

# Flexibel werken

## Een bijdrage aan rendementsherstel en arbeidsduurverkorting

DRS. L. MARKENSTEYN\* – IR. F.G. MELLES\*\*

**Flexibiliteit is in.** In een groot aantal bedrijfstakken is tussen de cao-partners arbeidsduurverkorting overeengekomen in combinatie met een grotere flexibiliteit op het gebied van de arbeidstijd. Maar ook los van de arbeidsduurverkorting is flexibel werken door veel ondernemers ontdekt als een mogelijkheid om de overcapaciteit te verminderen en de rendementen te verbeteren. Daarbij moet niet alleen aan een variabele inzet van personeel worden gedacht, maar ook aan allerlei andere vormen van flexibiliteit die tot een doelmatiger verloop van het productieproces bijdragen. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de vele mogelijkheden die er zijn om de flexibiliteit in bedrijven te vergroten, en ook van de belemmeringen die zich kunnen voordoen. Tevens wordt ingegaan op de belangrijkste factoren die bepalend zijn voor de keuze uit de verschillende vormen van flexibiliteit. Een weloverwogen strategie tot vergroting van de flexibiliteit kan volgens de auteurs een belangrijke bijdrage leveren tot rendementsverbetering en behoeft zeker op langere termijn uitbreiding van de werkgelegenheid niet in de weg te staan.

### Inleiding

De nieuwe cao van de rijwielfabriek Batavus Intercycle maakt het mogelijk de werktijden van de medewerkers aan te passen aan de (voorspelbare) fluctuaties in de vraag naar fietsen. Er zijn werkweken van 34 uur ( $4 \times 8,5$  uur) en van 42,5 uur ( $5 \times 8,5$  uur). Voor Batavus heeft deze regeling van werktijden het voordeel dat er veel minder op voorraad wordt geproduceerd en er minder overuren behoeven te worden uitbetaald.

Een vergelijkbare situatie treffen we aan bij Heineken. Daar maakt de nieuwe cao het mogelijk dat op de bottelafdeling de wekelijkse arbeidsduur varieert tussen de 24 en 48 uur. Bij dorstig weer kan de lengte van de werkweek 48 uur bedragen en de zaterdag als werkdag worden ingeroosterd. Batavus en Heineken zijn geen uitzonderingen. Flexibiliteit is *in*, starheid is *uit*.

De discussie over flexibiliteit is al enige tijd geleden op gang gebracht. De wens van de werkgevers om de overeengekomen arbeidsduurverkorting flexibel in te vullen heeft de discussie echter aanzienlijk verhevigd. Het flexibiliseren van de arbeidsduur staat eigenlijk los van het *verkorten* daarvan. Het is echter heel begrijpelijk dat de flexibiliteitsdiscussie pas goed op gang is gekomen bij de onderhandelingen over invulling van arbeidsduurverkorting. In vrijwel alle nieuw afgesloten cao's is namelijk de voorwaarde van handhaving of eventueel verlenging van de bedrijfstijd opgenomen. Dit houdt in dat in veel sectoren de arbeidstijd van de werknemers niet langer gelijk is aan de tijd gedurende welke het bedrijf in werking is. Vaak is daarvoor een zekere mate van flexibilisering nodig.

Ten onrechte gaan sommige ondernemers er overigens van uit dat flexibiliteit onder alle omstandigheden goed voor hen is en positief uitwerkt. Vaak wordt de noodzaak van flexibiliteit niet aangetoond en is er onvoldoende aandacht voor de voorwaarden die moeten worden vervuld om een vergroting van de flexibiliteit succesvol te laten zijn. Zo staat lang niet altijd vast dat het management de coördinatieproblemen die hierdoor ontstaan wel aan kan.

De vakbeweging beziet de vermenging van haar strijdpunt (arbeidsduurverkorting) met het werkgeversbelang (flexibilisering) met gemengde gevoelens. Een flexibele arbeidsinzet betekent dat de vaste, mogelijk als plezierig ervaren regelmaat in het werk verdwijnt, evenals de overwerkvergoedingen. Daarnaast gaat men er van uit dat een flexibele invulling van de arbeidsduurver-

korting leidt tot minder herbezetting en dat er, bij gelijkblijvende productie, harder moet worden gewerkt.

Een bijkomend probleem is dat in de huidige discussie over flexibilisering het begrip flexibiliteit vaak onvoldoende wordt gedefinieerd. Dit kan tot spraakverwarring leiden en daardoor tot irritaties. Mede door deze onvoldoende begripsbepaling richt de discussie zich voornamelijk op de flexibele inzet van *arbeid* en worden andere flexibiliteitsmogelijkheden niet opgemerkt.

De verschillen van inzicht tussen cao-partijen over dit onderwerp zijn door dit alles zo groot dat afspraken over de concrete invulling van arbeidsduurverkorting slechts moeizaam tot stand komen. Om deze redenen liet de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 1984 een onderzoek uitvoeren naar de achtergronden van de huidige flexibiliteitsbehoefte, de verschillende vormen van flexibiliteit en de factoren die bij de keuze uit die vormen van belang zijn. In het kader van dit onderzoek is een groot aantal gesprekken gevoerd met functionarissen die intensief bij dit probleem betrokken zijn: ondernemers, vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemers-organisaties en van ondernemingsraden. Dit artikel biedt een samenvatting van de resultaten van dat onderzoek 1).

### Definitie

- ↘ Flexibiliteit kan worden gedefinieerd als „de mate waarin een organisatie in staat is om de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen aan steeds veranderende eisen die worden gesteld door de omgeving en vanuit de verschillende werkprocessen”.

In deze definitie zitten de volgende elementen:

- a. er moet *niet alleen* aan een variabele inzet van *personeel* wor-

\* Werkzaam bij het Adviesbureau Berenschot te Utrecht.

\*\* Werkzaam bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

1) T. Baak, F.A. van Dijk, L. Geut, D.G. Kalverkamp\*, L. Markensteyn\* en F.G. Melles, *Flexibel werken, een rapport over flexibiliteit en arbeidsduur*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1984 (bestelnr. 84.12.136, prijs f.9). De met \* aangeduide auteurs zijn werkzaam bij het Adviesbureau Berenschot, de andere auteurs waren ten tijde van het onderzoek verbonden aan het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

den gedacht maar ook aan alle andere factoren die bij het productieproces van belang zijn, zoals de organisatiestructuur en de inhoud van de verschillende functies;

- b. er is sprake van *steeds veranderende eisen* waaraan de productieorganisatie voortdurend moet worden aangepast. Hiermee is getracht de door ons bedoelde flexibiliteit af te grenzen van twee alom aanwezige vormen van flexibiliteit:
- de flexibiliteit die in het algemeen (en niet alleen voor bedrijven) nodig is om zich in het leven staande te houden;
  - de flexibiliteit die een bedrijf nodig heeft bij een eenmalige reorganisatie of bij een geleidelijk voortgaande ontwikkeling, zoals groei;
- c. de eisen worden gesteld door de *omgeving van het bedrijf* (de markten) of de verschillende *werkprocessen*. Dat wil zeggen dat de flexibiliteitsbehoeften die wij tegenkwamen hun oorsprong steeds vonden in de hier genoemde gebieden en bij voorbeeld niet in looneisen van het personeel. Dit element in de definitie onderstreept ook het belang om een intern bedrijfsonderzoek naar de eventuele wenselijkheid van flexibilisering te beginnen met een analyse van de aard en achtergrond van die behoefte.

### Achtergronden

De behoefte aan flexibiliteit blijkt in de praktijk voort te komen uit veranderingen (vaak fluctuaties) in:

- de afzet van produkten;
- de toevoer van grondstoffen en hulpmaterialen;
- het productieproces zelf.

Heel veel bedrijfstakingen hebben te maken met fluctuaties in de *afzet*. Vaak gaat het dan overigens om redelijk voorspelbare seizoenpatronen. Zo valt de piekdruk voor een recreatiepark in de zomer, voor ziekenhuizen in de winter en in de tijdschriftenbranche zowel rond Pasen als voor Kerst. In andere sectoren met een ongelijkmatige afzet zijn de fluctuaties veel moeilijker voorspelbaar, zoals voor scheepsreparatiewerven en andere „orderbedrijven”.

Bedrijven streven er in het algemeen naar om de *toevoer* van grondstoffen en halffabrikaten af te stemmen op de behoefte daaraan tijdens het productieproces. Als een bedrijf afhankelijk is van het weer of het seizoen is dat niet altijd mogelijk. Voor de conservenindustrie is bij voorbeeld het moment waarop de oogst binnenkomt, afgezien van smalle marges die men creëert door afspraken met de contracttelers, min of meer een gegeven. Ook als een bedrijf voor zijn aanvoer afhankelijk is van een monopolistische leverancier kan dat probleem bestaan. Een ongelijkmatige toevoer is echter soms ook een eigen keuze, bij voorbeeld wanneer een ambtelijke dienst zijn cliënten verplicht om formulieren voor de inkomstenbelasting of voor huursubsidie binnen een bepaalde termijn in te zenden.

Wanneer een *productieproces* (nog) niet is gestandaardiseerd kan ook daar uit behoefte aan flexibiliteit ontstaan. Wanneer een produkt aan het begin van zijn levenscyclus staat kan het nodig zijn om personeel alleen op tijdelijk contract aan te nemen omdat de volgende generatie machines hoger opgeleid bedienend personeel nodig maakt. Bij de productie van verfstoffen is het niet altijd mogelijk de grondstoffen in een keer in de juiste verhoudingen te mengen. In dat geval zijn er extra bewerkingen noodzakelijk waarvoor, als de leverdatum vastligt, meer uren moeten worden gemaakt.

In de bedrijfstakingen die hier als voorbeelden zijn genoemd, wordt al lang en breed flexibel gewerkt en is de noodzaak daarvan zo overtuigend aanwezig dat daartegen van werknemerszijde ook geen bezwaren worden gemaakt. In bedrijfstakingen waar nu sprake is van de *introduktie* van een flexibeler werkwijze was die behoefte vaak al wel aanwezig maar had de variatie in afzet, toevoer en/of productieproces een minder dwingend karakter, zodat die variatie in zekere zin kon worden genegeerd.

Banken kennen bij voorbeeld regelmatige fluctuaties in de zoekersstromen, met dagelijks drukke uren halverwege de ochtend en aan het begin van de middag en verder pieken aan het einde van de week, de maand en het jaar. Banken waren tot voor kort echter alleen op kantooruren open en het personeel had een

daarop afgestemd vast werkpatroon, dat wil zeggen dat buiten de piekperioden meer mensen aanwezig waren dan noodzakelijk was. Met de openstelling tijdens koopavonden is daar al een zekere verandering ingekomen. De economische situatie dwingt de banken echter om hun overcapaciteit te verkleinen en tot verdergaande flexibilisering over te gaan.

Ook elders is de noodzaak tot rendementsherstel en/of bezuiniging de „eigenlijke” achtergrond van de behoefte aan flexibiliteit. Dit vormt een tweede reden voor het feit dat deze discussie juist in deze tijd wordt gevoerd.

### Vormen van flexibiliteit

Voor velen is het vanzelfsprekend dat de flexibiliteit wordt gezocht in de variabele inzet van medewerkers. Een rondtocht door bedrijvig Nederland herinnert echter aan de veelheid van mogelijkheden die er in dit opzicht bestaat.

#### 1. Het aanhouden van voorraden

Ieder bedrijf houdt beperkte voorraden aan van grondstoffen, onderdelen en/of eindprodukten om dagelijks mee te kunnen werken. Soms gaat de voorraadvorming echter ver over die behoefte heen en is het een antwoord op ongelijkmatige toe- en afvoerstroom. In de conservenindustrie gebeurt dit op grote schaal. De meeste groenten worden direct na de oogst verwerkt maar het kan maanden duren voor de laatste conserven het magazijn verlaten. De hoge kosten van voorraadvorming, vooral bij eindprodukten, maken deze oplossing echter in veel gevallen niet aantrekkelijk.

#### 2. Functieverbreding

Wanneer pieken niet gelijktijdig in het gehele bedrijf voorkomen kan de flexibiliteit van een organisatie worden vergroot door het personeel op andere afdelingen in te zetten. Deze functieverbreding wordt onder andere in het bankbedrijf nagestreefd. Voor deze oplossing is het vaak wel nodig dat het personeel goed is opgeleid en/of verder wordt geschoold. Functieverbreding bereikt verder een grens wanneer kwaliteitsverlies optreedt of de samenhang van bestaande werkteams verdwijnt. Functieverbreding kan overigens ook wenselijk zijn om de kwaliteit van de arbeidsplaats te verbeteren, om de organisatie minder kwetsbaar te maken en uit overwegingen van loopbaanbeleid.

#### 3. Variëren met werktijden

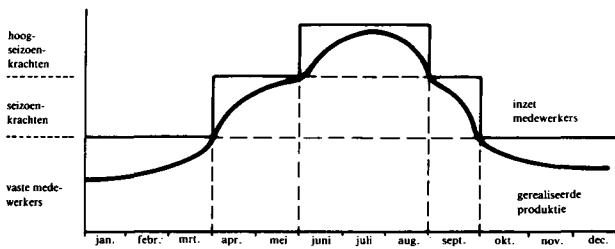
In de publieke discussie krijgt deze vorm de meeste aandacht, met name als het gaat om werkweken met variabele lengte en wellicht de mogelijkheid van het weer werken op zaterdag. Het verschil met het vanouds bekende overwerk is dat de werktijd niet alleen wordt aangepast aan de piekdruk maar ook in dalperioden wordt verkort. De overwerkvergoeding wordt daarbij vervangen door een „tijd-voor-tijd-regeling” waarin overwerk wordt gecompenseerd in vrije tijd, hetgeen uiteraard voor de werkgever voordelig is.

#### 4. Tijdelijk personeel

In veel seizoenbedrijven worden de pieken opgevangen door tijdelijk personeel. In het recreatiepark de Efteling maakt de vaste staf zelfs maar een klein deel uit van het totale personeelsbestand. Daarnaast zijn er categorieën medewerkers voor het hele seizoen (april-oktober) en voor het hoogseizoen (de zomervakantie). Door de gecombineerde inzet van deze drie typen medewerkers kunnen deze bedrijven een optimale aanpassing van de personeelssterkte aan de (verwachte) omzet bereiken, zoals geïllustreerd in de volgende figuur.

Voor een zo goed mogelijke benadering van hun behoefte aan personeel houden dit soort bedrijven (maar ook b.v. grootwinkelbedrijven) een continue registratie bij van bezoekersaantallen of omzet per dag. Uit die registratie komen dan vaak regelmatige patronen naar voren, niet alleen gedurende het jaar maar ook

Figuur 1. De inzet van tijdelijke arbeidskrachten in een seizoensbedrijf



per week. Bedrijven die zijn aangewezen op seizoenpersoneel trachten dit zo goed mogelijk aan zich te binden om daardoor van dit personeel een zo hoog mogelijke prestatie te krijgen en de kosten van interne bedrijfsscholing zo rendabel mogelijk te laten zijn. Dergelijke bedrijven geven bij de werving voorrang aan seizoenkrachten die al eerder bij hen gewerkt hebben en benaderen hen ook zelf daarvoor.

Een bijzonder flexibele vorm van tijdelijk werk is het *oproepcontract*. Een bedrijf beschikt dan over personen die bereid zijn om in te vallen bij (onverwachte) drukte en die daar bij voorbeeld toe in staat zijn doordat ze regelmatig bijspringen en zo het bedrijf kennen. Dit kunnen bij voorbeeld vrouwelijke employées zijn die voor hun huwelijk bij het bedrijf gewerkt hebben. Oproepcontractanten worden alleen betaald voor de uren dat ze werken en het bedrijf heeft in principe geen verplichting om een minimaal aantal uren van hen „af te nemen”. Ook *uitzendkrachten* horen in deze categorie thuis.

### 5. Het lenen van personeel

Vroeger was het gebruikelijk dat boeren elkaar hielpen bij o.a. het hooien. Deze vorm van onderlinge hulp is mogelijk als de pieken niet in alle bedrijven tegelijk optreden en kan nodig zijn bij geschoold werk waarvoor geen beroep op de arbeidsmarkt kan worden gedaan. Het komt nu o.a. voor bij orderbedrijven (zoals in de scheepsreparatie) en in de conservenindustrie. De mogelijkheden hiertoe zijn overigens beperkt. Het samenwerken met veel onbekenden kan voor het leidinggevend en ander eigen personeel problemen geven. Wanneer de geleende krachten niet goed genoeg zijn kan de kwaliteit van het werk er onder lijden. Maar als ze juist heel goed zijn loopt de klant misschien voor een volgende opdracht over naar het andere bedrijf (dat bij voorbeeld herkenbaar is aan de bedrijfsauto's van het geleende personeel). Soms wordt ook geleend van speciaal daarvoor opgerichte „*uitzendpools*”, zoals die in de stukgoedsector in de Rotterdamse haven en „*Werkmetaal*” in de metaalindustrie en de scheepsreparatie. Pools, die door werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijk bestuurd worden, nemen soms bij voorrang werknemers aan die zijn ontslagen bij bedrijven die moesten inkrimpen en verzorgen ook om- en bijscholing om hun werknemers elders te kunnen plaatsen.

### 6. Uitbesteden van werk

Werkzaamheden waar bedrijven hun eigen personeelsformatie niet op willen afstemmen worden vaak uitbesteed aan derden. In de bouwsector is het onderaannemen vanouds bekend maar ook elders zien we dat er meer uitbesteed wordt. Dit uitbesteden kan, zoals in de bouw, voortkomen uit een behoefte om gemakkelijk en zonder veel risico te voorzien in de benodigde flexibiliteit, maar ook uit een behoefte om „branche-vreemde” werkzaamheden af te stoten. In toenemende mate wordt bij voorbeeld voor het onderhoud van machines geen gebruik meer gemaakt van een eigen technische dienst maar worden servicecontracten met de leveranciers afgesloten. Ziekenhuizen sluiten hun eigen wasserijen en gaan schoon linnengoed – en soms gesterili-

seerde gereedschappen – huren of leasen. Een bijzondere vorm van uitbesteding van werk is het – op stukloonbasis – laten verrichten van *thuisarbeid*, een vorm die onder andere in de meubelindustrie wordt toegepast en die veel verwantschap vertoont met het oproepcontract.

### 7. Verminderen van de flexibiliteitsbehoefte

Bedrijven aanvaarden fluctuaties in vraag en aanbod niet altijd als een gegeven maar wendden ook invloed aan om die te verminderen door bij voorbeeld een deel van de vraag naar dalperiodes te lokken. De Nederlandse Spoorwegen bieden een *goedkopere prijs* (een dalurenkaart) aan om reizigers die niet per se op de spits zijn aangewezen daarbij weg te houden. De lagere opbrengst per kaartje wordt dan goedgemaakt door een gunstiger afschrijving van de treinstellen en doordat in de piek minder personeel behoeft te worden ingezet. De verschillende hotelprijzen in het hoogseizoen, voor- en naseizoen en buiten het seizoen zijn een voorbeeld van hetzelfde. Ook door *produktdifferentiatie* wordt een meer egale bezetting nagestreefd. Bungalowparken bieden hun accommodaties buiten het seizoen aan voor het houden van meerdaagse conferenties.

Soms is een *goede planning* voldoende: de meeste ziekenhuispatiënten worden poliklinisch behandeld, komen dus alleen voor het spreekuur van de specialist of voor een laboratoriumverrichting. Deze patiënten hebben nog andere dingen te doen en willen snel worden geholpen. Klinische patiënten verblijven ook in het ziekenhuis wanneer ze niet worden behandeld. Mits de behandeling er niet onder lijdt en ze er niet later door uit het ziekenhuis worden ontslagen, kunnen zij zonder bezwaar worden behandeld op de uren dat er weinig poliklinische patiënten zijn. Met behulp van een goede planning kunnen pieken (lange wachttijden) hier worden voorkomen.

### Bepalende factoren

De bedoeling van ons onderzoek was bij te dragen tot een verheldering van de discussie over flexibiliteit en om partijen die praten over het flexibiliseren van een organisatie zo mogelijk te doen profiteren van elders opgedane ervaringen. Met het oog op dat laatste hebben wij getracht de factoren te analyseren die bepalend zijn voor de keuze uit de verschillende mogelijke vormen van flexibiliteit. Weliswaar levert een analyse van de achtergronden van de flexibiliteitsbehoefte (een ongelijke afzet, toevoer of productieproces) een indicatie op voor de richting waarin gezocht moet worden, maar ook andere factoren zijn bepalend voor de uiteindelijke keuze. Sommige van die factoren hebben een dwingend karakter en beperken de keuze uit mogelijkheden sterk, andere factoren zijn meer beïnvloedbaar en daardoor minder beperkend. Voor een doelmatige selectie van de meest passende flexibiliteitsvormen kunnen de voor een bepaald bedrijf relevante factoren worden gerangschikt in een volgorde van meest dwingend tot minst dwingend. Op grond van onze gesprekken taxeren wij dat de volgende „gemiddelde” rangorde voor veel situaties van toepassing is.

#### 1. De aard en voorspelbaarheid van de fluctuaties

Deze factor bepaalt de oorspronkelijke behoefte aan flexibiliteit en is als een gegeven te beschouwen tenzij een bedrijf er in slaagt, bij voorbeeld door produktdifferentiatie, die behoefte aan flexibiliteit te verminderen. Voorbeelden zoals de scheepsreparatiesector, de vakantie-industrie en de bierbrouwerij maken duidelijk dat zowel de aard (de hevigheid en de frequentie) van de fluctuaties als de voorspelbaarheid daarvan grote invloed uitoefenen op de keuze uit de mogelijke vormen van flexibiliteit.

#### 2. De technologie

De toepassing van nieuwe technologieën kan de behoefte aan flexibiliteit zowel vergroten als verkleinen. Wanneer een nieuwe technologie erg kostbaar is, zal er een tendens bestaan tot verlening van de bedrijfstijd om een gunstiger bezetting van de kapitaalgoederen te verkrijgen. Dit vraagt vaak ook om een flexibe-

ler inzet van personeel. Een omgekeerde situatie doet zich onder andere voor in het garagebedrijf. Door de komst van nieuwe diagnose-apparatuur is het lokaliseren van een storing bij een auto nog slechts een kwestie van enkele minuten. Het schatten van de tijdsduur van de reparatie vormt daardoor vaak geen probleem meer, zodat het werk beter kan worden gepland en er minder vaak behoeft te worden overgewerkt om gedane toezeggingen na te komen. In beide situaties is de technologie echter sterk bepalend voor de keuze van mogelijke flexibilitetsvormen.

### 3. *Het aanbod op de arbeidsmarkt*

Voor onder andere deeltijdwerkers en tijdelijk personeel zal een bedrijf vaak een beroep moeten doen op de externe arbeidsmarkt. Dergelijke „afwijkende” arbeidscontracten zijn echter lang niet in alle functies mogelijk omdat bij het externe arbeidsaanbod niet altijd de benodigde opleiding en ervaring aanwezig zijn. In die zin heeft de beschikbaarheid van arbeidsaanbod een dwingend karakter. Dat geldt ook voor de nog steeds voortdurende schaarste aan bepaalde gekwalificeerde krachten. Dit tekort kan een belemmering vormen voor algemene arbeidsduurverkortingen maar ook voor vormen van flexibiliteit die gepaard gaan met bedrijfstijdverlenging.

### 4. *De positie ten opzichte van afnemers en leveranciers*

Een bedrijf met een monopoliepositie kan soms een deel van zijn flexibilitetsproblemen afwentelen op toeleveranciers en afnemers. Het kan bij voorbeeld dicteren op welk tijdstip en soms tegen welke prijs het zelf voorraden wil krijgen en het kan de voorraadvorming van zijn eindprodukten naar de tussenhandel verschuiven. Veel kleine meubelfabrikanten bevinden zich in een tegenovergestelde positie. Zij moeten zich in sterke mate voegen naar de eisen van de georganiseerde afnemers (z.g. inkoopcombinaties) en hebben bovendien weinig invloed op leveranciers van soms schaarse materialen. Machtsverhoudingen bepalen dus sterk in welke mate een bedrijf te lijden heeft onder flexibilitetsproblemen.

### 5. *De kwaliteit van het management en het personeel*

Een flexibele productie-organisatie stelt hogere eisen aan management en personeel dan een bedrijfsvoering met een constant karakter. Strategieën waarin functieverbreiding en het verminderen van de flexibilitetsbehoefte een rol spelen, stellen weer hogere eisen dan vormen waarin de flexibilitetsproblematiek wordt afgewenteld op andere bedrijven of tijdelijke arbeidskrachten. Uit onze interviews bleek dat in bedrijven waar flexibiliteit tot dusver nog minder gebruikelijk was, het de krachten van het management nogal eens te boven gaat. Veel managers op lager en middelbaar niveau gaan er vanuit dat het personeel niet goed werkt als zij zelf niet aanwezig zijn. Wanneer medewerkers van een afdeling voortaan verschillende werktijden krijgen roept dat problemen op. Deze situatie vraagt om verdergaande delegatie van bevoegdheden en wellicht ook steeds meer dat er gewerkt wordt zonder direct toezicht of zelfs zonder controle op de aanwezigheid van personeel. Dat laatste vergt dat medewerkers meer worden beoordeeld naar geleverde prestatie, ongeacht het aantal daarvoor gewerkte uren.

Een dergelijk systeem van indirecte controle moet echter vaak eerst worden ontwikkeld en zowel verdergaande delegatie als het uitoefenen van indirect toezicht betekenen een grote aanpassing voor het management, dat daartoe vaak gerichte training en scholing nodig heeft. Wanneer aan deze voorwaarden nog niet is voldaan kan dat op de korte termijn de mogelijkheden tot flexibilisering beperken. Ook de geschooldheid en mentaliteit van het (overige) personeel kan bepalend zijn voor het welslagen van een bepaalde vorm van flexibilisering. Voor functieverbreiding en een sterkere samenwerking tussen afdelingen is zowel een wil tot samenwerking, dat wil zeggen het afbreken van een eventuele schotjesmentaliteit, nodig als het vermogen ook andere taken op te pakken. Dat laatste vraagt soms om een bewuste „overscholing”. In het drukkerijbedrijf is de opleiding „leerling grafisch vakman” bij voorbeeld niet aan één bepaalde functie gekoppeld.

### 6. *De opstelling van de vakbonden*

Deze factor heeft in het algemeen een dwingend karakter dan de opstelling van het eigen personeel en van de ondernemingsraad (zie punt 8), vandaar het verschil in positie op deze ranglijst. Dit komt omdat vakbonden zich bij het cao-overleg mede richten naar het arbeidsvoorwaardenbeleid van hun vakcentrales. Voor een individuele werkgever(-organisatie) is dat beleid tot op grote hoogte een gegeven. Dit meewegen van op landelijk niveau spelende belangen komt veel minder tot uiting bij de OR en eigenlijk nauwelijks bij het „gewone” personeel.

De factoren die van invloed zijn op het overleg over flexibilisering tussen een werkgever(-organisatie) en de vakbonden zijn overigens in aanzienlijke mate dezelfde als die spelen bij het overleg met OR en personeel. Om herhaling te voorkomen behandelen we die onder 8.

### 7. *De bedrijfscultuur*

De sfeer in een bedrijf, het „klimaat”, de wijze waarop werkgever en werknemers met elkaar omgaan en waarop tegen nieuwe ontwikkelingen wordt aangekeken zijn ook bepalend voor een eventuele flexibilisering van een organisatie. Waar sinds mensenheugenis van 9 tot 5 is gewerkt, voert men niet van de ene dag op de andere een variabele werkweek in.

De invloed van het enigszins ongrijpbare begrip „bedrijfscultuur” uit zich vaak via andere kenmerken. De al gesignaleerde zwakke machtspositie van veel meubelfabrikanten tegenover de inkoopcombinaties heeft bij voorbeeld te maken met een in die sector heersende traditie waarin eigenaren-directeuren zeer op hun eigen autonomie gesteld zijn en niet snel met hun concurrenten zullen samenwerken. Die houding beperkt echter hun mogelijkheid om samen een vuist te maken tegenover leveranciers en inkoopcombinaties en om zo andere vormen van flexibiliteit te kunnen kiezen. Uit managementonderzoek blijkt hoezeer de komst van een nieuwe directeur kan leiden tot een andere bedrijfscultuur, waarbij bij voorbeeld een ingeslapen organisatie na twee jaar al weer een dynamisch, innoverend karakter kan hebben. Dat neemt niet weg dat het veranderen van de sfeer in een bedrijf bijzonder moeilijk kan zijn, vooral wanneer eigenlijk sprake is van een bedrijfscultuur die sterk bepaald is door een lange historie.

### 8. *De opstelling van het personeel en de OR.*

Een ondernemer heeft, volgens art. 27 van de Wet op de ondernemingsraden, de instemming nodig van de OR bij de „vaststelling, wijziging of intrekking van een werktijd- of een vakantieregeling”, tenzij de desbetreffende kwestie „inhoudelijk in de cao” is geregeld. Dit laatste is vaker het geval in bedrijfscao's dan in bedrijfstakcao's. De volgende overwegingen zijn ons inziens van belang bij het overleg tussen werkgevers(-) en werknemers(-) (vertegenwoordigers) over een eventuele vergroting van de flexibiliteit:

- de wenselijkheid van een bepaalde vorm van flexibiliteit moet goed worden gemotiveerd. De factoren die deze behoefte bepalen moeten duidelijk worden toegelicht, evenals het al of niet mogelijk zijn van andere vormen. Duidelijk moet zijn dat de behoefte aan flexibiliteit niet voortvloeit uit slecht management;
  - flexibilisering brengt zowel voor het bedrijf als de werknemers kosten en baten met zich mee, zowel van financiële aard als door toe- of afname van arbeidsplaatsen. Om een verantwoorde keuze te kunnen maken moeten deze effecten goed zichtbaar worden gemaakt;
  - meer flexibiliteit kan leiden tot: extra vermoeidheid; beperking van het gezinsleven en van sociale contacten; minder cohesie tussen werknemers onderling.
- Deze gevolgen moeten ook uit sociaal oogpunt aanvaardbaar zijn;
- in bedrijven die al langer genoodzaakt waren flexibel te werken blijkt het personeel weinig problemen te hebben met een flexibele arbeidsinzet. In onze gesprekken kregen wij de indruk dat de betrokkenheid van de werknemers bij het bedrijf

en de mate waarin men openstaat voor goede argumenten door de ondernemingsleiding nogal eens worden onderschat.

## 9. De structuur van de organisatie

Wellicht de meest beïnvloedbare – en daardoor minst dwingende – van de relevante factoren is de structuur van de organisatie. In welke mate een organisatiestructuur wijziging behoeft bij een vergroting van de flexibiliteit hangt o.a. af van:

- de aard van de relaties tussen de verschillende organisatieonderdelen (hoe meer verweven de organisatie hoe meer een andere werkwijze binnen één onderdeel gevolgen heeft voor andere segmenten);
- de onderlinge uitwisselbaarheid van de medewerkers (hoe groter die is hoe meer men elkaar kan vervangen en ondersteunen bij piekwerkzaamheden zonder dat men sterk hoeft te variëren met werktijden).

### Het wettelijk kader

Verschillende vormen van wet- en regelgeving hebben consequenties voor de mogelijkheden om arbeidsorganisaties te flexibiliseren. Het gaat daarbij om:

- de *Arbeidswet 1919*, die grenzen stelt aan de toegestane arbeidsduur;
- het *ontslagrecht* (art 6 Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen 1945) op grond waarvan werkgevers het GAB toestemming moeten vragen voor ontslag;
- het *Burgerlijk Wetboek* (art. 1639 betreffende de wettelijk toegestane proeftijd en de arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur);
- de *Wet op het ter beschikking stellen van arbeidskrachten 1965* (die de uitzendarbeid regelt);
- verschillende *sociale-zekerheidswetten* (die in het algemeen uitgaan van een 40-urige werkweek, gespreid over 5 dagen).

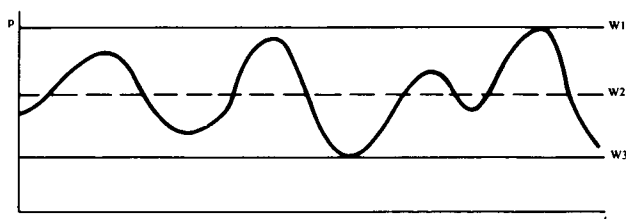
Sommige bedrijven ervaren de huidige wet- en regelgeving als uiterst beperkend voor de mogelijkheden voor flexibilisering, terwijl andere bedrijven – ook door hun andere flexibiliteitsbehoeften – geen enkel probleem voelen. Vanwege deze variatie in situaties hebben wij de factor „wettelijk kader” niet in de bovenstaande „gemiddelde” rangorde opgenomen. Het zou te ver voeren om in dit artikel dieper in te gaan op de aard van de fricties met de wetgeving die bij flexibilisering kunnen optreden. Globaal zij hier volstaan met de vermelding dat het kabinet zich op verschillende van deze gebieden van regelgeving verzuimen voorstelt 2).

### Enkele algemene conclusies

- De verschillende vormen van flexibiliteit kunnen globaal in twee categorieën worden verdeeld:
  - a. er is een relatief *klein* vast personeelsbestand, afgestemd op de minimaal noodzakelijke productiecapaciteit. De flexibiliteit wordt *extern* gezocht (tijdelijk personeel, inlenen, uitbesteding);
  - b. er is een *groter* vast personeelsbestand. De flexibiliteit wordt *intern* gezocht (variëren met werktijden, functieverbreding).
- Vakbonden staan soms nogal afhoudend tegenover flexibiliteitsoplossingen die in andere bedrijfstakken al lang worden toegepast.
- Werkgevers vinden hun eigen bedrijf(-stak) vaak onvergelijkbaar met andere bedrijfssituaties en maken vaak geen gebruik van oplossingen die elders gemeengoed zijn.
- Wanneer vakbonden zich verzetten tegen meer interne flexibiliteit (met name in werktijden) kunnen bedrijven hun toevlucht zoeken bij externe vormen waar de vakbond geen greep op heeft en die vanuit vakbondsoptiek eveneens bezwaren hebben, zoals het inhuren van tijdelijk personeel en het uitbesteden van werk aan thuiswerkers of bedrijven die de omstreden vormen van flexibiliteit wel toepassen.
- De stelling dat flexibiliteit arbeidsplaatsen kost behoeft nuanceren. Als het productiepatroon in een bedrijf varieert

zoals in onderstaande figuur kan men zich wat de personeelsbezetting betreft twee extreme situaties voorstellen.

Figuur 2. Drie niveau's van werkgelegenheid bij een gegeven variatie in het productiepatroon



In situatie W3 heeft het bedrijf een kleine kern van vast personeel die continu vol bezet is. De pieken in de productie worden opgevangen door o.a. tijdelijke arbeidskrachten en overwerk. In situatie W1 is de personeelsformatie afgestemd op de piekproductie. In minder drukke perioden is daar dan leegloop. In situatie W2 is er net zoveel leegloop in rustige perioden als overwerk e.d. in drukke periodes.

Wanneer door vergroting van de flexibiliteit de personeelsbezetting in een bedrijf beter aansluit op de fluctuaties in de productie kunnen de volgende werkgelegenheidseffecten optreden:

- bedrijven die zich bevinden tussen W1 en W2 kunnen met minder eigen personeel toe. Het zal afhangen van de in de vorige paragraaf behandelde factoren hoe de nu ontstaande pieken in de productie worden opgevangen (b.v. variëren van werktijden van eigen personeel of aantrekken van tijdelijk personeel);
- bedrijven die zich bevinden tussen W2 en W3 kunnen het eigen personeel uitbreiden. De behoefte aan overwerk, tijdelijk personeel e.d. neemt af. Dit kan leiden tot een verlies aan werkgelegenheid voor categorieën werknemers die nu voorzien in externe flexibiliteit (bij voorbeeld vrouwen, studenten en scholieren). Dit effect treedt met name op wanneer hun omstandigheden hen verhinderen zich op de „interne arbeidsmarkt” te begeven.

Naast dit directe effect op de werkgelegenheid is er ook een indirect, meer lange-termijneffect. Flexibiliteit kan leiden tot kostprijsverlaging (minder leegloop en minder duur overwerk) en tot verbetering van de concurrentiepositie (b.v. door kortere levertijden). Ook dat kan leiden tot uitbreiding van de werkgelegenheid.

- Ten slotte dit: op 24 november 1982 deed de Stichting van de Arbeid zijn bekende aanbeveling tot loonmatiging ten behoeve van rendementsherstel en herverdeling van werk. Verdergaande flexibilisering kan, door het verminderen van overcapaciteit, een bijdrage leveren aan rendementsherstel. Deze rendementsverbetering zal in een aantal gevallen mede kunnen worden aangewend voor de financiering van arbeidsduurverkorting. Flexibilisering kan daardoor gedeeltelijk in de plaats komen van loonmatiging, sluit daarom goed aan bij het eerdergenoemde Stichtingsakkoord en verdient *in principe* positief te worden gewaardeerd.

Leo Markensteyn  
Frits Melles

2) Belangstellenden naar deze materie zij verwezen naar het onderzoeksrapport en de *Werkgelegenheidsnota 83/84*, Tweede Kamer, zitting 1983-1984, 18 102, nrs. 1-2.