

## IMPRESSIES WORKSHOP

Flexibele werktijden: Arbeidstijdmanagement in het perspectief van flexicurity  
NVA CONGRES 26 SEPTEMBER 2008

Inleiding door Martijn van Velzen (Universiteit Twente) en Peter Vos (AWVN)

In een korte inleiding wordt uiteengezet hoe werkgevers en werknemers tegen flexicurity aankijken: Enerzijds vragen werkgevers flexibiliteit: contractflexibiliteit (tijdelijk personeel, uitzendkrachten, zzp-ers), functionele flexibiliteit (brede inzetbaarheid binnen de onderneming), tijdflexibiliteit (variatie en diversiteit in volume en tijdstippen) en loonflexibiliteit (resultaatafhankelijke beloning).

Anderzijds vragen werknemers zekerheid: een vaste baan, hetzelfde werk, inkomenszekerheid en voldoende mogelijkheden om arbeid en zorg te kunnen combineren. Overigens is de huidige trend dat baanzekerheid steeds meer wordt omgezet in werkzekerheid. Banen voor het leven komen steeds minder voor. Werkzekerheid, de kans dat een werknemer na verlies van een baan snel in staat is een nieuwe baan te vinden, wordt dan ook steeds belangrijker. Dat betekent dat werkgevers, werknemers en overheid serieus werk moeten maken van het inzetbaar en weerbaar maken van werknemers.

Als deze vier dimensies van flexibiliteit en zekerheid tegen elkaar af worden gezet in een matrix, dan speelt de discussie over flexibele werktijden zich af in het gebied van de interne numeriek flexibiliteit en de vier genoemde aspecten van zekerheid.

De vraag naar flexibele werktijden komt van verschillende kanten om verschillende redenen:

- 1) vanuit de samenleving:
  - a. verhogen arbeidsparticipatie
  - b. verlichten mobiliteitsvraagstuk
  - c. bestendigen welvaart
- 2) vanuit werkgevers:
  - a. vergroten aanpassingsvermogen
  - b. verhogen productiviteit
  - c. beheersen van kosten
- 3) vanuit werknemers:
  - a. verbeteren van combinatie arbeid & zorg
  - b. vergroten van zeggenschap
  - c. realiseren van zekerheid

In de discussie wordt een kanttekening gemaakt bij het gemaakte onderscheid tussen werkgever (flexibiliteit) en werknemer (zekerheid). De werkgever heeft immers ook behoefte aan zekerheid en de werknemer ook aan flexibiliteit. Het is dus niet of-of, maar en-en. Alle partijen zijn het er over eens dat baanzekerheid zal plaatsmaken voor werkzekerheid.

Stelling 1: Mijn eigen personeel is niet flexibel, want het wil zekerheid en voorspelbaarheid

Werkgevers (actief in de postmarkt) in de zaal constateren dat er geen sprake is van een homogene groep werknemers, maar juist van verschillende groepen, elk met hun eigen wensen. Voor lager opgeleiden is de combinatie van arbeid en zorg niet zo'n issue. Ze zijn flexibel in werktijden (hangt samen met de aard van het werk), maar hechten sterk aan baanzekerheid.

Hoger opgeleiden hechten meer aan combinatie van arbeid en zorg, en zijn extern flexibeler (ZZP-er).

(Toekomstige) werknemers uit de zaal stellen het niet erg te vinden om af en toe buiten kantooruren te werken, zolang daar een goede compensatie en, belangrijker, flexibiliteit in het opnemen van vrije tijd, tegenover staat. Zolang de werkgever instemt met de verlofwensen van werknemers, zijn werknemers in het algemeen bereid in te stemmen met de (over)werkwensen van de werkgever.

Stelling 2: Uitzendkrachten zijn goedkoper dan overwerk

Werkgevers geven aan dat het om een juiste mix van flexibiliteit en zekerheid gaat. Om strategische redenen is het verstandig een schil van 25% van het personeel flexibel (uitzendkrachten of outsourcing) aan te houden. Zo kan men alert reageren op economische cycli.

Uit onderzoek komt naar voren (en ook adviseurs zien dat in de praktijk) dat externe numeriek flexibiliteit het grootste excuus is voor het negeren van de mogelijkheden van interne flexibiliteit. Werkgevers zijn geneigd om snelle oplossingen voor piekmomenten te zoeken in uitzendkrachten (externe flexibiliteit), terwijl er ook mogelijkheden zijn om de huidige werknemers flexibeler in te zetten. Maar dit kost tijd, moeite en aandacht.

Bij het vernieuwen van werktijden spelen emoties en ratio door elkaar heen. Ervaring leert dat succesvolle veranderingsprocessen gepaard gaan met het creëren van vertrouwen en draagvlak. De beste resultaten worden bereikt als vooraf geen voorwaarden gesteld worden en het van tevoren niet precies duidelijk zal zijn waar partijen uiteindelijk uit zullen komen. En als duidelijk wordt gemaakt dat de verandering niet tot doel heeft op de arbeidsvoorwaarden van medewerkers te bezuinigen.

Eindconclusie:

- Baanzekerheid verdwijnt en wordt steeds meer vervangen door werkzekerheid. De uitdaging is om iedereen, werkgever en werknemer, ondernemender te laten worden.
- In plaats van meer flexibiliteit buiten de onderneming te zoeken (uitzendkrachten, outsourcing), zouden werkgevers er verstandig aan doen om eerst (of in elk geval: ook) te kijken, zoveel mogelijk samen met werknemers(vertegenwoordigers), naar mogelijkheden van een meer flexibele inzet van de huidige werknemers.