderzoek (Fase 1 literatuuronderzoek). Hoofddorp: TNO, mei 2000.

werkelijkheid wordt en welke gevolgen het heeft voor organisaties en werknemers. Tevens zijn per stelling vervolgvragen aan respondenten gesteld.

De stellingen en vragen gaan uit van de huidige stand van zaken en hebben betrekking op toekomstige ontwikkelingen in flexibilisering van de arbeid. De stellingen en vragen gaan over de toekomst van ongeveer 3 tot 5 jaar. Er is in deze stellingen vanuit gegaan dat de omgeving (economie, werkloosheid en dergelijke) stabiel blijft, tenzij anders wordt aangegeven.

In het volgende hoofdstuk wordt aan elk thema een paragraaf gewijd. We presenteren alleen de percentages.

2 Uitkomsten van de vragenlijst

2.1 Inleiding

Het doel van het vragenlijstonderzoek is de mening in kaart te brengen van mensen uit de praktijk en van een aantal beleidsmakers en deskundigen over de huidige en toekomstige ontwikkelingen van flexibilisering van de arbeid. Op basis van deze informatie worden in een latere fase scenario's ontwikkeld over flexibilisering van de arbeid. In dit rapport worden de bevindingen van het vragenlijstonderzoek beschreven en worden conclusies geformuleerd.

2.1.1 De respondenten

Voor het vragenlijstonderzoek zijn 149 personen benaderd, waarvan er 45 hebben gereageerd (netto respons 30%). Uit tabel 1 blijkt dat 32 praktijkmensen hebben meegedaan. Dit zijn hoofden en medewerkers P&O, managers en directeuren². Zij vertegenwoordigen 12 private werkgevers (bedrijfsleven) en 20 publieke werkgevers (overheid, onderwijs, gezondheidszorg). Verder hebben 13 deskundigen gereespondeerd. Dit zijn beleidsmedewerkers en (beleids-) wetenschappers. De beleidsmedewerkers hebben een functie bij de overheid en sociale partners. De deskundigen vormen een bijzondere categorie. De samenstelling is heterogeen hetgeen tot uitdrukking komt in de uitkomsten. Zij geven genuanceerde meningen weer. Dat kan naast die heterogene achtergrond te maken hebben met het feit dat ze niet vanuit een positie als werkgever spreken. In de tekst wordt voornamelijk ingegaan op (eventuele) verschillen tussen private en publieke werkgevers.

Het spreekt voor zich dat de responsgroep selectief is. Dat is echter geen bezwaar, omdat het vragenlijstonderzoek gericht is op het in beeld brengen van de variatie aan meningen.

Tabel 1. Respondenten (abs.)

	Werkgevers private sector	Werkgevers publieke sector	Totaal
Praktijkmensen	12	20	32
Deskundigen	-	-	13
Totaal	-	-	45

Voordat we ingaan op de uitkomsten, staan we stil bij de waarde van de meningen van de stakeholders die zijn ondervraagd. De gegeven uitkomsten hebben betrekking op de mening van de deskundigen en de praktijkmensen. De betekenis die kan worden gehecht aan hun uitspraken is ten dele afhankelijk van hun expertise over flexibilisering in relatie tot de terreinen arbeidsmarkt, innovatie en individualisering. Dienaangaande hebben we aan de respondenten gevraagd hun eigen vakkennis of deskundigheid in te schatten. Uit

² De verdeling van de benaderde werkgeversvertegenwoordigers is 43% marktsector (waarvan 19% industrie en nijverheid en 24% handel, horeca en zakelijke dienstverlening) en 57% publieke sector, zorg, welzijn en onderwijs. De responsverdeling bedroeg 41% marktsector (18% industrie en nijverheid en 23% handel, horeca en zakelijke dienstverlening) en 59% publieke sector, zorg, welzijn, en onderwijs. Hoewel de marktsector ondervraagd is, was de respons binnen elke sector tussen de 25% en 32%. Er is geen selectieve uitval naar sector.

tabel 2 blijkt dat circa een derde deel van de respondenten zich expertise toerekent op de drie terreinen en dat een minderheid zich geen expertise toedicht. Ongeveer de helft van de respondenten vindt zijn / haar deskundigheid 'gemiddeld'. Dat dit met name geldt voor de praktijkmensen en niet voor deskundigen mag voor zich spreken. Deskundigen zien zichzelf ook vaak als (grote) experts op de terreinen flexibilisering en arbeidsmarkt en flexibilisering en individualisering. Zij schatten hun expertise betreffende innovatie en flexibilisering gemiddeld lager in.

De conclusie kan zijn dat de geïnterviewden redelijk goed op de hoogte zijn van de materie aangaande flexibilisering van de arbeid.

Tabel 2. Mate waarin respondenten hun eigen vakkennis of deskundigheid inschatten over flexibilisering in relatie tot arbeidsmarktvraagstukken, innovatie en individualisering variërend van (zeer) groot tot (zeer) klein ('ja'-antwoorden in procenten)

	deskundigen (n=13)		private werkgevers (n=12)		publieke werkgevers (n=20)		totaal (n=45)	
	groot	klein	groot	klein	groot	klein	groot	klein
arbeidsmarktvraagstukken	69	0	33	17	20	0	38	4
innovatie	46	15	25	17	15	10	27	13
individualisering	85	0	25	8	15	15	38	9

2.1.2 Flexibilisering van de arbeid

Aan flexibilisering zitten twee gezichten: het werkgeversperspectief en het werknemersperspectief. Flexibilisering van de arbeid heeft voor TNO Arbeid enerzijds betrekking op het streven naar een flexibeler arbeidsmarkt en een grotere flexibiliteit voor de bedrijven, met als doel adequater te kunnen inspelen op de wisselende marktomstandigheden en te komen tot lagere arbeidskosten en kapitaalkosten. Dit is werkgeversperspectief. Anderzijds heeft flexibilisering vanuit het werknemersperspectief betrekking op gezond werk met een acceptabele belasting en ontwikkelingsmogelijkheden. Voor werknemers betekent flexibilisering in deze betekenis dat de inzet van het werk wordt afgestemd op de eigen behoefte en de persoonlijke omstandigheden.

In het vragenlijstonderzoek onderscheiden we drie soorten flexibilisering:

Contractflexibiliteit: externe kwantitatieve flexibiliteit, alle soorten contracten die niet voor onbepaalde tijd zijn opgesteld of uitzicht hierop hebben, of die niet voor een vast aantal uren zijn opgesteld. Voorbeelden hiervan zijn: tijdelijke arbeidscontracten, op- en afroepcontracten, seizoencontracten, thuiswerkovereenkomsten, uitzendovereenkomsten, externe arbeidspools.

Functie of functionele flexibiliteit: interne kwalitatieve flexibiliteit, maatregelen die erop gericht zijn de inzetbaarheid van de medewerkers over taken en functies te vergroten. In de meeste gevallen wordt dit gelijkgesteld aan brede inzetbaarheid, taakroulatie, taakverrijking en taakverdeling en aan interne arbeidspools en mobiliteitspools.

Tijdsflexibiliteit: interne kwantitatieve flexibiliteit. Deze vorm van flexibiliteit houdt verband met werktijden en roosters. Het heeft betrekking op de kwantitatieve inzet van werknemers op niet reguliere werktijden. Voorbeelden zijn overwerk, langere en kortere werktijden (gecomprimeerde werkweek, deeltijdwerk).

Ontwikkelingen op het gebied van de flexibilisering van de arbeid voltrekken zich in een context. Er zijn autonome ontwikkelingen zoals economische en technologische ontwikkelingen, demografische en sociaal culturele ontwikkelingen. Daarnaast is er het institutionele kader van wet- en regelgeving en collectieve arrangementen tussen sociale partners die flexibilisering van de arbeid mede bepalen.

2.2 Arbeidsmarktontwikkelingen en flexibilisering van de arbeid

In deze paragraaf komt de functionele flexibiliteit aan de orde tegen de achtergrond van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de positie van werknemers.

2.2.1 Stelling 1

Toelichting:

Aan de ontwikkeling van flexibilisering van de arbeid liggen meerdere oorzaken ten grondslag. Door ondermeer toenemende concurrentie, internationalisering en technologische ontwikkelingen neemt de behoefte van bedrijven om de personeelsinzet af te kunnen stemmen op de veranderingen in de markt, toe. Ook heeft flexibilisering van de arbeid een rol gespeeld als instrument ter bestrijding van de werkloosheid. Deeltijdarbeid, arbeidstijdverkorting en flexibele contracten werden ondermeer gezien in het licht van werkloosheidsbestrijding en herverdeling van arbeid tussen groepen op de arbeidsmarkt.

Ten tijde van de huidige hoogconjunctuur met haar krappe arbeidsmarkt, lijkt het erop dat er een verschuiving optreedt van capaciteitsinzet naar competentie-inzet. Hierbij past aandacht voor breder inzetbaar personeel (functionele flexibiliteit) en nadruk op kennis. Ook lijken de grenzen van de groei van contractflexibiliteit bereikt.

Stelling 1:

Op grond van het voorgaande kan worden verwacht dat de komende jaren de nadruk relatief meer komt te liggen op functionele flexibiliteit en relatief minder op contractflexibiliteit

Uit tabel 3 komt naar voren dat een ruime meerderheid van de respondenten het eens is met de stelling dat functionele flexibiliteit belangrijker wordt dan contractflexibiliteit. Zij achten dit tegelijk een waarschijnlijke ontwikkeling die overwegend positief uitvalt voor organisaties en werknemers. Niemand is het oneens met de stelling of acht deze ontwikkeling onwaarschijnlijk. De belangrijkste argumenten waarom men het eens is met de stelling is de arbeidsmarktkrapte en het gegeven dat multi-inzetbaarheid van toenemend belang wordt. Deze onderwerpen staan niet los van elkaar.

Publieke werkgevers zijn het vaker eens met de stelling dan private werkgevers, maar laten achten het juist weer waarschijnlijker dat de stelling uitkomt. Zij zien ook vaker positieve gevolgen voor organisatie en werknemers. Deskundigen zijn het vaker eens met de stelling dan werkgevers. Zij zien vooral positieve gevolgen voor werknemers.

Tabel 3. Meningen van respondenten over Stelling 1 (in procenten)

	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	85	75	80	80
neutraal	15	25	20	20
(zeer) mee oneens	-	-	-	-
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	85	92	85	87
neutraal	15	8	15	13
(zeer) onwaarschijnlijk	-	-	-	-
Impact organisaties				
(zeer) positief	85	92	80	84
neutraal	15	8	20	16
(zeer) negatief	-	-	-	-
Impact werknemers				
(zeer) positief	92	100	80	89
neutraal	8	0	20	11
(zeer) negatief	-	-	-	-

Respondenten zijn de mening toegedaan dat de verschuiving van aandacht van contract naar functionele flexibiliteit met name zal gelden voor (bedrijven in) de sector dienstverlening en de quartaire sector (overheid, zorg en onderwijs), en juist veel minder voor de industrie en productiebedrijven.

De meeste respondenten die werkgevers vertegenwoordigen (80%) menen dat deze verschuiving naar functionele flexibiliteit ook zal gelden voor hun eigen organisatie, vooral publieke werkgevers (85%).

De vaakst genoemde reden waarom functionele flexibiliteit wordt versterkt is om het werk aantrekkelijker te maken voor werknemers (Tabel 4). Uit tabel 4 is af te leiden dat personeelsvoorzieningargumenten (opvangen krapte op de arbeidsmarkt, leeftijdsopbouw, competenties van werknemers versterken) domineren boven productieargumenten (aard productie vraagt om functionele flexibiliteit, concurrentiepositie versterken). Bij werkgevers uit de private sector gelden deze laatste argumenten in sterkere mate, naast het argument van het aantrekkelijker maken van het werk. Functionele flexibilisering speelt slechts een beperkte rol als reden voor de vervanging van zieken.

Een kleine meerderheid van de respondenten (53%) ziet functionele flexibiliteit als een alternatief voor contractflexibiliteit. De meeste deskundigen delen dit standpunt niet.

Tabel 4. Mogelijke redenen om functionele flexibiliteit te versterken ('ja'- antwoorden in procenten)

Mogelijke redenen om functionele flexibiliteit te versterken volgens respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
aard van productie/dienstverlening noopt daartoe	62	67	40	53
om concurrentiepositie van organisaties te versterken	54	58	50	53
om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen	69	58	60	62
omdat leeftijd van werknemers daartoe aanleiding geeft	69	58	60	62
om competenties van werknemers te versterken	62	42	75	62
om werk voor werknemers aantrekkelijker te maken	77	67	85	78

Mogelijke redenen om functionele flexibiliteit te versterken volgens respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
om tegemoet te komen aan opleidingsniveau werknemers	23	8	10	13
ter opvang van zieke werknemers	23	17	20	20

Blijkens tabel 5 zien de respondenten globaal beschouwd meer voordelen dan nadelen van functieflexibiliteit. De bredere inzetbaarheid en grotere employability van werknemers zijn de meest in het oog springende voordelen. Deskundigen zien vaker dan werkgevers dat functieflexibiliteit mogelijkheden biedt voor innovatie.

Vier op de tien respondenten zien bij functieflexibiliteit als nadelen dat werknemers niet beschikken over genoeg vaardigheden, de werkdruk te hoog wordt, de organisatie veel aanpassingen behoeft en dat elders werknemers makkelijker aan de slag kunnen komen. Dit laatste punt kan vanuit het oogpunt van het bedrijf als nadeel worden gezien, maar vanuit het oogpunt van de werknemer als voordeel (vergroten employability). Private werkgevers en deskundigen zien vooral de werkdruk als een risico, terwijl publieke werkgevers opzien tegen de vele aanpassingen aan de organisatie.

Tabel 5. Voordelen en nadelen van functieflexibiliteit ('ja'- antwoorden in procenten)

Voordelen en nadelen van functieflexibiliteit voor werknemers en werkgevers volgens respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Voordelen				
het werk wordt interessanter voor de werknemer	77	67	75	73
werknemer wordt breder inzetbaar	85	83	100	91
werknemers vergroten hun employability	77	92	85	84
meer mogelijkheden om te komen tot innovatie	62	17	45	42
meer mogelijkheden voor de opvang van zieke werknemers	54	25	50	44
geen voordelen	8	0	0	2
Nadelen				
het vergt veel aanpassingen van de organisatie	23	8	70	40
werknemers beschikken niet over juiste vaardigheden	39	42	45	42
het kan leiden tot te hoge werkdruk	46	50	35	42
werknemers kunnen makkelijker overstappen ander bedrijf	39	25	40	36
geen nadelen	8	25	5	11

2.2.2 Stelling 2

Toelichting:

Het lijkt erop dat functionele flexibiliteit samengaat met meer opleiding en training. Werknemers die breder worden ingezet vinden, zo blijkt uit onderzoek, vaker dat hun positie op de arbeidsmarkt versterkt is.

Stelling 2:

De komende jaren zal bij een toename van functionele flexibiliteit de arbeidsmarktpositie van meer groepen werknemers versterkt worden.

Tabel 6. Meningen van respondenten over Stelling 2 (in procenten).

	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	92	92	70	82
neutraal	8	0	25	13
(zeer) mee oneens	0	8	5	4
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	92	83	85	87
neutraal	8	8	15	11
(zeer) onwaarschijnlijk	0	8	0	2
Impact organisaties				
(zeer) positief	69	75	74	73
neutraal	23	25	16	21
(zeer) negatief	8	0	11	7
Impact werknemers				
(zeer) positief	85	100	90	91
neutraal	15	0	11	9
(zeer) negatief	-	-	-	-

Tabel 6 toont dat een grote meerderheid van de respondenten het eens is met de stelling dat een toename van functionele flexibiliteit gepaard gaat met een versterking van de arbeidsmarktpositie van meer groepen werknemers. Ondervraagden verklaren dit door aan te geven dat de inzetbaarheid en 'employability' van werknemers toeneemt. Publieke werkgevers oordelen vaker neutraal. Voor de meeste respondenten geldt dat men deze stelling waarschijnlijk acht en een overwegend positief effect verwacht op organisaties en werknemers.

Verwacht wordt dat de versterking van arbeidsmarktpositie van meer groepen werknemers vooral zal gelden voor (bedrijven in) de dienstverlenende en quartaire sector en juist niet voor de industrie en productiesector.

Op de vraag welke groepen werknemers goede kansen maken om hun arbeidsmarktpositie te versterken, antwoordt meer dan de helft dat vrouwen hiervoor grote kansen hebben, gevolgd door (vak-) specialisten (tabel 7). De minste kansen worden toegedicht aan laagopgeleiden. Private werkgevers denken daar genuanceerder over en menen dat naast vrouwen en uitvoerenden ook ouderen en personen uit etnische minderheidsgroepen relatief vaak kansen hebben op het verbeteren van hun arbeidsmarktpositie ten gevolge van functionele flexibiliteit. Het lijkt erop dat private werkgevers in minder sterke mate dan publieke werkgevers de mening zijn toegedaan dat de arbeidsmarkt veel risicogroepen kent in relatie tot functionele flexibiliteit. Dat kan te maken hebben met verschillende posities: werken er bij publieke werkgevers al meer mensen uit risicogroepen waardoor deze werkgevers denken dat er niet veel extra kansen voor deze risicogroepen zijn? Zijn private werkgevers meer afhankelijk van deze groepen om toekomstige vacatures op te vullen? Beleidsmatig is relevant welke maatregelen hieruit zouden moeten voortvloeien.

Tabel 7. Kans op het versterken van de arbeidsmarktpositie ('ja'- antwoorden in procenten)

De mate waarin groepen werknemers de kans hebben hun arbeidsmarktpositie te vergroten variërend van (zeer) groot tot (zeer) klein volgens de respondenten	deskundigen (n=13)		private werkgevers (n=12)		publieke werkgevers (n=20)		totaal (n=45)	
	groot	klein	groot	klein	groot	klein	groot	klein
ouderen	46	38	50	17	28	39	40	33
vrouwen	62	0	73	0	59	6	63	2
(vak-)specialisten	46	15	58	33	50	17	51	21
laagopgeleiden	0	77	25	25	6	67	9	58
uitvoerenden	23	39	42	17	11	39	23	33
etnische minderheden	15	23	40	20	12	35	20	28

Zoals gezegd, denken de meeste respondenten dat de brede inzetbaarheid van werknemers positieve effecten heeft op de arbeidsmarktpositie van werknemers. Tabel 8 toont aan dat werknemers vooral nog meer kans krijgen op afwisselend werk en een brede ontwikkeling. In tegenstelling tot wat publieke werkgevers menen, stellen private werkgevers vaker dat werknemers makkelijker (ander) werk kunnen vinden, minder snel werkloos raken als de arbeidsmarkt ruimer wordt en meer toegang tot opleiding en training hebben.

Tabel 8. Mogelijke effecten van brede inzetbaarheid ('ja'- antwoorden in procenten)

Mogelijke effecten van brede inzetbaarheid voor de arbeidsmarktpositie van werknemers volgens de respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
meer kans op afwisselend werk	85	67	85	80
meer kans op een brede ontwikkeling	69	67	85	76
makkelijker (ander) werk kunnen vinden	85	75	55	69
meer toegang tot opleiding en training	62	50	35	47
minder snel werkloos wanneer arbeidsmarkt verruimt	62	67	45	56

2.2.3 Stelling 3

Toelichting:

Tegenwoordig worden in het algemeen steeds hogere eisen gesteld aan opleiding en kwalificaties van werknemers. Daarnaast blijkt dat functionele flexibiliteit samengaat met meer training en opleiding voor werknemers. Er wordt steeds meer gevraagd van het lerend vermogen van werknemers. Uit recent onderzoek komt naar voren dat functionele flexibilisering kan leiden tot een verhoogd risico op psychische vermoeidheid.

Stelling 3:

Wanneer functionele flexibiliteit verder doorzet, zullen naar verwachting niet alle werknemers hierin meekunnen

Tabel 9. Meningen van respondenten over Stelling 3 (in procenten).

	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	77	75	75	76
neutraal	15	17	15	16
(zeer) mee oneens	8	8	10	9
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	54	58	84	68
neutraal	31	25	5	18
(zeer) onwaarschijnlijk	15	17	11	14
Impact organisaties				
(zeer) positief	0	0	5	2
neutraal	42	33	42	40
(zeer) negatief	58	67	53	58
Impact werknemers				
(zeer) positief	17	8	0	7
neutraal	25	8	21	19
(zeer) negatief	58	83	79	74

De stelling dat niet alle medewerkers zullen mee kunnen komen zodra de functionele flexibilisering voortzet, wordt door een ruime meerderheid van de respondenten onderschreven en waarschijnlijk geacht. Ongeveer de helft van hen verwacht een negatieve impact hiervan op organisaties en drievierde voorspelt een negatief effect op werknemers. Terwijl publieke werkgevers deze stelling waarschijnlijker achten, verwachten private werkgevers vaker negatieve effecten voor organisaties en werknemers. Diegenen die de stelling onderschrijven, geven aan dat er een grens is tot waar mensen kunnen worden belast of willen worden belast. Er wordt misschien wel te veel geëist van mensen, zo lijkt men te denken.

Bijna alle respondenten (93%) denken dat bepaalde groepen werknemers meer dan gemiddeld risico lopen om niet mee te kunnen. Uit tabel 10 blijkt dat die risico's zitten bij laagopgeleiden en ouderen en slechts in relatief geringe mate bij vrouwen en (vak-) specialisten. De risico's voor ouderen en laagopgeleiden worden het vaakst onderkend door private werkgevers. Wat betreft de risico's voor allochtonen wordt opgemerkt dat de helft hen beschouwt als risicogroep, waarbij opvalt dat deskundigen veel zorgelijker gestemd zijn dan werkgevers.

Het is interessant om even terug te kijken naar tabel 7 waarin de kansen op het versterken van de arbeidsmarktpositie als gevolg van functionele flexibiliteit werd besproken. Daar gaven private werkgevers relatief vaak aan dat ouderen goede kansen hebben op positieverbetering. Uit tabel 10 blijkt echter dat volgens private werkgevers ouderen ook grote risico's lopen om niet mee te kunnen. Zou het komen dat private werkgevers – maar evengoed de andere respondenten – op deze vraag minder optimistisch over ouderen zijn, omdat er bij stelling 3 een expliciete relatie is gelegd met een verhoogd risico op psychische vermoeidheid?

Een meer algemene opmerking over de vergelijking van meningen over stelling 2 en 3 is dat er inderdaad kansen en bedreigingen zijn te onderkennen aan functionele flexibilisering.

Tabel 10. Het risico voor groepen om niet mee te kunnen ('ja'- antwoorden in procenten)

De mate waarin groepen werknemers het risico lopen om niet mee te kunnen variërend van (zeer) groot tot (zeer) klein volgens respondenten	deskundigen (n=13)		private werkgevers (n=12)		publieke werkgevers (n=20)		totaal (n=45)	
	groot	klein	groot	klein	groot	klein	groot	klein
ouderen	67	0	75	8	56	6	65	5
vrouwen	39	31	10	50	0	67	15	51
(vak-) specialisten	8	67	27	64	25	44	21	56
laagopgeleiden	54	15	75	8	71	6	67	10
uitvoerenden	25	0	36	27	24	24	28	18
etnische minderheden	67	16	30	40	53	6	51	18

De vaakst genoemde redenen waarom bepaalde werknemers niet meekunnen als de functionele flexibilisering voortschrijdt, is dat sommige werknemers beschikken over onvoldoende leercapaciteit dan wel ontwikkelingspotentie (Tabel 11). Vooral publieke werkgevers vinden dat. Deze werkgevers menen vaker dan private werkgevers en deskundigen dat sommigen onvoldoende gemotiveerd zijn en daarom niet meekunnen. Naar verhouding noemen deskundigen vaak dat ook taalachterstand verklaart waarom sommige werknemers niet meekunnen. Opmerkelijk is dat gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid in beperkte mate wordt gezien als een reden om niet mee te kunnen.

Tabel 11. Redenen waarom niet alle werknemers meekunnen ('ja'- antwoorden in procenten)

Mogelijke redenen waarom niet alle werknemers meekunnen volgens de respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
sommigen hebben onvoldoende leercapaciteit	69	75	83	77
sommigen hebben onvoldoende ontwikkelingspotentie	77	58	83	74
sommigen zijn deels arbeidsgehandicapt	23	17	22	21
sommigen hebben een te lage vooropleiding	39	50	50	47
sommigen hebben een taalachterstand	62	50	44	51
sommigen zijn niet voldoende gemotiveerd	62	33	72	58
sommigen hebben een te hoge leeftijd	39	50	50	47

Voor werknemers die als gevolg van functionele flexibilisering afhaken, kunnen de consequenties van kwaad tot erger worden. Aan de respondenten is de vraag voorgelegd wat de mogelijke effecten zijn wanneer niet alle werknemers kunnen meekomen in de functionele flexibilisering (Tabel 12). Zij noemen enerzijds dat werkgevers zullen selecteren op ontwikkelingspotentie - vooral private werkgevers zeggen dit. Anderzijds stellen ze - met name publieke werkgevers - dat zulke werknemers minder kans hebben op ander werk. Tabel 12 toont dat circa de helft of meer van de respondenten verschillende risicovolle effecten verwacht voor werknemers die te maken krijgen met problemen bij functionele flexibilisering. Vergeleken met vertegenwoordigers van werkgevers stellen deskundigen dat het effect van het aangewezen zijn op monotoon werk zich minder vaak aandient, maar zeggen ze vaker dat werknemers genoeg zullen moeten nemen met banen met minder zekerheid. Deskundigen verwachten schijnbaar meer onzekerheid dan meer saai werk.

Tabel 12. Mogelijke effecten van het niet meekunnen ('ja'- antwoorden in procenten)

Mogelijke effecten wanneer niet alle werknemers meekunnen in de functionele flexibilisering volgens respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
werkgevers zullen selecteren op leercapaciteit	46	42	47	46
werkgevers zullen selecteren op ontwikkelingspotentie	69	67	79	73
zulke werknemers zijn aangewezen op monotoon werk	39	58	58	52
zulke werknemers zijn aangewezen op werk met minder zekerheid	69	50	32	48
zulke werknemers hebben minder kans op (ander) werk	62	75	63	66
zulke werknemers worden het eerst werkloos zodra de arbeidsmarkt verruimt	54	50	53	52

Respondenten zijn verdeeld over de vraag in welke sector het niet mee kunnen met de functieflexibilisering vooral opgeld zal doen. Een deel zegt dat dit zich wel gaat voordoen in dienstverlening en industrie en een ander deel zegt van niet. Wel is men het erover eens dat laagopgeleide personen vaker dan hoogopgeleide personen het slachtoffer zullen worden van deze negatieve kant van functieflexibilisering. Als maatregelen om een segmentering tussen werknemers die wel of niet 'meekunnen' tegen te gaan, noemen respondenten oplossingen zoals taakgroepen, taakroulatie, functiedifferentiatie, sociale ondersteuning, loopbaan- en opleidingsbeleid, en de combineerbaarheid van werken en zorgen.

2.2.4 Deelconclusie arbeidsmarktontwikkelingen en flexibiliteit

Er wordt een toename van functionele flexibiliteit verwacht door respondenten. Daardoor zal de arbeidsmarktpositie van groepen werknemers worden versterkt. Lang niet alle werknemers zullen hierin echter mee kunnen komen. Verdergaande functionele flexibilisering is zowel aantrekkelijk voor werknemers, vanwege hun 'employability', als voor werkgevers om concurrerend en innovatief te blijven. De meest effecten worden verwacht voor de sectoren dienstverlening en de quartaire sector. Met name vrouwen vergroten hun arbeidsmarktpositie. De risico's om niet mee te kunnen komen zijn het grootst voor ouderen, laagopgeleiden en allochtonen, vooral vanwege onvoldoende leercapaciteit en ontwikkelingspotentie, hetgeen tot uitdrukking komt in het wervings- en selectiebeleid van werkgevers.

Functionele flexibilisering biedt zowel kansen als bedreigingen. De economische conjunctuur en de arbeidsmarktkrapte hebben hierop een onmiskenbaar grote invloed. Werknemers die zorgdragen voor hoogwaardige kennis en vaardigheden beschikken over de beste arbeidsmarkt mogelijkheden.

2.3 Innovatie en flexibilisering van de arbeid

Flexibilisering en innovatie staan centraal in deze paragraaf, waarin wordt ingegaan op nieuwe technologie en nieuwe organisatievormen. Hierdoor worden nieuwe eisen gesteld aan werknemers.

2.3.1 Stelling 4

Toelichting

In het verleden concurreerden veel bedrijven op kosten. In de huidige Nederlandse economie (met veel dienstverlenende bedrijven) is innovatie van diensten, producten en processen een strategie voor bedrijven om zich te onderscheiden en te concurreren. Om te komen tot innovatie is een bepaald niveau van kennis en vaardigheden van de medewerkers vereist. Daarnaast is een bepaalde stand der techniek, op dit moment met name de informatie- en communicatietechnologie (ICT) nodig. Uit recent onderzoek blijkt dat bedrijven die naast technologische investeringen ook nieuwe organisatievormen invoeren (o.a. decentralisatie van verantwoordelijkheden, het invoeren van taakgroepen), het beter doen op het vlak van innovatie dan bedrijven die dit niet doen of slechts investeren in één van de twee.

Stelling 4:

De verwachting is dat de komende jaren steeds meer bedrijven gaan investeren in de combinatie van technologie (met name ICT) en nieuwe organisatievormen

Tabel 13. Meningen van respondenten over Stelling 4 (in procenten).

	deskundigen (n = 13)	private werkgevers (n = 12)	publieke werkgevers (n = 20)	totaal (n = 45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	69	92	90	84
neutraal	23	8	10	13
(zeer) mee oneens	8	0	0	2
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	93	92	85	89
neutraal	8	8	15	11
(zeer) onwaarschijnlijk	-	-	-	-
Impact organisaties				
(zeer) positief	92	75	75	80
neutraal	8	25	20	18
(zeer) negatief	0	0	5	2
Impact werknemers				
(zeer) positief	62	50	50	53
neutraal	39	50	45	44
(zeer) negatief	0	0	5	2

De verwachting dat de komende jaren steeds meer bedrijven gaan investeren in de combinatie van technologie (met name ICT) en nieuwe organisatievormen wordt door een ruime meerderheid van de respondenten beaamd. Deskundigen menen minder vaak dat de stelling opgaat, hoewel - enigszins paradoxaal – het juist zij zijn die het vaakst onderschrijven dat de verwachting dat bedrijven meer gaan investeren een waarschijnlijke is. Deskundigen verwachten naar verhouding vaker dat een positief effect op organisaties en werknemers het gevolg zal zijn. Algemeen worden minder vaak positieve effecten voor werknemers verwacht dan voor organisaties. Het investeringsgedrag wordt door respondenten op tweeërlei manieren verklaard. Aan de ene kant eist de markt dit en aan andere kant maakt de ICT dit mogelijk. Economisch deterministische push-factoren gaan kennelijk hand in hand met technologisch deterministische pull-factoren.

De mate waarin respondenten verwachten dat organisaties gaan investeren in ICT en in nieuwe organisatievormen is weergegeven in tabel 14. Daaruit blijkt dat de meeste respondenten verwachten dat bedrijven vooral in ICT veel gaan investeren. Zes op de tien respondenten denkt dat organisaties veel gaan investeren in nieuwe organisatievormen;

vier op de tien verwachten weinig investeringen. Deskundigen zijn naar verhouding vaker dan werkgevers de mening toegedaan dat veel wordt geïnvesteerd in hetzij ICT, hetzij in nieuwe organisatievormen.

Tabel 14. Investerings in ICT en nieuwe organisatievormen ('ja'- antwoorden in procenten)

Mate waarin Nederlandse organisaties de komende gaan investeren in ICT en in nieuwe organisatievormen volgens de respondenten	deskundigen (n=13)	private werk- gevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Verwachte investeringen in ICT				
veel	77	92	90	86
weinig	23	8	11	14
niet	-	-	-	-
Verwachte investeringen in nieuwe organisatievormen				
veel	54	67	60	60
weinig	39	33	40	38
niet	8	0	0	2

Respondenten spreken de veronderstelling uit dat vooral in (bedrijven in) de sectoren dienstverlening en de quataire sector wordt geïnvesteerd in ICT en, hoewel iets minder nadrukkelijk, in nieuwe organisatievormen. Respondenten verwachten weinig tot geen investeringen in nieuwe organisatievormen in de industrie en in het midden- en kleinbedrijf.

Respondenten verwachten overigens in grote getale (87%) dat de combinatie van investeren in ICT en nieuwe organisatievormen (ook) binnen de eigen organisatie zal plaatsvinden.

2.3.2 Stelling 5

Toelichting

Het blijkt dat door de invoering van ICT de intensivering van het werk toeneemt en dat dit weer leidt tot een hogere moeilijkheidsgraad van het werk.* Denk hierbij aan kortere doorlooptijden; hogere productie; snellere communicatie; meer informatie die moet worden geselecteerd, bewerkt en verwerkt; hogere kwaliteitseisen en strengere kwaliteitscontroles en een toename van computerwerk.

Door bredere inzetbaarheid worden er meer eisen gesteld aan werknemers. Als daarnaast de mogelijkheden om hier mee om te gaan (de regelmogelijkheden binnen een organisatie) ontbreken, kan dit leiden tot een te hoge werkdruk.

Stelling 5:

Eisen die aan werknemers worden gesteld worden steeds hoger. Wanneer onvoldoende geïnvesteerd wordt in nieuwe organisatievormen die dit kunnen verhelpen, kan dit leiden tot een te hoge werkdruk.

* Ervan uitgaande dat formatie, techniek en arbeidstijden onveranderd blijven.

Tabel 15. Meningen van respondenten over Stelling 5 (in procenten).

	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	54	92	85	78
neutraal	23	8	0	9
(zeer) mee oneens	23	0	15	13
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	69	75	85	78
neutraal	23	8	15	16
(zeer) onwaarschijnlijk	8	17	0	7
Impact organisaties				
(zeer) positief	-	-	-	-
neutraal	46	42	35	40
(zeer) negatief	54	58	65	60
Impact werknemers				
(zeer) positief	8	-	-	2
neutraal	23	33	30	29
(zeer) negatief	69	67	70	69

Een meerderheid van de respondenten is het eens met de stelling dat de eisen die aan werknemers worden gesteld steeds hoger zijn en dat dit kan leiden tot een te hoge werkdruk, wanneer onvoldoende wordt geïnvesteerd in nieuwe organisatievormen die dit kunnen verhelpen. Het werkdrukrisico zit hem volgens de respondenten met name in het gegeven dat elke vernieuwing op zichzelf al weer een taakverzwaring is. Tegenover deze nieuwe regeleisen zijn aanvullende regelmogelijkheden benodigd om de balans te handhaven. De meeste respondenten vinden de waarschijnlijkheid van de stelling groot. Deskundigen zijn het naar verhouding vaker oneens met de stelling en vinden haar minder vaak waarschijnlijk. Zes op de tien respondenten verwacht een negatieve impact op organisaties en zeven op de tien op werknemers.

Respondenten – werkgeversvertegenwoordigers en deskundigen - spreken de verwachting uit dat de werkdruk vooral zal stijgen in de sector dienstverlening. Bijna alle werkgeververtegenwoordigers (89%), met name in de private sector, denken dat de verwachte toename van werkdruk ook binnen hun organisatie gaat optreden.

Tabel 16. Neutraliseren van gevolgen van hogere eisen ('ja'- antwoorden in procenten)

Mogelijkheden om negatieve gevolgen van hogere eisen, zoals verhoging van de werkdruk, te neutraliseren volgens de respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Werknemers				
verantwoordelijkheid geven over deel werkproces	50	50	50	50
bevoegdheden geven om problemen zelf op te lossen	75	100	100	93
een comple(e)t(e) product of dienst laten leveren	17	33	40	32
meer zeggenschap over werktijden toekennen	33	75	50	52
meer indiv. keuzevrijheid van arbeidsvoorwaarden bieden	33	42	40	39
meer laten telewerken	17	33	30	27
inzicht bieden in het nut van hun werkzaamheden	17	33	30	27
evenwicht bieden tussen mentale en fysieke belasting	50	33	50	46

Dat roept de vraag op of de negatieve gevolgen van de hogere eisen, zoals verhoging van de werkdruk, geneutraliseerd kunnen worden. Ten aanzien van zeven van de acht suggesties die worden voorgedragen in tabel 16 zegt circa de helft of meer van de respondenten dat de negatieve effecten hierdoor niet worden geneutraliseerd. De maatregel waarvan respondenten het meest verwachten is om werknemers voldoende bevoegdheden te geven om problemen in het werk zelf op te lossen. Het gaat in feite om voldoende regelmogelijkheden. In twee andere maatregelen ziet circa de helft van de respondenten een mogelijkheid om negatieve effecten te neutraliseren: werknemers meer zeggenschap over werktijden toekennen, werknemers verantwoordelijkheid geven over een duidelijk deel van het werkproces.

Opmerkelijk is dat, naast telewerken en het inzicht bieden in het nut van het werk, respondenten weinig soelaas verwachten van de maatregel om werknemers een min of meer compleet product of complete dienst te laten leveren. In dat geval zijn de regelmogelijkheden welhaast volledig, hoewel niet expliciet is aangegeven wat de bevoegdheden zijn. Verder is betekenisvol dat slechts vier op de tien respondenten het meer individuele keuzevrijheid bieden van arbeidsvoorwaarden ziet als een maatregel om werkdruk te neutraliseren, terwijl de huidige tendens van deze flexibilisering van arbeidsvoorwaarden – althans in het hoger betaalde segment – wijst in de richting van het vaker individueel ‘afkopen’ van de werkgeverszorg voor het welzijn van medewerkers (optieregelingen, ‘employee benefits’). Merk tot slot op dat vooral deskundigen weinig vertrouwen hebben in de gevolgen van enkele kernaspecten van de sociotechnische organisatie-theorie: complete taken en inzicht in de zin van het werk (feedback) achten zij van marginaal belang in de strijd tegen mogelijke werkdruk.

2.3.3 Deelconclusie Innovatie en flexibilisering van de arbeid

Voor het hier behandelde thema valt op dat respondenten minder unaniem zijn dan bij de andere thema’s. Wellicht is dit te wijten aan de complexiteit van de stellingen en aan de deskundigheid van de respondenten op dit thema. Men acht zich zelf minder deskundig op dit onderwerp, vergeleken met de andere thema’s (Tabel 2). Toch is een meerderheid het wel eens met de stellingen. Respondenten voorspellen een toename van investeringen in de combinatie van ICT en nieuwe organisatievormen. Met name in de quaire sector en de dienstverlening. Daarnaast verwachten zij dat het achterwege blijven van investeringen in nieuwe organisatievormen om tegemoet te komen aan de hogere eisen die worden gesteld aan werknemers, kan leiden tot te hoge werkdruk. Ten gevolge daarvan treedt een negatieve impact op voor organisaties en werknemers. Het vergoten van bevoegdheden om zelf problemen in het werk op te lossen acht men een belangrijke werkdruk-neutraliserende factor.

Geconcludeerd wordt dat continue veranderingen in technologie (ICT) en organisatie zullen optreden, die tot forse werkdrukrisico’s kunnen leiden, tenzij werknemers over voldoende regelmogelijkheden zullen kunnen beschikken.

2.4 Individualisering en flexibilisering van de arbeid

Deze paragraaf belicht flexibilisering vanuit de individualisering. Ingegaan wordt op arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden, bedrijfsorganisatorische aanpassingen en ‘elites’ van werknemers.

2.4.1 Stelling 6

Toelichting

Er is een toegenomen diversiteit in (wensen van) werknemers waarbij het combineren van werk en privé-zaken steeds belangrijker wordt. Op het niveau van de arbeidsvoorwaarden zien we een ontwikkeling, waarbij sprake is van meer individualisering. Werkgevers bieden in toenemende mate arbeidsvoorwaarden aan, die een betere afstemming voor werknemers tussen werk en privé mogelijk maken, zowel binnen als buiten CAO's (CAO à la carte of cafetaria-CAO). Bij dergelijke overeenkomsten worden keuzes geboden in bijvoorbeeld beloning, aantal en duur van werkdagen, telewerkmogelijkheden, vakantie- en verlofregelingen, studie- en opleidingsmogelijkheden enzovoorts. Naast de toename van wensen zet ook de krapte op de arbeidsmarkt bedrijven ertoe aan om in te spelen op de wensen van werknemers.

Stelling 6:

De huidige ontwikkeling in de richting van steeds meer individualisering in arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden zal ook de komende jaren blijven doorzetten.

Tabel 17. Mening van respondenten over Stelling 6 (in procenten).

	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	92	92	95	93
neutraal	8	8	5	7
(zeer) mee oneens	-	-	-	-
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	100	100	100	100
neutraal	-	-	-	-
(zeer) onwaarschijnlijk	-	-	-	-
Impact organisaties				
(zeer) positief	62	92	60	69
neutraal	23	8	30	22
(zeer) negatief	15	0	10	9
Impact werknemers				
(zeer) positief	100	92	70	84
neutraal	0	8	30	16
(zeer) negatief	-	-	-	-

Dat de huidige ontwikkeling in de richting van steeds meer individualisering in arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden ook in de komende jaren zal blijven doorzetten, is een stelling die door 9 op de tien respondenten wordt onderschreven (Tabel 17). Niemand is het oneens met deze stelling. Alle respondenten achten het tegelijkertijd waarschijnlijk dat deze stelling werkelijkheid wordt. Er zijn drie, niet los van elkaar staande, redenen waarmee respondenten de stelling verdedigen. Ten eerste valt het samen met maatschappelijke ontwikkelingen. Ten tweede wordt dit versterkt door de arbeidsmarkt-krapte. Ten derde gaat het samen met de individualiseringswensen van werknemers. Meer respondenten verwachten een positief effect op werknemers dan een positief effect op organisaties. Naar verhouding zijn publieke werkgevers iets minder positief. Private werkgevers verwachten vaker dan publieke werkgevers dat deze individualisering ook binnen hun organisatie gaat doorzetten (resp. 100% en 85%). Hier kan de wet van de remmende voorsprong meespelen: omdat de individualisering van werknemers bij publieke werkgevers wellicht verder is in termen van flexibele (secundaire) arbeidsvoorwaarden, valt daar minder vooruitgang te boeken.

Respondenten menen dat individualisering met name zal doorzetten in de dienstverlening. Een substantieel aantal respondenten denkt zowel dat de quartaire sector er wel mee te maken krijgt, als niet. Ook hier geldt dat bij de overheid de secundaire arbeidsvoorwaarden relatief ver zijn ontwikkeld, zodat minder verandering is te verwachten ten opzichte van de situatie in andere sectoren.

Respondenten verwachten dat organisaties hun medewerkers diverse flexibele arbeidsvoorwaarden zullen aanbieden als gevolg van de behoefte aan individualisering (Tabel 18). Vooral kinderopvangmogelijkheden, het kunnen kopen en verkopen van vakantiedagen en regelingen voor ouderschapsverlof springen eruit. Regelingen op het terrein van vervroegd pensioen worden in de nabije toekomst relatief weinig getroffen, volgens respondenten. Deskundigen verwachten over de hele linie minder vaak flexibilisering van arbeidsvoorwaarden dan werkgevers.

Tabel 18. Verwacht aanbod flexibele arbeidsvoorwaarden ('ja'- antwoorden in procenten)

Flexibele arbeidsvoorwaarden die organisaties zullen aanbieden n.a.v. de behoefte aan individualisering volgens de respondenten	deskundigen (n = 13)	private werkgevers (n = 12)	publieke werkgevers (n = 20)	totaal (n = 45)
kopen van vakantiedagen	69	83	80	78
verkopen van vakantiedagen	77	92	85	84
telewerk mogelijkheden	62	75	80	73
keuzemodulen in CAO's	77	67	80	76
kinderopvangmogelijkheden	69	92	95	87
lang verlof (sabbatical leave)	46	75	85	71
vervroegd pensioen regelingen / vervroegd pensioen	31	75	40	47
ouderschapsverlof regelingen	62	92	85	80

Hoewel de laatste bevinding past bij een krimpende arbeidsmarkt, denkt een meerderheid van de ondervraagden (80%) dat de ontwikkeling naar een steeds meer op het individu afgestemd aanbod door organisaties (ook) aanhoudt wanneer een eind komt aan de periode van arbeidsmarktkrapte. Private werkgevers zijn relatief vaak deze mening toegedaan (92%). Overigens menen precies even veel private werkgevers dat deze individualisering eveneens aanhoudt bij een continuering van de arbeidsmarktkrapte. Publieke werkgevers denken iets vaker dat individualisering aanhoudt bij blijvende arbeidsmarktkrapte. Kortom, krapte of niet, de individualisering schrijdt voort.

2.4.2 Stelling 7

Toelichting

Steeds meer diversiteit aan arbeidsrelaties en arbeidspatronen ontstaat binnen organisaties door de individualisering van de arbeidsvoorwaarden. Dit gebeurt zowel door individuele contracten, maar ook in CAO's. Dit heeft consequenties voor de organisatie op organisatorisch vlak. Planning en coördinatie vergen extra aandacht wanneer werknemers regelmatig niet aanwezig zijn doordat zij in deeltijd werken of telewerken. De werkgever moet vertrouwen hebben in de werknemers en de werknemers moeten verantwoordelijkheid nemen wanneer het gaat om telewerk. Er zal bijvoorbeeld meer gestuurd worden op output en minder op aanwezigheid.

Stelling:

Wanneer de individualisering van de arbeidsvoorwaarden doorzet, zullen de komende jaren bedrijfsorganisatorische aanpassingen nodig zijn om dit in goede banen te leiden.

Tabel 19. Meningen van respondenten over Stelling 7 (in procenten).

	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	77	100	85	87
neutraal	23	0	10	11
(zeer) mee oneens	0	0	5	2
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	85	100	80	87
neutraal	15	0	15	11
(zeer) onwaarschijnlijk	0	0	5	2
Impact organisaties				
(zeer) positief	39	50	45	44
neutraal	46	50	50	49
(zeer) negatief	15	0	5	7
Impact werknemers				
(zeer) positief	62	58	50	56
neutraal	39	42	45	42
(zeer) negatief	0	0	5	2

De meeste ondervraagden onderschrijven de stelling dat individualisering van arbeidsvoorwaarden bedrijfsorganisatorische aanpassingen zullen vergen en achten dit een waarschijnlijk verschijnsel (Tabel 19). Vooral private werkgevers vinden dit. Daarentegen verwacht nog niet de helft van de respondenten dat dit een positieve impact heeft op organisaties. Ook enkele deskundigen rekenen op negatieve gevolgen. Iets meer dan de helft van de ondervraagden vooral deskundigen, rekent op een positief effect op werknemers.

Er liggen verschillende redenen ten grondslag aan de ondersteuning van de stelling dat bedrijfsorganisatorische aanpassingen nodig zijn om de individualisering van arbeidsvoorwaarden te kanaliseren. Zo zal er meer aandacht moeten zijn voor samenwerking en afstemming. Er zal meer planning nodig zijn. Sommigen verwachten dat dit aanleiding zal zijn voor meer decentralisering en sturing op resultaat in plaats van centrale aansturing en controle.

Men verwacht dat de individualisering van arbeidsvoorwaarden zich vooral zal doorzetten in de dienstverlening en de quataire sector en juist niet in de industrie en de productiebedrijven. Hierbij komt de vraag op of beeld en werkelijkheid wel in overeenstemming zijn met elkaar. Immers, in de industrie is ook sprake van individualisering. In algemene zin merken we op dat veranderingen niet per se langs de scheidslijnen van sectoren verloopt. Opleidingniveau en aard van de functie zijn wellicht veel relevantere onderscheidingscriteria om na te gaan hoe individualisering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden zich voltrekken. Een intrigerende vraag die opdoemt – maar hier niet kan worden beantwoord – luidt: waarvan zijn verschillen in flexibele arbeidsvoorwaarden afhankelijk en in relatie tot welke kenmerken (opleiding, aard van het werk e.d.) zal het voorkomen?

Werkgevers verwachten overigens vaak – met name private werkgevers – dat de individualisering van arbeidsvoorwaarden zich ook zal voordoen binnen hun eigen bedrijf.

Tabel 20. Verwachte bedrijfsorganisatorische aanpassingen ('ja'- antwoorden in procenten)

Bedrijfsorganisatorische aanpassingen die organisaties zullen toepassen volgens de respondenten	deskundigen (n=13)	private werkgevers (n=12)	publieke werkgevers (n=20)	totaal (n=45)
meer coördinatie en planning van werkzaamheden	46	50	75	60
vastleggen van taakverdeling leidinggevenden – werknemers	31	8	35	27
aanpassen van taakverdeling leidinggevenden – werknemers	54	50	50	51
telewerkfaciliteiten aanbieden	62	67	80	71
aanpassing bedrijfstijden	46	75	75	67
func. flexibiliteit / brede inzetbaarh. aanbieden / toepassen	69	83	75	76
aanpassing of verdeling van bevoegdheden	46	42	70	56

Aansluitend is gevraagd welke bedrijfsorganisatorische aanpassingen organisaties volgens respondenten zullen gaan toepassen. Uit tabel 20 blijkt dat respondenten vermoeden dat functionele flexibilisering en telewerkfaciliteiten een grote rol gaan spelen om de individualisering in goede banen te leiden. Private werkgevers verwachten het minst vaak dat oplossingen worden gezocht in veranderingen in de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van werknemers en leidinggevenden. Vooral het vastleggen van de taakverdeling tussen leiding en werknemers is daar 'not done' en duidt wellicht op enige afkeer met alles wat te maken heeft met 'bureaucratisering'. Publieke werkgevers verwachten vaker dat vooral telewerken opgeld gaat doen.

In tabel 21 is weergegeven welke taken, processen of doelstellingen van organisaties positief dan wel negatief worden beïnvloed, zodra organisaties worden aangepast op de individualiseringswensen. Gemiddeld genomen worden er vaker positieve dan negatieve gevolgen verwacht van bedrijfsorganisatorische aanpassingen ten aanzien van het imago, de concurrentiepositie en de personeelsvoorziening van organisaties. Dat de personeelsvoorziening positief wordt beïnvloed, duidt wellicht op een 'win-win'-situatie: de organisatie wordt aantrekkelijker voor werknemers en kan daardoor makkelijker werven en binden. Publieke werkgevers verwachten grosso modo vaker negatieve gevolgen dan private werkgevers, met name aangaande de financiële positie van organisaties. Veranderingen in de organisatie en van arbeidsvoorwaarden kosten geld, zo lijkt men te redeneren, en dat is er te weinig.

Tabel 21. Verwachte gevolgen van bedrijfsorganisatorische aanpassingen ('ja'- antwoorden in procenten)

(Zeer) Positieve of (zeer) negatieve gevolgen voor organisaties wanneer organisaties worden aangepast op de individualiseringswensen volgens de respondenten	deskundigen (n=13)		private werkgevers (n=12)		publieke werkgevers (n=20)		totaal (n=45)	
	positief	negatief	positief	negatief	positief	negatief	positief	negatief
financiële positie van organisaties	33	17	36	9	10	25	23	19
concurrentiepositie van organisaties	67	17	82	0	74	5	74	7
productie- of dienstverleningsproces	50	25	64	0	65	10	61	12
personeelsvoorziening van organisaties	67	17	83	0	70	5	73	7
imago van organisaties	67	-	83	-	84	-	79	-

2.4.3 Stelling 8

Toelichting

Veel regelingen om werk en privé beter op elkaar af te stemmen, kosten geld en kunnen ten koste gaan van het inkomen en de koopkracht. Een tweeverdienende werknemer met een inkomen ruim boven modaal zal makkelijker minder kunnen gaan werken dan een alleenverdiener met een inkomen op minimum niveau. Deze ongelijkheid in uitgangspositie kan door de individualisering tot verdere ongelijkheid leiden. In het extreme geval leidt dit tot goedverdienende werknemers die het kunnen 'betalen' en zo hun werk en privé beter kunnen afstemmen enerzijds, en werknemers die zich dit niet kunnen veroorloven en met de afstemming tussen werk en privé in problemen komen anderzijds.

Stelling 8:

De individualiseringstrend zal voorbehouden blijven aan een 'elite' van werknemers.

Tabel 22. Meningen van respondenten over Stelling 8 (in procenten).

	deskundigen (n = 13)	private werkgevers (n = 12)	publieke werkgevers (n = 20)	totaal (n = 45)
Mate mee eens				
(zeer) mee eens	46	17	65	47
neutraal	23	42	25	29
(zeer) mee oneens	31	42	10	24
Waarschijnlijkheid				
(zeer) waarschijnlijk	25	17	65	41
neutraal	42	58	15	34
(zeer) onwaarschijnlijk	33	25	20	25
Impact organisaties				
(zeer) positief	0	8	5	5
neutraal	55	50	60	56
(zeer) negatief	46	42	35	40
Impact werknemers				
(zeer) positief	0	8	5	5
neutraal	46	33	25	33
(zeer) negatief	55	58	70	63

Bijna de helft van de respondenten onderschrijft de stelling dat de individualisering voorbehouden zal blijven aan een 'elite' van werknemers. Vooral omdat lager betaalden zich de bij individualisering behorende privilèges minder makkelijk kunnen permitteren. Echter, een fors aantal private werkgevers is het oneens met de stelling. Zij vinden dat ook de niet-elite te maken heeft met keuzemogelijkheden, flexibilisering en individualisering. Het zijn vooral publieke werkgevers die de elitisering verwachten en haar waarschijnlijkheid ondersteunen. Het merendeel van de respondenten is neutraal over de impact op organisaties en negatief over de impact op werknemers. Relatief veel publieke werkgevers verwachten negatieve effecten voor werknemers.

Verwacht wordt dat de elitisering zich gaat aandienen in de dienstverlening en achterwege zal blijven in de quaire sector. Iets meer dan de helft van de werkgevers verwacht dat diens bedrijf verschoond zal blijven van deze ontwikkeling, vooral private werkgevers.

Op de vraag welke groepen tot de 'elite' zullen gaan behoren, worden hoogopgeleiden en tweeverdieners genoemd. Groepen die er volgens respondenten niet toe gerekend moeten worden zijn laagopgeleiden en uitvoerenden en productiemedewerkers.

We merken hierbij op dat sommige respondenten bezwaar aantekenden tegen de formulering en toelichting van de stelling. Deze zou te weinig rekening houden met de mogelijkheid dat personen en gezinnen er ook bewust voor kunnen kiezen om niet mee te doen aan de 'rat race'. Door inkomen en bestedingsmogelijkheden exclusief te koppelen aan elitisering en individualisering wordt geen recht gedaan aan de maatschappelijke heterogeniteit, zo wordt (terecht) gesteld.

Tabel 23. Verwachte gevolgen ongelijke uitgangsposities van werknemers voor organisaties en de arbeidsmarkt ('ja'-antwoorden in procenten)

(Zeer) Positieve of (zeer) negatieve gevolgen van ongelijke uitgangsposities van werknemers voor organisaties en voor de arbeidsmarkt volgens de respondenten	deskundigen (n=13)		private werkgevers (n=12)		publieke werkgevers (n=20)		totaal (n=45)	
	positief	negatief	positief	negatief	positief	negatief	positief	negatief
Gevolgen voor organisaties								
verhoudingen tussen werknemers	18	27	8	50	5	65	9	51
aantrekkelijkheid als werkgever	46	18	42	25	45	0	44	12
betrokkenheid van werknemers	27	27	25	50	15	35	21	37
samenwerking binnen de organisatie	9	36	8	42	10	45	9	42
efficiency van het werk	36	18	46	27	25	30	33	26
tevredenheid van werknemers	36	18	36	45	35	35	36	33
Gevolgen voor de arbeidsmarkt								
solidariteit tussen werknemers	11	67	0	58	5	70	5	66
mobiliteit van werknemers	44	0	46	18	55	10	50	10
productiviteit van werknemers	56	11	33	17	35	15	39	15
competitiviteit tussen werknemers	33	0	25	8	35	40	32	22
arbeidsparticipatie van vrouwen	56	11	50	17	35	30	44	22
deelname van mannen aan zorgtaken	67	11	50	17	45	25	51	20
positie van alleenstaanden	11	0	17	25	5	35	10	24
kansen van werknemers	50	0	50	20	44	11	47	11

Deze ongelijke uitgangsposities van werknemers kunnen positieve en negatieve gevolgen hebben voor organisaties en voor de arbeidsmarkt (Tabel 23). Ongeveer de helft van de respondenten voorspelt dat verhoudingen tussen werknemers en de samenwerking binnen de organisatie negatief worden beïnvloed maar dat de elitisering op de aantrekkelijkheid als werkgever een positief effect heeft. Bovendien denken private werkgevers dat de efficiency van het werk erdoor wordt bevorderd.

Vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt worden eveneens zowel positieve als negatieve gevolgen verwacht. Een positief effect is er op de mobiliteit van werknemers en op de deelname van mannen aan zorgtaken. Daarentegen denkt een meerderheid dat de solidariteit tussen werknemers een negatieve stimulans ondergaat. Uit tabel 22 is te lezen dat publieke werkgevers vaker de negatieve gevolgen accentueren en private werkgevers de positieve mogelijkheden benadrukken. Zo betonen publieke werkgevers zich zorgelijker over de competitiviteit tussen werknemers, de arbeidsparticipatie van vrouwen en de positie van alleenstaanden, terwijl private werkgevers vaker kansen waarnemen voor (vrouwelijke) werknemers.

2.4.4 Deelconclusie individualisering en flexibilisering van de arbeid

Respondenten vinden dat individualisering van arbeidsvoorwaarden moet samen gaan met bedrijfsorganisatorische aanpassingen. Daarbij geven zij functionele flexibilisering en telewerken goede kansen. Als organisaties zich aanpassen aan individualiseringswensen is dat goed voor de organisatie, behalve wat betreft de financiële positie. In hoeverre de individualisering voorbehouden blijft aan een elite leidt tot verdeelde meningen. Men verwacht een polarisatie in arbeidsverhoudingen die tegelijk gunstig uitpakt voor de aantrekkelijkheid van werkgevers. Solidariteit neemt af, arbeidsmobiliteit neemt toe alsmede de deelname aan zorgtaken door mannen.

De conclusie is dat individualisering een polariserend effect heeft op posities van werknemers. De bedrijfsorganisatorische aanpassingen lijken weinig effect te hebben op dit proces. Dit leidt tot de gevolgtrekking dat individualisering niet zozeer een kenmerk is van een 'elite', maar dat dit zowel voorkomt bij werknemers met een primaire en secundaire arbeidsmarktpositie. Individualisering lijkt een proces te zijn dat zich relatief autonoom voltrekt ten opzichte van de ontwikkelingen in arbeidsorganisaties.

2.5 Samenvatting

2.5.1 Functionele flexibiliteit

Er wordt een toename van functionele flexibiliteit verwacht waardoor de arbeidsmarktpositie van groepen werknemers wordt versterkt. Verdergaande functionele flexibilisering is zowel aantrekkelijk voor (sommige groepen) werknemers (bieden van aantrekkelijk werk en vergroten van de employability), als voor werkgevers (concurrerend en innovatief vermogen). De meeste effecten worden verwacht voor de sectoren dienstverlening en de quataire sector. Met name vrouwen vergroten hun arbeidsmarktpositie. Maar er zijn niet alleen kansen. Voor sommige groepen op de arbeidsmarkt zijn de bedreigingen groot. De risicogroepen die niet mee kunnen komen zijn ouderen, laagopgeleiden en allochtonen. Belangrijkste reden hiervan is hun gebrekkige leercapaciteit en ontwikkelingspotentie. In het wervings- en selectiebeleid zullen werkgevers daarmee rekening houden.

Verwacht mag worden dat werknemers die zorgdragen voor hoogwaardige kennis en vaardigheden zullen beschikken over de beste arbeidsmarktmogelijkheden.

2.5.2 Innovatie

Ten aanzien van de relatie tussen innovatie en flexibilisering valt op dat respondenten het minder sterk eens zijn met de stellingen dan bij stellingen over de andere thema's. Wellicht is dit te wijten aan de complexiteit van de stellingen en aan de deskundigheid van de respondenten op dit thema. Toch is nog steeds een meerderheid het wel eens met de stellingen. Respondenten verwachten meer investeringen in de combinatie van ICT en nieuwe organisatievormen in, met name, de quataire sector en de dienstverlening. Als investeringen in nieuwe organisatievormen achterblijven - die juist tegemoet dienen te komen aan de hogere eisen die worden gesteld aan werknemers - wordt een te hoge werkdruk verwacht. Gebrek aan investeringen en werkdruk zorgen voor een negatief effect op organisaties en werknemers. Het vergroten van bevoegdheden om zelf problemen in het werk op te lossen achten respondenten een belangrijke werkdruk-neutraliserende factor.

Continue veranderingen die in technologie (ICT) en organisatie zullen optreden en werkdrukrisico's in zich bergen, vereisen dat werknemers over voldoende regelmogelijkheden kunnen beschikken om op een gezonde manier hun werk te kunnen blijven doen.

2.5.3 Individualisering

Respondenten zien individualisering als een algemene trend, los van ontwikkelingen op bedrijfsniveau, die werknemers in de hele breedte raakt. Er is geen consensus in hoeverre de individualisering voorbehouden blijft aan een 'elite', hoewel hoger opgeleiden en tweeverdieners gunstige kaarten lijken te hebben. Men wenst niet te spreken van 'elitisering', zoals dat hier is geformuleerd en benadrukt de keuzevrijheid van werknemers. Wel zien respondenten dat de voordelen van deze ontwikkeling wat meer voor de een dan voor de ander gelden. Individualisering zal leiden tot een polarisatie in arbeidsverhoudingen en afnemende solidariteit. Dat zijn belangrijke risico's indien het vergaande vormen aanneemt. Daarentegen worden werkgevers aantrekkelijker door flexibele arbeidsvoorwaarden.

Respondenten menen dat individualisering van arbeidsvoorwaarden bedrijfsorganisatorische aanpassingen vergt, zoals mogelijkheden voor functionele flexibilisering en telewerken. Voor de organisatie zijn er vele voordelen als zij zich aanpassen aan individualiseringswensen, behalve wat betreft de financiële positie. De voordelen uiteten zich in de sfeer van concurrentiepositie, productiviteit, personeelsvoorziening en imago. De bedrijfsorganisatorische aanpassingen lijken weinig effect te hebben op het proces van individualisering. Individualisering heeft niet alleen betrekking op de 'elite' maar op alle werknemers. Als breder maatschappelijk verschijnsel voltrekt het zich relatief autonoom ten opzichte van ontwikkelingen in arbeidsorganisaties.

Individualisering is een medaille met twee kanten. Het biedt kansen voor flexibilisering, maar er zijn bedreigingen voor de maatschappelijke saamhorigheid.

3 Conclusies

3.1 Inleiding

Het doel van de conclusies die hier worden gepresenteerd is vragen en aangrijpingspunten te formuleren in verband met de op te stellen scenario's. De scenario's worden beschreven in een aparte notitie welke dient als voorbereiding op de werkconferentie in het najaar van 2001.

We zullen eerst enkele algemene conclusies trekken over de onderzoeksuitkomsten: De respondenten onderschrijven 7 van de 8 stellingen in zeer sterke mate (minstens 75% is het eens met stelling 1 t/m 7); stelling 8 wordt door bijna de helft onderschreven.

Men verwacht:

- een (verdergaande) accentverschuiving van contractflexibilisering naar functionele flexibilisering, die positief uitpakt voor organisaties en werknemers;
- dat meer groepen hun arbeidsmarktpositie versterken bij verdergaande functionele flexibilisering, welke (overwegend) positief uitpakt voor organisaties en werknemers;
- dat niet alle werknemers kunnen meekomen als functionele flexibiliteit verder doorzet, hetgeen (overwegend) negatief uitpakt voor organisaties en werknemers;
- dat steeds meer bedrijven gaan investeren in de combinatie van technologie (ICT) en nieuwe organisatievormen, hetgeen vaker positief uitpakt voor organisaties dan voor werknemers;
- dat onvoldoende investeringen in nieuwe organisatievormen om hoge taakeisen te compenseren kan leiden tot een te hoge werkdruk, hetgeen negatief uitpakt voor organisaties en werknemers;
- een verdergaande individualisering in arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden, die vaker positief uitpakt voor werknemers dan voor organisaties;
- dat bedrijfsorganisatorische aanpassingen nodig zijn om de individualisering van arbeidsvoorwaarden in goede banen te leiden, hetgeen positief uitpakt voor circa de helft van de organisaties en de werknemers;
- *niet* dat de individualiseringstrend zal zijn voorbehouden aan een 'elite' van werknemers; *wel* ziet men nadelen van individualisering voor organisaties en voor werknemers.

3.2 Arbeidsmarkt ontwikkelingen en flexibilisering van de arbeid

Met betrekking tot de relatie tussen arbeidsmarkt en flexibilisering wordt geconcludeerd dat:

- de verdergaande functieflexibilisering veroorzaakt wordt door de arbeidsmarkt-krapte en het groeiende belang van multi-inzetbaarheid;
- functieflexibiliteit vooral wordt toegepast omdat dit het werk voor werknemers aantrekkelijker maakt;
- contractflexibiliteit niet zal verdwijnen;
- functieflexibilisering aanleiding geeft tot win-win situaties: employability voor werknemers en innoverend en concurrerend vermogen voor organisaties;
- respondenten vaker voordelen dan nadelen zien bij functieflexibiliteit;

- vooral vrouwen en (vak-) specialisten profiteren van functieflexibilisering, terwijl laagopgeleiden het vaakst tot de risicogroepen zullen behoren (over jongeren zijn geen vragen gesteld; wij rekenen hen tot de groep die zijn arbeidsmarktpositie zal versterken maar dat opleiding hierbij een sleutelrol vervult);
- risicogroepen die door functieflexibilisering niet mee kunnen komen en te maken krijgen met een verhoogd werkdrukrisico bestaan uit ouderen, laagopgeleiden en allochtonen;
- oorzaken om niet mee te kunnen komen, vooral gezocht moeten worden in onvoldoende leercapaciteit en ontwikkelingspotentie en het gegeven dat werkgevers hierop zullen selecteren;
- maatregelen om segmentering tussen groepen op de arbeidsmarkt tegen te gaan dienen zich te richten op meerdere aspecten (organisatiestructuur en arbeidsverdeling, personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden);
- werknemers met de beste arbeidsmarktmogelijkheden kenmerken zich door hoogwaardige kennis en vaardigheden (beroepsmatig- en sociaal-communicatief).

3.3 Innovatie en flexibilisering van de arbeid

Met betrekking tot de relatie tussen innovatie en flexibilisering wordt geconcludeerd dat:

- in de combinatie van nieuwe technologie en organisatievernieuwing wordt geïnvesteerd omdat de markt dit eist en omdat de ICT-technologie beschikbaar is;
- er meer zal worden geïnvesteerd in ICT dan in nieuwe organisatievormen;
- elke vernieuwing (organisatieaanpassing of ICT) een last is die een nieuw werkdrukrisico met zich brengt en derhalve compenserende regelmogelijkheden vereist;
- aangaande toekomstige veranderingen die werkdrukrisico's meebrengen onduidelijk is of compenserende maatregelen het best gezocht kunnen worden in organisatieaanpassingen (regel- en leermogelijkheden) of in arbeidsvoorwaardelijke regelingen (tijdsovereïntiteit, telewerken, 'employee benefits') of in een combinatie daarvan.

3.4 Individualisering en flexibilisering van de arbeid

Met betrekking tot de relatie tussen individualisering en flexibilisering wordt geconcludeerd dat:

- de verdergaande individualisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden verband houdt met maatschappelijke trends, arbeidsmarktkrapte en individualiseringswensen van werknemers.
- als gevolg van de verdergaande individualisering organisaties hierop inspelen met flexibele arbeidsvoorwaarden, waarbij het combineren van werken en privé (zorgtaken, hobby's) een zwaar accent krijgt;
- individualisering van arbeidsvoorwaarden organisatorische aanpassingen vereist op het terrein van planning, afstemming, decentralisering en meer sturing op resultaat;
- organisatorische aanpassingen die volgen op individualisering eerder functionele flexibiliteit en telewerkfaciliteiten zijn dan wijzigingen in de arbeidsverdeling (verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden);
- organisaties door de combinatie van individualisering en organisatieaanpassing hoogstens in financiële zin te maken krijgen met negatieve gevolgen;
- individualisering voor lager betaalden minder vergaand zal zijn dan voor hoger betaalden, met name vanwege de financiële consequenties van individualisering;

- als individualisering leidt tot segmentering slechte werkverhoudingen, gebrekkige samenwerking en afnemende solidariteit het gevolg zullen zijn, maar ook een grotere aantrekkelijkheid van de werkgever, meer arbeidsmobiliteit en meer mannen die delen in zorgtaken;
- individualisering leidt tot polarisatie en segmentering in maatschappelijk opzicht, ontwikkelingen die relatief autonoom zijn ten opzichte van veranderingen in organisaties.

3.5 Tot slot

Algemene conclusies zijn dat:

- ontwikkelingen in relatie tot flexibilisering niet zozeer discrimineren naar sector; ook *binnen* sectoren treden verschillen op naar functie(niveau), opleidingsniveau, aard van het werk en naar kenmerken van werknemers (doelgroep, levensfase, individualiseringswensen, etc.);
- werkgevers uit de publieke sector minder veranderingen lijken te verwachten vanwege het gegeven dat binnen de quataire sector reeds een relatief vergaande flexibilisering (werkdijden, secundaire arbeidsvoorwaarden, arbeidscontractvormen, doelgroepenbeleid) heeft plaatsgevonden.
- de respondenten wenselijkheid en feitelijkheid soms door elkaar lijken te halen. Zo verwacht men veranderingen op het gebied van flexibilisering vooral in de dienstverlening en quataire sector en in de private sector, alsof dezelfde ontwikkelingen minder sterk aanwezig zijn / waren in de industrie en in de publieke sector.
- op een aantal terreinen opvallende verschillen naar voren komen tussen groepen respondenten (tussen publieke en private werkgevers en tussen werkgevers en deskundigen) die relevante vraagpunten oproepen voor de scenario's.

