

ARBEIDSHERVERDELING

KOSTEN EN BATEN

Luc Sels en Johan Dejonckheere
KU Leuven, Dept. Toegepaste Economische Wetenschappen

De traagheid waarmee arbeidsherverdeling in de bedrijfswereld ingang vindt, laat vermoeden dat de meeste organisaties zich vragen stellen bij de haalbaarheid van de voorliggende formules van arbeidsherverdeling. Arbeid herverdelen betekent arbeid reorganiseren. Arbeid herverdelen heeft dus 'organisatorische implicaties'. Implicaties die hun schaduw vooruit werpen en dan ook makkelijk als reden aangegrepen worden om de oren te sluiten voor de steeds luider klinkende roep tot herverdeling van arbeid.

Arbeid herverdelen kost geld, vraagt tijd, vloekt met de strategische opties van het bedrijf. Zo klinken de meeste spontane reacties. Op de vraag over hoeveel tijd, hoeveel moeite of hoeveel geld het wel kan kosten, moet men het antwoord veelal schuldig blijven. Bij de vraag of het bedrijf direct of indirect kan winnen bij bepaalde formules van herverdeling wordt zelfs niet stilgestaan. Debatten over arbeidsherverdeling worden vaak gesmoord in deze onwetendheid. Onbekend maakt onbemind. Het was de ambitie van het project 'De organisatorische implicaties van arbeidsherverdeling' om enige klaarheid te brengen in deze complexe thematiek. Vragen die centraal stonden waren :

is er een effect op de overheadkosten ten gevolge van extra controle, werving, selectie, inwerking en opleiding ?

hoe zit het met de gevolgen voor de arbeidsproductiviteit ?

is een minimale schaalgrootte vereist ?

wat bij moeilijk overdraagbare taken of onvervangbaar personeel ? Worden communicatie en coördinatie niet complexer naarmate het aantal verschillende arbeidstijdstelsels toeneemt ?

...

Methode

In een eerste fase is gestart met een analyse van de literatuur over arbeidstijdpatronen en arbeidstijdverkorting. Al snel werd duidelijk dat in België relatief weinig onderzoek is gebeurd naar arbeidstijden en de gevolgen van de inkorting ervan, laat staan naar de organisatorische implicaties van arbeidsherverdeling. Precies daarom is, in een tweede fase, gewerkt aan een inventaris van in de omliggende landen uitgevoerd onderzoek en van buitenlandse bedrijfscases. De bevindingen uit dit buitenlands onderzoek zijn tenslotte, in een derde fase, afgetoetst aan een aantal grondige gevallenstudies in Vlaamse bedrijven die op ruime schaal geëxperimenteerd hebben met bepaalde herverdelingsformules.

De keuze voor gevallenstudies is gegroeid vanuit een besef dat de 'configuratie van arbeidstijden' sterk situationeel bepaald wordt en van tal van factoren afhankelijk is. Via gevallenstudies kan hierop een beter zicht worden verkregen dan door middel van survey-onderzoek. Bij survey research treedt veeleer een vervlakking (doorsnede) op. In dit project werd het vasthouden aan complexiteit en detail geprefereerd boven generaliseerbaarheid. Eén van de grote problemen betreft immers het toeschrijven van bepaalde ontwikkelingen aan arbeidstijdverkorting. Er is geen sprake van laboratoriumsituaties waarin de effecten van arbeidstijdverkorting zuiver gemeten kunnen worden. Arbeidstijdverkorting valt samen met economische groei, bezuinigingen, reorganisaties, etc. Gegeven de grote verscheidenheid aan omstandigheden waarin (delen van) organisaties verkeren en de snelle veranderingen die daarin optreden is het zoeken naar 'blauwdrukachtige oplossingen' dan ook weinig zinvol.

Bij aanvang van dit project is gepoogd een typologie van arbeidsherverdelende maatregelen op te bouwen, en dit op basis van twee criteria : (1) de tijdsbasis waarop arbeidsduurvermindering wordt gerealiseerd (loopbaan - jaar - week/dag) en (2) het toepassingsgebied van de maatregel (individueel versus collectief). Kruising van deze dimensies levert zes categorieën van

herverdelende maatregelen op. Bij de selectie van de bedrijfscases hebben we ons laten leiden door deze zesdeling. Het was onze (uiteindelijke geslaagde) ambitie om minstens één diepgaande bedrijfsstudie uit te voeren per categorie. In volgende tabel plaatsen we de zes centrale bedrijfscases in onze typologie van herverdelingsvormen.

Tabel 1. Indeling van de casestudies volgens de dimensies 'tijdsbasis' en 'toepassingsgebied'

Tijdsbasis	Toepassingsgebied	<i>Individuele arbeidsherverdeling</i>	<i>Collectieve arbeidsherverdeling</i>
Inkorting van de loopbaan Brugpensioen Loopbaanonderbreking		Corona, Agfa Corona, Agfa, Etap	Belle-vue
Arbeidsduurvermindering per jaar Atv-dagen Betaald educatief verlof		Corona	Spano, Agfa, Defever
Arbeidsduurvermindering per week/dag 32 uur, vierdagenweek, 80% Andere deeltijdarbeid : 50%, duobanen Gecomprimeerde werkweek Atv door extra ploeg(en)		Agfa, Corona, Etap Agfa, Corona, Etap	Defever, Belle-Vue (arb.) Etap, Belle-vue (bed.) Spano

Conceptueel kader

De meeste formules van arbeidsherverdeling hebben implicaties voor de wijze waarop arbeid georganiseerd wordt. In feite gaat het om organisatorische problemen waarop bedrijven zich moeten instellen. We hebben ons toegespitst op drie types problemen : problemen op het vlak van communicatie en bereikbaarheid, coördinatieproblemen en productieproblemen. In wat volgt geven we een korte toelichting bij elk van deze begrippen, evenals bij enkele andere belangrijke concepten zoals herbezettingsvereiste, herbezettingcapaciteit, vervangbaarheid en overdraagbaarheid.

Problemen inzake communicatie en bereikbaarheid. Wanneer werknemers in deeltijdarbeid, een vierdagenweek of een deeltijdse loopbaanonderbreking stappen, leveren ze arbeidstijd in. Ze zijn minder lang aanwezig en bijgevolg minder vlot *bereikbaar*. Dit kan problemen creëren in functies waarvoor frequente contacten met de directe chef en/of collega's noodzakelijk zijn. Er kan zich ook een probleem stellen inzake *functionele communicatie*. Wanneer arbeidsherverdeling leidt tot een toename van alternatieve arbeidstijdpatronen, moeten taken en opdrachten frequenter overgedragen worden aan collega's. Een vlotte werkoverdracht wordt echter veelal juist complexer omdat minder collega's gelijktijdig aanwezig zijn. Bij gebrek aan 'automatische beschikbaarheid' is men voor die werkoverdracht meer afhankelijk van extra werkoverleg. Het vastleggen van dergelijke overlegmomenten wordt echter op zijn beurt bemoeilijkt door de verminderde bereikbaarheid.

Deze problemen hebben te maken met het complexer worden van *interne* communicatie tussen collega's, tussen chef en ondergeschikten, etc. Daarnaast kunnen zich na arbeidsherverdeling nieuwe *externe* communicatieproblemen stellen : problemen van bereikbaarheid ten aanzien van b.v. klanten en leveranciers.

Coördinatieproblemen. Onder coördinatie verstaan we de afstemming tussen verschillende afdelingen, productiegroepen of diensten van een organisatie. *Coördinatieproblemen* kunnen zich voordoen wanneer een arbeidsherverdelende maatregel niet op iedereen van toepassing is, bijvoorbeeld wanneer de afdelingen van een bedrijf verschillende arbeidstijdpatronen kennen.

Coördinatieproblemen kunnen zich voordoen wanneer een arbeidsherverdelende maatregel niet

op iedereen van toepassing is of verschillende afdelingen onder verschillende arbeidstijdpatronen werken. De afstemming tussen afdelingen met verschillende arbeidstijdstelsels zal allicht moeilijker verlopen dan de afstemming tussen afdelingen met gelijkaardige arbeidstijdpatronen.

Dit moet niet opgevat worden als een pleidooi voor een uniforme arbeidsherverdeling voor de hele organisatie. Arbeidsherverdeling op maat van een afdeling, aangepast aan de specifieke kenmerken van een productieproces, biedt heel wat mogelijkheden om de organisatorische implicaties op een adequate wijze op te vangen. Wel wordt erop gewezen dat afdelingen met een gedifferentieerde invulling van arbeidstijden goed op elkaar afgestemd moeten worden om de coördinatie niet in het gedrang te brengen.

Productieproblemen. Er kan vooreerst een effect zijn op de *productiviteit*. Een verwant vraagstuk is of ten gevolge van arbeidsherverdeling de omvang van de productie vermindert. Een probleem van een heel andere orde ontstaat wanneer de organisatie er niet in slaagt haar producten of diensten bijtijds te leveren. Ten gevolge van arbeidsduurvermindering kunnen de doorlooptijden langer worden het werk blijft liggen tijdens de periode van afwezigheid, wat het halen van de vooropgestelde *levertijden* kan bemoeilijken.

Andere productieproblemen van kwalitatieve aard zijn *flexibiliteitsproblemen*. Ze ontstaan wanneer een organisatie niet afdoende kan reageren op schommelingen in de markt, m.a.w. als er een 'mismatch' bestaat tussen de in de organisatie aanwezige en de door de afzetmarkt vereiste flexibiliteit. Een laatste potentieel productieprobleem is een bedenkelijke *kwaliteit* van het product of de dienst, bijvoorbeeld wanneer hetzelfde werk in minder tijd moet gebeuren.

Herbezettingsvereiste en herbezettingscapaciteit. Arbeidstijdverkorting reduceert, op het niveau van de individuele werknemer, de periode van aanwezigheid. Die afwezigheid moet op één of andere manier opgevangen worden. We noemen dit de *herbezettingsvereiste* die een arbeidsherverdelende maatregel met zich meebrengt. Aan de andere kant beschikt een organisatie over, al dan niet grote, mogelijkheden om de minder lange aanwezigheid van die personeelsleden op te vangen. Dat is noemen we de *herbezettingscapaciteit* van een organisatie.

Als een organisatie arbeidsherverdelende maatregelen invoert, zijn de herbezettingsvereiste en herbezettingscapaciteit niet noodzakelijk op elkaar afgestemd. In deze discrepantie ligt veelal de oorzaak van de hierboven opgesomde problemen. Wanneer de noodzaak tot het opvangen van de afwezigheid groter is dan de mogelijkheden daartoe kan de organisatie met organisatorische problemen geconfronteerd worden. Dit stellen we als volgt voor.

Bij arbeidsherverdeling stelt zich overigens niet alleen de vraag *of* maar ook *hoe* de afwezigheid kan/moet opgevangen worden. In het algemeen beschikt een organisatie over twee mogelijkheden om te herbezetten. Ofwel wordt gezorgd voor *vervanging* tijdens de periode van afwezigheid, . ofwel worden bepaalde taken van de functie aan andere (of nieuw te creëren) functies *overgedragen*. In het eerste geval neemt de vervanger gewoon de plaats in van de afwezige en . Hij neemt diens ook de taken over. Aan de functie-inhoud verandert niets. In geval van Bij taakoverdracht wordt wel gesleuteld aan de functie-inhoud.

Sommige arbeidsherverdelende maatregelen vereisen eerder vervanging, andere eerder taakoverdracht. Verwacht wordt dat, naarmate de periode van afwezigheid groter wordt, de *noodzaak tot vervanging* zal toenemen. Zo zal de vervangingsnoodzaak van iemand die per dag een uur minder lang werkt allicht kleiner zijn dan die van iemand die betaald educatief verlof opneemt, een jaar zijn loopbaan onderbreekt of op brugpensioen gaat. Vervanging is echter niet altijd even makkelijk. Naarmate de vervangbaarheid kleiner wordt, zal de *noodzaak tot taakoverdracht* groter worden.

Een voorbeeld : de gecompriemde werkweek

In dit project hebben we gepoogd per type maatregel een overzicht te bieden van de meest voorkomende communicatie-, coördinatie- en productieproblemen. Bovendien worden voor de aangekaarte problemen oplossingsroutes 'voorgeschreven' (b.v. verhoging van de

vervangbaarheid, vergemakkelijken van de taakoverdracht). Daarnaast is aandacht besteed aan de bedrijfseconomische haalbaarheid van de diverse herverdelingsformules, aan de effecten op de kwaliteit van de arbeid, en natuurlijk aan het tewerkstellingseffect. Om de lezer een idee te geven van de thema's die daarbij in het eindrapport aan bod komen, geven we hier een synthese van de analyse van één enkele maatregel (bij wijze van illustratie), namelijk de gecomprimeerde werkweek.

De *gecomprimeerde werkweek* is een arbeidstijdpatroon waarbij wekelijks tijdens minder dagen dan normaal gewerkt wordt, door langere dagen te maken dan gebruikelijk is. De meest gekende vorm gaat uit van een vierdagenweek, waarbij er dagelijks 9 uur gewerkt wordt. Daardoor komt men aan een werkweek van 36 uur. Andere vormen zijn 4 x 9u15, 4 x 9u30, een afwisseling van 4 en 5 dagen van 9 uur, of zelfs 3 x 12 uur. In wat volgt gaan we eerst in op de vraag wat bedrijven te 'winnen' en te 'verliezen' hebben bij een gecomprimeerde werkweek. Aansluitend kijken we de effecten op de kwaliteit van de arbeid en , de tewerkstelling en het woon-werkverkeer.

De motieven

Industriële bedrijven kunnen baat hebben bij invoering van 'bedrijfstijdverlenging + gecomprimeerde werkweek', met name wanneer ze streven naar uitbreiding van de productiecapaciteit en een betere bezetting van kapitaalsintensieve productiemiddelen. Bedrijfstijdverlenging, gekoppeld aan een gecomprimeerde werkweek, laat toe met dezelfde productie-installaties de capaciteit te verhogen. Dat kan leiden tot versnelde afschrijvingen en een lagere kostprijs per eenheid product.

Veel groeibedrijven vangen de behoefte om de capaciteit uit te breiden initieel op middels overwerk of de inzet van tijdelijke arbeidskrachten. Niet zelden is het zo dat deze strategieën na verloop van tijd 'verzadigd' raken en meer structurele oplossingen zich opdringen. Invoering van de gecomprimeerde werkweek, gekoppeld aan bedrijfstijdverlenging, is dan één uit een hele reeks van functioneel equivalente ingrepen. Een alternatief is de uitbreiding van de productie-installaties. Dit is meestal veel duurder dan het comprimeren van de werkweek. Bovendien is een uitbreiding van de installaties een oplossing met een blijvend karakter. Opteert een bedrijf daarentegen voor het comprimeren van de werkweek, dan kan het bij afname van de vraag en de capaciteitsbehoefte gemakkelijk weer overschakelen van 9 uur naar 8 uur per dag.

Een ander alternatief voor het verhogen van de machinebezetting is de invoering van een tweeploegenstelsel. Daar kan om meerdere redenen minder attractief zijn dan comprimering. Zo zijn de groeimogelijkheden voor de afzet veelal onvoldoende groot om direct in twee ploegen te kunnen draaien. Een gecomprimeerde werkweek is verder te prefereren wanneer werkoverdracht storingen oplevert. In een tweeploegenstelsel is elke dag werkoverdracht noodzakelijk, terwijl dat bij een gecomprimeerde werkweek tot één maal per week kan gereduceerd worden.

In de dienstensectoren primeert vaak een heel ander motief voor de invoering van de gecomprimeerde werkweek. Daar kan de langere werkdag tegemoet komen aan de vraag naar langere openingsuren. Denk aan gemeentelijke diensten, bibliotheken, banken, winkels, etc. Tegenover de uitbreiding van de openingstijden staat uiteraard het voordeel van de vrije dag. Met een vierdaagse werkweek krijgt men vanzelf de kans om overdag gebruik te maken van de vermelde diensten. De extra vrije dag ten gevolge van de gecomprimeerde werkweek onderdrukt dus weer de vraag naar langere openingstijden (die er veelal aan de basis van ligt).

De organisatorische kosten

Ook al lijken de motieven evident, invoering van een gecomprimeerde werkweek botst vaak op al dan niet vermeende organisatorische implicaties. Men heeft het dan over problemen met het inroosteren van het personeel en de organisatie van leidinggevende functies, over verminderde communicatie en bereikbaarheid, en over complicaties in de afstemming tussen verschillende afdelingen.

Teneinde te kunnen garanderen dat bij een gecomprimeerde werkweek sprake is van een

adequate personeelsbezetting gedurende de gehele werkweek, zal een rooster moeten worden opgesteld. Het *inroosteren van personeel* kan op verschillende manieren gebeuren. Zo kan een rooster erin voorzien dat de werknemers op een vaste dag vrij zijn. Dit kan in het bijzonder zinvol zijn voor éénmans- of ondersteunende functies, aangezien een vaste vrije dag uit het oogpunt van de bereikbaarheid voor anderen de meeste duidelijkheid biedt. Daarbij kan worden vastgelegd dat op een bepaalde dag altijd moet gewerkt worden (b.v. in functie van het werkoverleg).

In de praktijk komt het vaker voor dat de werknemers steeds op een andere dag roostervrij zijn.

Bij het rouleren van de roostervrije dagen kunnen twee systematieken worden gehanteerd: het vooruit- en het achteruitroosteren. In de eerstgenoemde variant schuift de roostervrije dag steeds een dag op, terwijl het achteruitroosteren impliceert dat de roostervrije dag steeds een dag eerder komt. Deze roostersystemen worden in figuur 1 (a) en (b) voorgesteld.

Figuur 1. Het inroosteren van personeel in een gecompriëerde werkweek (x = werken, - = vrij)

(a) Vooruitroosteren						(b) Achteruitroosteren						(c) Vergadermodel					
	Ma	Di	Wo	Do	Vr		Ma	Di	Wo	Do	Vr		Ma	Di	Wo	Do	Vr
week 1	-	x	x	x	x	week 1	x	x	x	x	-	week 1	-	x	x	x	x
week 2	x	-	x	x	x	week 2	x	x	x	-	x	week 2	x	x	-	x	x
week 3	x	x	-	x	x	week 3	x	x	-	x	x	week 3	x	x	x	x	-
week 4	x	x	x	-	x	week 4	x	-	x	x	x						
week 5	x	x	x	x	-	week 5	-	x	x	x	x						

Bij het vooruitroosteren komt er per cyclus van 5 weken een vierdagenweekend voor. Voor de werknemer kan dat aantrekkelijk zijn, maar de lange afwezigheid kan vanuit organisatorisch oogpunt een nadeel zijn. Een langere afwezigheid vereist meer inloop- en instructietijd. Zeker wanneer leidinggevenden mee in het rooster draaien, lijkt achteruitroosteren meer aangewezen omwille van het behoud van het overzicht.

op het afdelingsgebeuren.

In de twee vermelde roostervormen zijn op geen enkel moment alle werknemers in de organisatie aanwezig. Dat kan tot communicatieproblemen leiden, b.v. problemen om een geschikt overlegmoment te vinden. Daarom worden soms roostermodellen gehanteerd waarbij op bepaalde werkdagen wel iedereen aanwezig is. In een *vergadermodel* blijft de werknemer vier dagen per week werken, maar de vrije dag is op twee of drie (al dan niet wisselende) dagen in de week ingeroosterd.

De invoering van een gecompriëerde werkweek verandert ook de *bereikbaarheid* van zowel individuele werknemers als van de afdeling/organisatie, wat op zijn beurt de *communicatie* kan beïnvloeden. Van de met het arbeidstijdpatroon gepaard gaande bedrijfstijdverlenging kan gebruik gemaakt worden om de externe bereikbaarheid te vergroten. Bij persoonsgebonden dienstverlening worden de betrokken werknemers echter moeilijker vervangbaar. Hier stelt zich de vraag wie de klant zal bedienen tijdens de afwezigheid van zijn vaste contactpersoon. Het aanduiden van een tweede contactpersoon kan een oplossing bieden. In een Nederlandse bankinstelling werden duo's samengesteld. Hierdoor werd de klantrelatie minder persoonsgebonden. Elke cliënt had niet langer één vaste contactpersoon bij de bank, maar twee aanspreekpunten.

Bij het invoeren van een gecompriëerde werkweek zal ook moeten nagedacht worden over de *organisatie van de leiding*. Zo moet beslist worden of de leidinggevenden al dan niet meestappen in het nieuwe systeem. Indien dit het geval is, is er wel gedurende de ganse dag leiding, maar stelt zich de vraag hoe de afwezigheid op de vrije dag opgevangen wordt. In het andere geval stelt zich de vraag hoe de afwezigheid per dag opgevangen wordt. Welke variant men ook verkiest, de leiding is niet langer permanent aanwezig. Het ontwijken van deze problematiek heeft als mogelijke gevolgen verlies van overzicht en controle bij de leidinggevenden zelf, productie zonder supervisie, te zware belasting van leidinggevenden omdat hun arbeidstijd in de praktijk gelijk wordt aan de verlengde bedrijfstijd, etc. Veel van deze problemen kunnen vermeden worden door het aanduiden van vervangers tijdens de afwezigheid van de leidinggevenden en/of delegatie van verantwoordelijken.

Aangezien de gecompriëerde werkweek meestal slechts op één of enkele afdelingen van toepassing is, moet niet alleen de interne organisatie maar ook de *afstemming met andere afdelingen* (die in een gewone vijfdaagse week werken) bekeken worden. Zo zal de invoering van de gecompriëerde werkweek in de industrie met zich meebrengen dat soms moet geproduceerd worden in afwezigheid van ondersteunende diensten, meestal één à anderhalf uur per dag en eventueel 's zaterdags. Deze bedrijven moeten wegen zoeken om afstemmingsproblemen t.g.v. een ontkoppelde afdelingstijd te vermijden. Een mogelijke oplossing is het incorporeren van een aantal ondersteunende taken (b.v. klein onderhoud, het toedienen van

'eerstelijnszorgen', etc.) in de betrokken afdelingen zelf. Dit zal de afhankelijkheid van andere afdelingen reduceren. Een Nederlands bedrijf loste het probleem anders op. Het bedrijf voerde in de productie een vierdaagse werkweek in met werkdagen van 9,5 uur. Omdat de productie vroeger van start ging en langer doorwerkte, moest een aantal serviceverlenende afdelingen zich aanpassen. In deze afdelingen werd een 'verschoven 8-uren dienst' ingevoerd: 5 dagen van 8 uur, afwisselend een week van 's morgens 7 tot 's middags half 4 of van half 9 tot 5 uur. Op deze wijze werd continue ondersteuning van de productie gewaarborgd.

De bedrijfseconomische haalbaarheid

Uitbreiding van de productiecapaciteit en een betere bezetting van kapitaalsintensieve productiemiddelen zijn de hoofdmotieven voor invoering van een gecompriëerde werkweek, gekoppeld aan bedrijfstijdverlenging. Deze elementen vormen dan ook de belangrijkste baten: een grotere omzet tegen een lagere gemiddelde *kapitaalkost* per eenheid product.

Op het vlak van de *loonkosten* kunnen minder eenduidige uitspraken gedaan worden. Uiteraard zal de totale loonmassa aanzienlijk stijgen aangezien de bedrijfstijdverlenging en omzettoename de aanwerving van extra personeel noodzaakt. Als geen volledige herbezetting plaatsvindt, kan de arbeidsproductiviteit stijgen en dit heeft dan weer een positieve invloed op de totale loonmassa. Hetzelfde geldt voor een eventuele daling van het ziekteverzuim. De invoering van de gecompriëerde werkweek laat het loon meestal ongewijzigd. In geval van arbeidsduurvermindering komt dat op een reële loonsverhoging neer. Delegatie van verantwoordelijkheden kan de inschaling van sommige werknemers beïnvloeden en de gemiddelde loonkost verder doen stijgen. Daartegenover staat het feit dat de gecompriëerde werkweek meestal het gebruik van duur overwerk kan verminderen, wat de gemiddelde loonkost weer drukt.

Verder moet rekening gehouden worden met een aantal *overheadkosten*. De meeste overheadkosten hebben te maken met de uitbreiding van het personeelsbestand en de daaraan verbonden wervings- en selectie-, opleidings- en omscholingskosten. Daarnaast kunnen nog kleinere extra kosten aangehaald worden, zoals de toename van kledijkosten, de langere openingstijd van de kantine, de aankoop van een tijdsregistratiesysteem, etc.

Is het mogelijk om een globale *kosten-baten-analyse* te maken van de invoering van de gecompriëerde werkweek? Nederlands onderzoek constateerde in het eerste jaar na de invoering bij 36% van de bedrijven een 'enigszins positieve' verhouding tussen kosten en baten en bij 14% een zeer positieve verhouding. Voor 29% had de invoering van de gecompriëerde werkweek geen invloed gehad op de resultaten en bij 21% was sprake van een negatief saldo. Deze cijfers ogen redelijk positief, maar moeten wel met de nodige voorzichtigheid benaderd worden. Een nauwkeurige afweging van alle kosten en baten en de toewijzing ervan aan de gecompriëerde werkweek is niet makkelijk. Organisaties worden geconfronteerd met meerdere ontwikkelingen tegelijkertijd die ten dele op dezelfde factoren inwerken als de gecompriëerde werkweek.

Arbeid van betere kwaliteit?

Het voornaamste voordeel voor de werknemer is uiteraard de extra vrije dag. Door de doordeweekse vrije dag moeten minder snipperdagen worden opgenomen, wat in een langere aaneengesloten vakantie resulteert. Roterende vrije dagen leiden regelmatig tot verlengde weekends bij vooruitroosteren ontstaat er zelfs om de 5 weken een weekend van 4 dagen en dat wordt sterk geapprecieerd door de betrokken werknemers. Er kan een betere afstemming tussen werk en privé-leven bekomen worden, vooral als het mogelijk is roostervrije dagen te ruilen. Daarnaast is de werknemer minder tijd en geld kwijt aan het woon-werk-verkeer en kan hij er eventueel buiten de spitsuren aan deelnemen. In een aantal gevallen kan sprake zijn van een 'kwalitatieve stijging van de arbeidsinhoud' door toegenomen delegatie van taken en een bredere inzetbaarheid.

Tegenover deze voordelen staat het nadeel van de langere werkdag, die zowel lichamelijk als geestelijk vermoeiend kan zijn. In sommige situaties kan de roostervrije dag grotendeels besteed worden aan het herstellen van deze vermoeidheid. Tegenover de extra vrije tijd tijdens de vrije

dag, staat verder het feit dat er gedurende de werkdagen minder ruimte overblijft voor het onderhouden van sociale contacten. Bij een werkdag van 9 uur (of 9u30) moet meestal nog een lunchpauze worden opgeteld en uiteraard de reistijd van en naar het werk. Niet zelden resulteert dat in een afwezigheid van huis van 11 uur. Andere punten van kritiek zijn het vroegere beginuur, het uiteengroeien van werknemers wel en niet in de gecompriëerde werkweek en het feit dat meestal geen keuze gelaten wordt om al dan niet in het nieuwe arbeidstijdpatroon te stappen.

Aan de invoering van de gecompriëerde werkweek hangen dus zowel voor- als nadelen vast voor de betrokken werknemers. Daarbij stelt zich de vraag wat overweegt en waarvan dit afhangt. Cruciaal is de vraag of de langere werkdag al dan niet té lang is. Nederlands onderzoek wijst erop dat de lengte van een werkdag een duidelijke grens heeft, met name 9 uur. Het advies om deze limiet niet te overschrijden wordt echter niet door alle studies onderschreven. Er bestaan overigens goede voorbeelden van een gecompriëerde werkweek met werkdagen die de '9 uur'-grens overschrijden. Veel hangt af van de aard van het werk (fysisch zware arbeid versus superviserende activiteiten die weinig inspanningen vragen). Een andere factor die zal bepalen of de werklust al dan niet te groot wordt, is de mate van herbezetting. Hoe lager de herbezetting, hoe hoger de productiviteit kan/moet worden opgedreven, maar daarmee zal ook de werkdruk evenredig stijgen.

Minder files?

Een vaak gehoord argument ter verdediging van de gecompriëerde werkweek is de temperende invloed op het autoverkeer en de fileproblematiek. De werknemers in een gecompriëerde werkweek moeten een dag minder per week hun auto buiten rijden en kunnen de ochtend- en avondspitsen ontwijken door de langere werkdag. Of het totale autoverkeer zal gereduceerd worden is echter verre van zeker. Het is zeer de vraag wat de werknemer op zijn roostervrije dag doet, of hij daarbij zijn auto nodig heeft, met andere woorden of de verkeersdeelname per individuele werknemer zal verminderen.

Uit onderzoek blijkt alvast dat het netto-effect van de gecompriëerde werkweek een toename van aan vervoer bestede tijd kan betekenen. De vierdaagse werkweek gaat meestal gepaard met een vijfdaagse openstelling zodat op alle werkdagen woon-werkverkeer blijft bestaan. Verder kan nog gewezen worden op het verminderen van de mogelijkheden voor carpooling (omwille van de meer individuele uurroosters) en het verminderen van het gebruik van het openbaar vervoer (dat meestal op de klassieke '9 to 5-job' is afgestemd).

Meer jobs?

We eindigen met de meest cruciale vraag : levert comprimering meer jobs op ? In de literatuur en de meeste case-studies wordt melding gemaakt van een positief effect. Nederlands onderzoek wees uit dat de tewerkstelling in 32% van de onderzochte bedrijven dezelfde bleef, bij 36% gestegen is en bij 32% zelfs sterk gestegen. Hoe kan dit positief effect verklaard worden? Bij bedrijfstijdverlenging en uitbreiding van de productie zal de werkgelegenheid, bij gelijkblijvende technologie, toenemen. Dit noemen we het *uitbreidingseffect* van de gecompriëerde werkweek.

Door verkorting van de normale arbeidsduur stijgt, bij gelijke productie, het aantal banen. Dit is het *herverdelingseffect*. Welk van deze effecten zal overwegen hangt af van de omvang van de bedrijfstijdverlenging en arbeidsduurverkorting.

Bij het positieve werkgelegenheidseffect moeten wel enkele kanttekeningen geplaatst worden. Veelal wordt er van uit gegaan dat de vrijgekomen en gecreëerde arbeidsuren volledig worden opgevuld met nieuwe arbeidskrachten. Verschillende case-studies wijzen echter uit dat de *herbezetting*, indien gekend, zelden volledig is. Het verschil wordt opgevangen door productiviteitsstijgingen en meer flexibele arbeidsinzet.

Overigens moet opgemerkt worden dat we het tot hier hadden over een positief effect op de werkgelegenheid op organisatieniveau. Of er op *macroniveau* veel tewerkstelling wordt gecreëerd is nog lang niet zo zeker. Bedrijfstijdverlenging valt immers maar te overwegen voor een beperkt segment van de economische activiteiten en dat holt meteen het toepassingsgebied van de gecompriëerde werkweek en de ermee gepaard gaande tewerkstellingscreatie fors uit. Bedrijfstijdverlenging kan maar overwogen worden door groeibedrijven. In de industrie gaat het

veelal om kapitaalsintensieve sectoren, die door meer te produceren ook goedkoper produceren en zodoende een concurrentievoordeel opbouwen. Men moet de extra productie ten gevolge van de bedrijfstijdverlenging 'aan de man zien te brengen'. Ook in de handels- en dienstensector moet er vooreerst een vraag bestaan naar uitbreiding van de dienstverlening. De bedrijven moeten vervolgens opereren op een expansieve markt. In een stagnerende (en zeker in een inkrimpende) markt zullen groeibedrijven andere bedrijven in het nauw drijven. Hoewel dan misschien intern jobs worden gecreëerd, zullen er elders vernietigd worden.

Enkele conclusies

Besluiten

In dit project zijn naast de gecomprimeerde werkweek op soortgelijke wijze enkele andere *collectieve herverdelingsvormen* geanalyseerd, zoals de inroostering van atv-dagen, de invoering van een collectieve vierdagenweek en de combinatie van arbeidsduurvermindering met een uitbreiding van het aantal ploegenstelsel. Ook *individuele formules* zijn aan bod gekomen, zo b.v. de *individuele deeltijdarbeid* en het gebruik van *loopbaanonderbreking* en *verlofregelingen*. Hier geven we enkele conclusies omtrent de organisatorische implicaties die deze vormen van arbeidsherverdeling met zich meebrengen. Daarna gaan we in op mogelijke oplossingsstrategieën.

De organisatorische implicaties

In het algemeen kan gesteld worden dat de organisatorische implicaties verschillen naargelang de specifieke karakteristieken van een herverdelingsformule. Daarmee duiden we zowel op de tijdsbasis waarop de arbeidsduurvermindering wordt gerealiseerd, als op het toepassingsgebied van de maatregel.

Het *toepassingsgebied* van een arbeidsherverdelende maatregel kan variëren van één persoon tot de ganse organisatie. We maakten een onderscheid tussen individuele en collectieve formules. Een *collectieve* herverdelingsformule (b.v. collectieve vierdagenweek) impliceert een grootschalige aanpassing van de arbeidsorganisatie. Bij de invoering van *individuele* formules, zoals het recht op deeltijdarbeid aan 80%, is de onmiddellijke impact meestal niet zo groot. Daar staat tegenover dat collectieve arbeidsherverdeling veelal slechts éénmalige aanpassingen vergt. Na de implementatiefase kan de toestand zich opnieuw stabiliseren. Bij individuele arbeidsherverdeling daarentegen kunnen zich blijvende bijstellingen opdringen omwille van het meer variabel toepassingsgebied. Bij elke individuele aanvraag om over te stappen naar 80% moet nagegaan worden of en hoe de 20% afwezigheid kan opgevangen worden, wat dat impliceert voor communicatie en bereikbaarheid, voor de productie, etc.

Bij een vermindering van de arbeidsduur op *individuele* basis zullen vooral de communicatie en bereikbaarheid aandacht vragen. Het niet-systematisch karakter van de aan- en afwezigheid kan de informatievoorziening en het leidinggeven bemoeilijken. De coördinatie en afstemming tussen afdelingen blijven veelal onaangetast. Individuele vormen van arbeidsduurvermindering zorgen immers niet voor een ontkoppeling van de afdelingstijden. Vele vormen van *collectieve* arbeidsduurvermindering doen dat wel. In dat geval zal de afstemming tussen afdelingen meer energie vergen.

E

Er bestaat is dus een duidelijke relatie tussen het toepassingsgebied van een herverdelingsmaatregel en de organisatorische implicaties. Ook de tijdsdimensie is echter een belangrijke beïnvloedende factor. Zo zal het, bij eenzelfde toepassingsgebied, een groot verschil uitmaken of een 80%-stelsel op dagbasis wordt ingevuld, dan wel in een vierdagenweek resulteert. In zekere zin neemt de 'organisatorische last' af naarmate de tijdschikhorizon toeneemt. Zo gaan *loopbaanformules* zelden gepaard met verregaande ingrepen in de arbeidsorganisatie. De vervanger is immers voltijds beschikbaar. Slechts één keer moet hij de taak van de onderbreker overnemen en bij diens herintrede gebeurt het omgekeerde. Bij week- en dagformules is de problematiek van vervanging en taakoverdracht frequenter aan de orde. De

organisatorische impact is dan ook groter. Bij *weekformules*, zoals de vierdagenweek, gebeurt de opvang van de dag(en) afwezigheid veelal door vervanging. Een vervanger komt dan in de plaats van de afwezige en neemt al diens taken over. Aan de functie-inhoud verandert niets. De functies zijn alleen niet langer toegewezen aan vaste uitvoerders. Minstens één keer per week moet de functie aan iemand anders worden overgedragen. Dat is niet steeds evident. Denk aan problemen met het overdragen van informatie of het doorgeven van dossiers. Wanneer *arbeidsduurvermindering op dagbasis* wordt opgenomen (b.v. vroeger stoppen), is de opvang van de afwezigheid vaak nog moeilijker te organiseren. In principe impliceert arbeidsduurvermindering op dagbasis dagelijkse taakoverdracht. Oplossingen moeten meer gezocht worden in de richting van herschikking van taken en functies.

De oplossingsstrategieën

Wat kan een organisatie nu doen om organisatorische problemen te voorkomen of op te lossen ?

Eén mogelijkheid bestaat erin de herbezettingscapaciteit (de mogelijkheden om de minder lange aanwezigheid van personeelsleden op te vangen) op te drijven. Dat kan door wijzigingen aan te brengen in de organisatie van het werk of in de toewijzing van werknemers aan jobs. Een alternatief spoor is het kiezen voor die herverdelingsformules waarvan de herbezettingsvereiste (de noodzaak tot het opvangen van de afwezigheid ten gevolge van arbeidsherverdeling) het best aansluit bij de aanwezige capaciteit. In het eerste geval wordt gesleuteld aan de personeelstoewijzing, in het tweede geval aan de herverdelingsformule. Dat gebeurt met éénzelfde doel voor ogen: de herbezettings-vereiste en capaciteit in balans brengen om de organisatorische haalbaarheid van arbeidsherverdeling te waarborgen. In wat volgt concretiseren we beide strategieën.

Uit de inventarisatie van de organisatorische implicaties blijkt dat de diverse maatregelen andere implicaties met zich meebrengen. Een evidente strategie bestaat erin *die herverdelingsformule te kiezen die, gegeven een bepaalde herbezettingscapaciteit, minimale organisatorische implicaties met zich meebrengt..* We geven daar een voorbeeld van.

Stel dat in een onderneming een aantal werknemers de wens uit naar een halftijdse job over te stappen. De onderneming komt aan hun vraag tegemoet. Zonder er al te veel bij na te denken, worden duo's gevormd, waarvan de ene tijdens de voormiddag en de andere in de namiddag werkt. Al gauw blijkt deze situatie verre van ideaal te zijn. De taken zijn moeilijk overdraagbaar. Elke dag weer leidt de taakoverdracht tot instructiekosten. Er wordt dan ook beslist over te stappen naar een ander systeem van deeltijdarbeid, waarbij niet langer gewerkt wordt met halve dagen. De halftijders komen nu beurtelings een week wel en een week niet. Die aanpassing zorgt er voor dat het werk nog maar één keer per week moet overgedragen worden. Die ene taakoverdracht verloopt echter moeizamer. De werknemers zijn immers langer van het werk afwezig en de collega's krijgen elkaar nooit te zien. Het systeem wordt na enige tijd en in overleg met de betrokkenen bijgeschaafd. De taakoverdracht wordt verplaatst van maandagmorgen naar woensdagmiddag. De deeltijders werken nu de ene week van maandag tot woensdagmiddag, de andere van woensdagmiddag tot vrijdag. Ze werken nog steeds afwisselend 5 werkdagen wel en 5 werkdagen niet, maar het aangename schuilt hierin dat de 'werkweek' door een weekend wordt onderbroken. Dat wordt als een verlichting van de werkbelasting ervaren en daar was het hen uiteindelijk om te doen. Voor de organisatie heeft deze aanpassing als voordeel dat de collega's die een voltijdse baan delen elkaar te zien krijgen. Dat bevordert de overname en continuïteit van het werk. Indien nodig kan op woensdagmiddag zelfs een 'overlap' worden ingebouwd om een kort werkoverleg mogelijk te maken

In het bovenstaande voorbeeld werd de herbezettingsformule aangepast aan de aanwezige capaciteit. Een organisatie kan ook voor de omgekeerde weg kiezen, namelijk *het aanpassen van de capaciteit aan de herverdelingsformule..* We werken dit verder uit aan de hand van twee praktijkvoorbeelden.

Enkele jaren geleden werd *In wat volgt concretiseren we beide strategieën.*

Een eerste strategie bestaat erin de herbezettingscapaciteit uit te breiden. Bij Etap NV werd

geconfronteerd met een grote vraag naar een vierdagenweek bij het hoofdzakelijk vrouwelijk personeel. Het bedrijf kwam aan de vraag tegemoet, maar koppelde er wel enkele voorwaarden aan vast.. Zo werd het werk opgedeeld in groepjes van vijf personen die 'hetzelfde werk kennen en kunnen'. De vijf betrokken personen krijgen elk een andere vrije dag per week. De opvang van die dag afwezigheid is ingeroosterd en gebeurt door vervanging door een ander groepslid. De functies of arbeidsplaatsen zijn niet toegewezen zijn aan vaste functiehouders. Vijf uitvoerders staan in voor vier functies. Elke dag komt er in een groep iemand op die er de vorige werkdag niet was en het werk van een collega moet continueren. Dit voorbeeld bij Etap illustreert de invloed van de personeelstoewijzing op de herbezettingscapaciteit van een organisatie. Die capaciteit wordt verhoogd door kleine productiegroepen samen te stellen. De groepen zijn samengesteld uit werknemers die gelijkaardige functies uitvoeren. Gezien de leden van een groep moeten roteren over de verschillende arbeidsplaatsen in een werkeenheid, moeten ze ook dezelfde taken 'kennen en kunnen'. De leden van eenzelfde werkeenheid zijn hierdoor perfect vervangbaar. Door de vierdagenweek enkel in dergelijke groepen mogelijk te maken en te organiseren, is vervangbaarheid als het ware in het Etap-systeem ingebouwd.

De herbezettingscapaciteit vergroot door kleine productiegroepen samen te stellen. De groepen bestaan uit werknemers die gelijkaardige functies uitvoeren. Gezien de leden van een groep roteren over de verschillende arbeidsplaatsen in een werkeenheid, moeten ze ook dezelfde taken kennen en kunnen. De leden van eenzelfde werkeenheid zijn daardoor als het ware perfect vervangbaar. Dit maakt de vierdaagse werkweek organisatorisch haalbaar in de betreffende groepen. Bij *Corona-Lotus* staat de opleiding tot multi-inzetbaarheid centraal. Dat bevordert zowel de vervangbaarheid van het personeel als de overdraagbaarheid van hun taken. Dankzij deze multi-inzetbaarheid kan het bedrijf de meeste vragen tot individuele arbeidsduurvermindering inwilligen. Ook zogenaamd 'onvervangbare' specialisten blijken bij deze polyvalentiegraad niet zo onmisbaar.

De gevallenstudies bij Etap en Corona-Lotus tonen aan de herbezettingscapaciteit van een organisatie uitgebreid kan worden door te sleutelen aan de personeelsallocatie en de arbeidsorganisatie. Zo kunnen heel wat organisatorische implicaties van arbeidsduurvermindering binnen de perken gehouden worden. Anticiperen op organisatorische implicaties is een noodzakelijk voorwaarde voor een zorgeloos implementatieproces. Voldoende is deze voorwaarde echter zelden. De sterke 'bedrijfspolitieke' geladenheid van discussies over de 'configuratie van de arbeid' maakt dat tevens aan een aantal meer procedurele voorwaarden voldaan moet worden. We beperken ons hier tot het opsommen van drie algemene lessen, die een meer succesvolle implementatie van arbeidsherverdeling in de hand werken.

Streef *win-win-situaties* na bij de implementatie van arbeidsherverdelende maatregelen;

Betrek de stakeholders of belanghebbenden actief in het besluitvormingsproces rond arbeidsherverdeling. Participatie leidt tot een breder *draagvlak* in de organisatie;

Hou bij dit alles rekening met de specifieke context, met andere woorden streef *herverdeling op maat* na.

Slotbeschouwing

Wetenschappelijk onderzoek naar de organisatorische kosten en baten van arbeidsherverdeling is dun bezaaid. Op het terrein is echter heel wat expertise voorhanden. Deze expertise moet absoluut benut worden indien men de (zo nu en dan sputterende) motor van het herverdelingsbeleid draaiende wil houden. Precies daarom zijn we op zoek gegaan naar Vlaamse bedrijven die ervaring hebben met de invoering van herverdelingsformules en dus ook met hun organisatorische implicaties. De geselecteerde bedrijven zijn nogal 'vooruitstrevend' op het vlak van arbeidsherverdeling. Ze kunnen dan ook een belangrijke voorbeeldfunctie vervullen.

We hebben ons er voor behoed enkel de organisatorische problemen aan te kaarten. Problemen zijn er om te vermijden en, zo dat niet lukt, op te lossen. Vooral in de zes centrale gevallenstudies zijn we originele oplossingsstrategieën op het spoor gekomen. Op basis van daarvan kunnen we zonder al te veel aarzeling concluderen dat, ondanks alle vooroordelen, de meeste formules van arbeidsherverdeling 'organisatorisch haalbaar' zijn. Heel vaak wegen de

organisatorische baten zelfs op tegen de kosten. Al is enige relativering hier op zijn plaats. Onze rooskleurige conclusie houdt geen rekening met het feit dat vermoedelijk enkel die werkgevers tot arbeidsherverdeling zijn overgegaan die deze ingreep organisatorisch haalbaar achtten of er bijvoorbeeld positieve effecten op de productiviteit of de flexibiliteit van verwachtten. Andere bedrijven zijn uiteraard moeilijk traceerbaar.

Er kan inderdaad getwijfeld worden aan de generaliseerbaarheid van de bevindingen. De oplossingsstrategieën van onze zes voorbeeldbedrijven zijn misschien niet onmiddellijk te 'transplanteren' naar om het even welke bedrijfscontext. Dat zou overigens vloeken met de roep om maatwerk. We zijn wel van oordeel dat we met de analyse van deze bedrijfsstudies klaarheid brengen in de complexe thematiek van de organisatorische implicaties van arbeidsherverdeling. Organisaties die de invoering van bepaalde herverdelingsformules overwegen kunnen er minstens uit afleiden aan welke organisatorische problemen ze zich kunnen verwachten. We zijn er van overtuigd dat de analyse ook inspirerend kan werken eens ze het lastige denkwerk over de herbezettingsvereiste en hun eigen herbezettingscapaciteit starten.

Een evidente strategie bestaat erin die herverdelingsformule te kiezen die, gegeven een bepaalde herbezettingscapaciteit, minimale organisatorische implicaties heeft. We geven een voorbeeld. Stel dat in een onderneming een aantal werknemers de wens uit naar een halftijdse job over te stappen. De onderneming komt aan hun vraag tegemoet. Zonder er al te veel bij na te denken, worden duo's gevormd, waarvan de ene tijdens de voormiddag en de andere in de namiddag werkt. Al gauw blijkt deze situatie verre van ideaal te zijn. De taken zijn moeilijk overdraagbaar. Elke dag weer leidt de taakoverdracht tot instructiekosten. Er wordt dan ook beslist over te stappen naar een ander systeem van deeltijdarbeid, waarbij niet langer gewerkt wordt met halve dagen. De halftijders komen nu beurtelings een week wel en een week niet. Die aanpassing zorgt er voor dat het werk nog maar één keer per week moet overgedragen worden. Die ene taakoverdracht verloopt echter moeizamer. De werknemers zijn immers langer van het werk afwezig en de collega's krijgen elkaar nooit te zien. Het systeem wordt na enige tijd en in overleg met de betrokkenen bijgeschaafd. De taakoverdracht wordt verplaatst van maandagmorgen naar woensdagmiddag. De deeltijders werken nu de ene week van maandag tot woensdagmiddag, de andere van woensdagmiddag tot vrijdag. Ze werken nog steeds afwisselend 5 werkdagen wel en 5 werkdagen niet, maar het aangename schuilt hierin dat de 'werkweek' door een weekend wordt onderbroken. Dat wordt als een verlichting van de werkbelasting ervaren en daar was het hen uiteindelijk om te doen. Voor de organisatie heeft deze aanpassing als voordeel dat de collega's die een voltijdse baan delen elkaar te zien krijgen. Dat bevordert de overname en continuïteit van het werk. Indien nodig kan op woensdagmiddag zelfs een 'overlap' worden ingebouwd om een kort werkoverleg mogelijk te maken.