



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Cahier 3

De impact van het institutionele kader op de politiek van flexibiliteit: een vergelijking België - Nederland

Tom Vander Steene

Geert Van Hootegem

Luc Sels

Linda Wouters

Hans De Witte

Anneleen Forrier



Hoger instituut
voor de arbeid

VOORWOORD

In het kader van het Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwerk Arbeidsmarktrapportering, kortweg VIONA, werd een onderzoeksproject opgestart met betrekking tot flexibilisering van de arbeid. Het project kreeg de volgende titel toegedicht: De impact van de institutionele context op de flexibiliteitspolitiek van industriële en dienstverlenende bedrijven en de gevolgen voor de kwaliteit van de organisaties en de kwaliteit van de arbeid. Dit cahier is een gedeeltelijke rapportering van dit onderzoeksproject.

Hoofddoel van het onderzoek is inzicht te verwerven over de impact van de institutionele context op arbeidsflexibiliteit, over de wijze waarop ondernemingen flexibiliteit hanteren in de organisatie en over de effecten die arbeidsflexibiliteit heeft op de kwaliteit van de arbeid. De vraagstelling is vrij breed en daarom is geopteerd voor een tweeledig onderzoek nadat een conceptuele uitklaring van arbeidsflexibiliteit opgesteld was.

Het eerste onderzoeksluik behandelt enerzijds de impact van de institutionele context en anderzijds de organisationele implementatie en mix van flexibiliteit. Methodologisch is dit vertaald in een macro-economische en een micro-economische analyse. Op basis van macro-economische data wordt de evolutie van diverse flexibiliteitsinstrumenten geschetst in het licht van de evolutie op het institutionele vlak. Hierbij worden België en Nederland tegenover elkaar geplaatst. Op basis van Belgische en Nederlandse casestudies analyseren we op micro-niveau in drie sectoren de flexibiliteitspolitiek van ondernemingen. Dit methodologisch kader laat toe om de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden.

- Heeft de institutionele context (wijze van regelgeving) al dan niet een invloed op de wijze waarop vormen van arbeidsflexibilisering ingeschakeld worden in het capaciteitsbeheer?
- Welke functies vervullen de diverse vormen van temporele en contractuele flexibiliteit?
- Kan eenzelfde flexibiliteitsbehoefte door verschillende flexibiliteitsmaatregelen opgevangen worden?
- Kan de afhankelijkheid van vormen van temporele/contractuele flexibilisering verlaagd worden door de structurering van productieprocessen op een andere manier aan te pakken?
- Op welke wijze beïnvloedt de keuze voor bepaalde flexibiliteitsinstrumenten de personeelsbezetting in bedrijven?

Het tweede onderzoeksluik behandelt de impact van de contractuele flexibiliteit op de kwaliteit van de arbeid. Methodologisch is dit vertaald in een representatieve bevraging van drie groepen werknemers: tijdelijke arbeidskrachten, uitzendkrachten en vaste werknemers. Centrale vraag is of vaste werknemers anders scoren dan tijdelijke werknemers op arbeidsvoorwaarden, -inhoud,

-omstandigheden en –verhoudingen. Verder gaan we na of slechtere scores op de kwaliteit van de arbeid zich vertalen naar welzijn en in individuele en collectieve stresshantering. Dit onderzoeksluik levert een antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- Zijn vormen van contractuele en temporele flexibiliteit van toepassing op dezelfde of verschillende groepen werknemers?
- Welk is de (aard van de) band tussen flexibiliteit en kwaliteit van de arbeid?
- Welke houding nemen de betrokken werknemers aan met betrekking tot contractuele flexibiliteit? Hoe beoordelen ze de flexibiliteit waarmee ze geconfronteerd worden?
- Welk zijn de consequenties van de band tussen flexibele arbeid en kwaliteit van de arbeid voor de individuele werknemer?

De rapportering is opgedeeld in thematische cahiers.

- Het cahier *'Feiten en cijfers van flexibiliteit'* verdiept zich in de conceptuele discussie rond flexibiliteit en geeft een 'flexibele' stand van zaken in België. Tot slot worden de onderzoeksvragen waarop dit project antwoorden formuleert, aangehaald.
- Het cahier *'Methodologie'* is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden hierbij verder belicht waarna de methodologie van de cases en de survey uit de doeken wordt gedaan. Dit cahier ontsluit ook de vragenlijsten.
- In het cahier *'De impact van het institutionele kader op de politiek van flexibiliteit: een vergelijking België-Nederland'* gaan we dieper in op het capaciteitsbeheer van organisaties en de impact van de institutionele context. Op basis van theorie en institutionele regelgeving worden een aantal hypothesen naar voren gebracht. Vervolgens worden deze hypothesen getoetst aan de hand van cijfers op macroniveau en aan de hand van casestudies (microniveau). Dit cahier formuleert een antwoord op de onderzoeksvragen van het eerste onderzoeksluik.
- Het cahier *'Gelijk loon voor gelijk werk?: Arbeidsvoorwaarden van vaste en tijdelijke werknemers'* wordt volledig gewijd aan de effecten van contractuele flexibiliteit op de arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Hierbij worden zowel primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden behandeld (tweede onderzoeksluik).
- Het cahier *'Tijdelijke arbeidsrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?'* behandelt de verhouding tussen flexibiliteit enerzijds en employability en opleiding anderzijds. Hierbij worden deuren geopend naar het debat over flexicurity (tweede onderzoeksluik).
- Het cahier *'Contractueel flexibele werknemers: Wie zijn ze en waarom doen ze het?'* behandelt de vraag naar de persoonskenmerken van de contractueel flexibelen en hun motieven voor tijdelijk werk (tweede onderzoeksluik).
- Het cahier *'Op zoek naar effecten van contractuele flexibiliteit bij werknemers'* gaat dieper in op de effecten van contractuele flexibiliteit op de kwaliteit van de arbeid en het welzijn van de werknemers (tweede onderzoeksluik).
- Het cahier *'Flexibel, zeker? Reflecties over flexibiliteit en (on)zekerheid'* ten slotte vat de conclusies samen, formuleert reflecties op basis van de onderzoeksresultaten en zet een stap in de richting van beleidsgerichte aanbevelingen.

INHOUD

De impact van het institutionele kader op de politiek van flexibiliteit: macro-economische analyse	1
<hr/>	
1. Inleiding en flexibiliteitsdialoog	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Flexibiliteitsdialoog	1
1.3 Welke onderzoeksvragen ontspruiten uit deze dialoog ?	3
2. Zijn er effecten van de institutionele context op contractuele flexibiliteit ?	4
2.1 Over ontslagbescherming en expliciete deregulering in België en Nederland	5
2.1.1 Ontslagbescherming en expliciete deregulering in België	5
2.1.2 Ontslagbescherming en expliciete deregulering in Nederland	7
2.1.3 Ontslagbescherming: een vergelijking tussen België en Neder- land	8
2.2 Over tijdelijke arbeid en impliciete deregulering in België en Neder- land	11
2.3 Wederkerige relatie tussen impliciete en expliciete deregulering	16
2.4 Tijdelijke werkloosheid: een functioneel equivalent ?	17
3. Zijn er effecten van de institutionele context op temporele flexibiliteit ?	20
3.1 Belgen voltijds, Nederlanders deeltijds	20
3.2 Flexibele contracten in Nederland	23
3.3 Wanneer werken Belgen en Nederlanders? Flexibele arbeidstijden	25
3.3.1 Afwijkende arbeidsuren	25
3.3.2 Ploegenarbeid	26
3.3.3 Avondwerk en nachtwerk	27
3.3.4 Weekendwerk	27
3.3.5 Verschillende arbeidstijden in België en Nederland: overzicht flexibele arbeidstijden	28
4. Macro-economische bevindingen over de flexibiliteitspolitiek in België en Nederland	29

Vijftien jaar flexibiliteit	31
<hr/>	
1. Inleiding: toen waren ze nog met tien	31
2. De tien: flexibel, flexibeler, flexibelst?	32
2.1 Situatieschets anno 2000	32
2.2 Een historische vergelijking	35
3. Temporele en contractuele flexibiliteit	36
3.1 Onderzoeksvragen	36
3.2 Gemiddeld balanceren door tijdelijken te injecteren	37
3.3 Numerieke flexibiliteit: tussen minimum en maximum balancerend	40
De impact van het institutionele kader op de politiek van flexibiliteit: micro-economische analyse	44
<hr/>	
1. Casevergelijkend onderzoek	44
2. Flexibiliteitspolitiek per case	45
3. Flexibiliteitspolitiek op casevergelijkend niveau	48
3.1 Landelijke vergelijking van de industriële cases	50
3.2 Landelijke vergelijking van de kleinhandel en non profit cases	52
3.3 Landelijke vergelijking over de sectoren heen	53
3.4 Sectorale vergelijking over de landsgrenzen	54
4. Micro-economische bevindingen over de flexibiliteitspolitiek in België en Nederland	56
Over institutionele impact en andere flexibiliteit. Algemene conclusies	58
<hr/>	
Bijlagen	65
<hr/>	
BIJLAGE 1: Casefiche Radio	65
BIJLAGE 2: Casefiche Bovenstof	70
BIJLAGE 3: Casefiche Naald	74
BIJLAGE 4: Casefiche Bus	78
BIJLAGE 5: Casefiche Truck	83
BIJLAGE 6: Casefiche Scherm	87
BIJLAGE 7: Casefiche Meubel	92
BIJLAGE 8: Casefiche Plaat B	96
BIJLAGE 9: Casefiche Plaat N	100
BIJLAGE 10: Casefiche Zorg H	104
BIJLAGE 11: Casefiche Zorg T	108
BIJLAGE 12: Casefiche Zorg M	113

DE IMPACT VAN HET INSTITUTIONELE KADER OP DE POLITIEK VAN FLEXIBILITEIT: MACRO-ECONOMISCHE ANALYSE

1. Inleiding en flexibiliteitsdialoog

1.1 Inleiding

In dit cahier gaan we na of verschillen in institutionele inbedding leiden tot verschillen in de wijze waarop bedrijven flexibiliteit nastreven. Hier staat de vraag centraal of de institutionele inbedding het capaciteitsbeheer van organisaties conditioneert. We zoeken dus naar de effecten van de gehanteerde sturingsconcepten op het functioneren van bedrijven en van de arbeidsmarkt in haar geheel. In een eerste deel vergelijken we de institutionele inbedding tussen België en Nederland gekoppeld aan de macro-economische spreiding van de flexibiliteitsinstrumenten. We zoeken in het institutionele kader oorzaken en verklaringen voor de macro-economische spreiding van flexibiliteitsinstrumenten van de betrokken landen. In een tweede deel gaan we op basis van een quick scan van een groep Belgische industriële ondernemingen na hoe flexibiliteit de afgelopen 15 jaar is geëvolueerd. We focussen op basis van drie metingen door de tijd op de flexibiliteitsinstrumenten die de ondernemingen geselecteerd en verworpen hebben. In een derde deel pogen we aan de hand van casestudies verricht in Vlaanderen en Nederland, een antwoord te geven op de vraag hoe op microniveau de flexibiliteitsmix gevormd is en welke noden aan de basis van flexibiliteit liggen. De cases zijn geselecteerd als ‘matched pairs’ waarbij zowel industrie, diensten en non-profit vertegenwoordigd zijn. Tot slot formuleren we globale conclusies op basis van de bevindingen.

1.2 Flexibiliteitsdialoog

De afgelopen twintig jaar prijkte het thema ‘flexibiliteit van de arbeid’ steeds op de socio-economische agenda. Gedurende de jaren ’80 en ’90 hebben de meeste EU-lidstaten stappen gezet naar meer flexibele systemen van arbeidsuren, de flexibilisering van de ontslagprocedure en de toename van verschillende flexibele contracten (OECD, 1993). Meerdere argumenten gaan schuil achter deze beleidsbeslissingen.

Een eerste argument poneert dat een restrictief ontslagrecht, beperkingen op contractuele flexibiliteit en rigide arbeidstijdregelingen de aanpassing van personeelsbeschikbaarheid aan de personeelsbehoeften vertragen. Zij hinderen de realisatie van voldoende volumeflexibiliteit en beperken zo de aanpassingscapaciteit. Dit argument is expliciet geformuleerd door de Top van Luxemburg (Resolutie van de Raad, tewerkstellingsrichtlijnen voor 1998).

Een tweede argument focust hoofdzakelijk op lange opzegtermijnen en hoge ontslagvergoedingen. Deze zijn potentiële kosten die de vraag naar arbeid onderdrukken en de vervanging van arbeid door kapitaal versnellen. In overeenstemming met deze redenering zal een liberalisering van de ontslagprocedure zich vertalen in een hogere vraag naar arbeid (Bentolila & Bertola, 1990; Bertola, 1990). Een gelijkaardige relatie wordt aangenomen tussen de evolutie van de tewerkstelling en de contractuele flexibiliteit.

Een derde argument stelt dat relatieve jobzekerheid en restricties op het gebruik van flexibele contracten en arbeidstijden de mobiliteit tussen tewerkstelling en werkloosheid verminderen. Dit genereert een gebetonneerde arbeidsmarkt. Voor outsiders betekent de dominantie van voltijdse permanente jobs dat hun kansen op integratie in de arbeidsmarkt verminderen. Dit zou leiden tot een onrechtvaardige verdeling van jobs en een persistente hoge langetermijn werkloosheid.

Deze argumenten gaan uit van de veronderstelling dat er een grote invloed is van het institutionele kader op de flexibiliteitsmix die organisaties kunnen samenstellen. Gegeven bepaalde reguleringen zullen organisaties hun praktijken verschuiven naar flexibiliteitsinstrumenten die de laagste kosten dragen. In deze context willen we evalueren hoe organisaties in België en Nederland omgaan met de institutionele context. De keuze om België en Nederland te vergelijken is gemotiveerd door meerdere argumenten. Enerzijds zijn beide economieën vrij gelijkend, bijvoorbeeld beide zijn export geïntendeerd. Anderzijds beschouwen de Belgische beleidsmensen het Nederlandse tewerkstellingsbeleid als een model, onder meer de creatie van jobs voor ongeschoolde werknemers, de activering van de werkloosheidsuitkering, meer flexibiliteit in arbeidsinput, etc. De OESO stelt dat de Belgische achterstand in flexibiliteit veroorzaakt wordt door een te rigide tewerkstellingsbescherming (Belgosclerosis). Zoals wij zullen pogen aan te tonen, is het geen vraag van meer of minder flexibiliteit maar een vraag welke functionele equivalenten men gebruikt om een oplossing te formuleren op dezelfde vraag 'hoe adequate arbeidscapaciteit uitbouwen voor de gegeven productienoden'.

In onderstaande tabel wordt een indicatie gegeven van de verschillen in de Belgische en Nederlandse antwoorden op het flexibiliteitsvraagstuk. Reguliere tewerkstelling wordt gedefinieerd als een vaste, voltijdse baan die niet in een ploegenarbeid wordt verricht en steeds volgens een zelfde uurschema verloopt (Van Hootegem, 1991; Sels, 1992). Als niet-reguliere tewerkstelling in tabel 1, beschouwen we tijdelijke arbeid (contractuele variant), deeltijdse arbeid, ploegenarbeid en arbeid volgens afwijkende uurroosters (temporele varianten). Het onderscheid tussen arbeiders en bedienden in België is er niet enkel een bij naam maar draagt feitelijk wettelijke verschillen waarbij de arbeiders op een aantal punten benadeeld zijn. De voornaamste verschillen situeren zich in de tewerkstellingsbescherming zoals opzegtermijnen, ontslagvergoedingen en ontslagprocedures. Meer en meer stemmen gaan op en stappen worden ondernomen om deze ongelijkheid weg te vegen. De onderstaande tabel geeft duidelijk een hoger aandeel van niet-reguliere tewerkstelling aan in Nederland. In België presteert 62,2% van de loontrekkenden reguliere arbeid tegenover slechts 55% in Nederland. Wanneer men meer in detail kijkt naar de verschillende vormen van flexibele tewerkstelling, vindt men indicaties dat de flexibiliteitspatronen in beide landen divergeren. In Nederland is de contractuele flexibiliteitsvariant veel belangrijker. Voor wat betreft

de temporele flexibiliteitsvarianten, scoort België hoger op ploegenarbeid en afwijkende uren terwijl Nederland hoge toppen scheert met deeltijdse arbeid.

Tabel 1. Niet-regulier tewerkstelling als een aandeel van de loontrekkende werkgelegenheid. (1998).

	België			Nederland
	Arbeiders	Bedienden	Totaal	
Tijdelijke tewerkstelling ¹	6.0%	5.2%	5.9%	13.3%
Deeltijdse tewerkstelling	13.9%	18.5%	15.9%	36.7%
Ploegenarbeid	26.3%	14.5%	18.6%	5.6%
Afwijkende arbeidsuren ²	5.0%	4.2%	4.5%	1.7%
Regulier	/	/	62.2 %	55.6%
Niet-regulier	/	/	37.8 %	44.4%

- 1 In de Belgische survey is elk tewerkstellingscontract dat niet permanent is of dat geen vastheid van tewerkstelling inhoudt, geklasseerd als tijdelijk. De Nederlandse survey kijkt naar tijdelijk, stand-by en vervangingspersoneel en naar werknemers zonder een vast contract.
- 2 De Belgische survey verwijst naar afwijkende arbeidsuren als de arbeidsuren variëren van week tot week in het licht van variabele uurroosters, flexibele werkweken, tijdelijke werkloosheid of systematische overuren. De Nederlandse survey vraagt enkel of de respondenten al dan niet vaste arbeidsuren hebben. Vormen van flexitijd waarbij werknemers beperkt hun uren kunnen variëren, zijn uitgesloten van de 'niet gestandaardiseerd uren' categorie.

Bron: De gegevens zijn gebaseerd op eigen berekeningen van de Labour Force Survey databases.

Niettegenstaande toont deze tabel enkel gedeeltelijk het spectrum van flexibiliteit en houdt deze tabel geen rekening met enerzijds de diversiteit van flexibiliteit en anderzijds de vele functies die flexibiliteit kan dienen. Bovendien moeten andere aspecten in overweging worden genomen zoals tewerkstellingsbescherming en collectieve onderhandelingen.

1.3 Welke onderzoeksvragen ontspruiten uit deze dialoog ?

Lijdt België aan Belgosclerosis? Is een liberalisering noodzakelijk zoals bovenstaande argumenten poneren? Is Nederland zoveel flexibeler dan België en moeten wij opkijken naar het Poldermodel? In dit cahier gaan we op zoek naar een antwoord op de volgende onderzoeksvragen die deelaspecten zijn van de algemene vraag naar de impact van het institutionele kader op de flexibiliteitspolitiek van organisaties.

1. *Heeft de institutionele context (wijze van regelgeving) al dan niet een invloed op de wijze waarop vormen van arbeidsflexibilisering ingeschakeld worden in het capaciteitsbeheer.*

Pas wanneer blijkt dat verschillen in institutionele context leiden tot een andere aanpak van het flexibiliteitsvraagstuk kan men concluderen dat het regulerend werk van overheid en sociale partners een wezenlijk verschil maakt. In dit onderzoek willen we daartoe België en Nederland vergelijken in verspreiding van flexibiliteitsvormen en van hun respectievelijke regulering. Uit die vergelijking kunnen alvast voorstellen afgeleid worden voor eventuele correctiebewegingen in het beleid. De vergelijking zal zowel op geaggregeerd niveau gebeuren (Eurostat, Labour Force Survey) als op casestudie niveau.

2. *Welke functies vervullen de diverse vormen van temporele en contractuele flexibiliteit (cf. uitzendarbeid die niet alleen gebruikt wordt om de contractuele flexibiliteit te verhogen, maar tevens als wervingskanaal fungeert)?*

Pas wanneer men weet welke vormen van flexibele arbeid daadwerkelijk ingezet worden om flexibiliteitsbehoeften te dekken, is het mogelijk om een regelgeving ter bevordering van flexibiliteit adequaat inhoud te geven.

3. *Kan eenzelfde flexibiliteitsbehoefte (bv. een sterke schommeling in de vraag naar een bepaald product) door verschillende flexibiliteitsmaatregelen opgevangen worden?*

Indien bv. zou blijken dat voor het opvangen van een bepaald soort flexibiliteitsbehoefte zowel temporele als contractuele varianten of zowel numerieke als functionele varianten in aanmerking komen, dan verruimt dit de keuzevrijheid bij het uitwerken van het capaciteitsbeheer.

4. *Kan de afhankelijkheid van vormen van temporele/contractuele flexibilisering verlaagd worden door de structurering van productieprocessen op een andere manier aan te pakken (zgn. flexibele productiesystemen)?*

Uit onderzoek blijkt dat er een spanning kan bestaan tussen het niveau van contractuele flexibilisering en de innovatiegerichtheid van ondernemingen. Kennisintensieve, innovatiegerichte ondernemingen blijken bv. minder te winnen bij contractuele flexibilisering dan niet-kennisintensieve bedrijven. Contractuele flexibilisering betekent immers een hoger niveau van in- en uitstroom van personeel en dus ook meer verlies aan organisatorische kennis (Klein-knecht e.a., 1997). De kwaliteit van de organisatie wordt dus niet alleen bepaald door numerieke flexibiliteit maar minstens zo belangrijk is de vraag of de dominante structuurkenmerken van de productieorganisatie voldoende slagkracht en flexibiliteit genereren (De Sitter, 1987).

5. *Op welke wijze beïnvloedt de keuze voor bepaalde flexibiliteitsinstrumenten de personeelsbezetting in bedrijven (bv. eerder opteren voor een minimum- dan voor een maximumbezetting)?*

In de samenvattende bevindingen zullen we pogen een antwoord te formuleren op deze onderzoeksvragen.

2. Zijn er effecten van de institutionele context op contractuele flexibiliteit ?

Contractuele flexibiliteit creëert flexibiliteit door verschillende types van contracten te gebruiken om de nood aan organisatieflexibiliteit te compenseren. Het gebruikte criterium is dus het element (= contract) van de arbeidsrelatie die het flexibiliteitspotentieel creëert. Het meest voorkomende voorbeeld van dit type flexibiliteit is tijdelijke tewerkstelling (al dan niet via een uitzendbureau) en verder herkennen we nog onderaanneming, uitlenen van werknemers, arbeidspools, etc. Tijdelijke tewerkstelling is intensief onderzocht, zowel kwantitatief als kwalitatief. De andere types zijn veel minder wijd verspreid en onderzocht. Contractuele flexibiliteit staat tegenover vaste tewerkstelling

waarbij de ontslagregulering en de contracttermijn de discriminerende elementen zijn. De mate van ontslagbescherming of de afwezigheid ervan houdt dus nauw verband met de potentiële inzet van contractueel flexibelen.

2.1 Over ontslagbescherming en expliciete deregulering in België en Nederland

Er is een ruime interesse voor de effecten van een deregulering van de ontslagbescherming. Deze deregulering kan op expliciete of impliciete wijze verwezenlijkt worden (OECD, 1993). In het eerste geval worden de ontslagregels versoepeld (vermindering van de opzeggingsvergoeding en –termijn, afzwakking van de vereiste van voorafgaande kennisgeving, etc.). Bij impliciete versoepeling wordt niet geraakt aan het ontslagrecht voor reguliere jobs. Parallel aan de beschermde, reguliere arbeid wordt echter een circuit van flexibele ruilvormen uitgebouwd die benut kunnen worden om de contractuele flexibiliteit te verhogen. Zowel de expliciete als de impliciete variant kunnen tot een erosie van de ‘standard employment relationship’ leiden (Mückenberger, 1989).

2.1.1 Ontslagbescherming en expliciete deregulering in België

De Belgische wetgeving stelt dat een werkgever, mits naleving van de wettelijke voorschriften, steeds eenzijdig een einde kan maken aan de arbeidsovereenkomst. Aan dit recht zijn echter grenzen gesteld (Matthijssens, 1997). De opzegtermijn staat daarbij centraal. Die termijn is de uitdrukking van een compromis tussen conflicterende waarden : enerzijds het recht van de werkgever om te ondernemen, wat inhoudt dat hij de werking van zijn bedrijf moet kunnen aanpassen aan een zich wijzigende economische realiteit; anderzijds het recht van de werknemer op een zekere stabiliteit van inkomen.

Wordt de termijn niet geëerbiedigd, dan komt de opzeggingsvergoeding in de plaats. Deze vergoeding wordt als forfaitair gezien. Indien ze dat niet zou zijn, zou de rechter immers het moeizaam tot stand gekomen wettelijk compromis van de opzeggingstermijn in gevaar kunnen brengen (Cuypers, 1996). Het forfaitaire karakter impliceert dat bij het begroten van de vergoeding geen rekening gehouden wordt met fouten van de werknemer, de snelheid waarmee hij een andere betrekking vindt, etc. Het betekent tevens dat ontslagprocedures doorgaans relatief snel vooruitkomen. Onderzoek wijst echter uit dat, ondanks deze bepalingen, de ontslagreden en het snel vinden van een nieuwe betrekking wel degelijk een rol spelen in de rechtspraak, met name dan bij het bepalen van de opzeggingstermijn voor hogere bedienden (Cuypers, 1991).

Typisch is het onderscheid tussen de regeling voor werklieden (arbeiders) en deze voor bedienden, en binnen deze laatste categorie tussen een regeling voor de lagere en één voor de hogere bedienden¹. Dit onderscheid is aanstootgevend. Een voorbeeld. Een jonge bediende met een laag loon verwerft na zijn proefperiode een recht op een opzeggingstermijn van 3 maanden en na 18 jaar anciënniteit zelfs 12 maanden. Een arbeider met 18 jaar anciënniteit daarentegen heeft wettelijk slechts recht op 28 dagen. Om dit onderscheid af te zwakken, geldt voor de werklieden

¹ Voor de hogere bedienden is in uitvoering van het Globaal Plan van de Regering Dehaene I een afzonderlijke regeling uitgewerkt (Lagasse, 1994). Bedienden, in dienst getreden na 1 april 1994 met een jaarlijks loon van meer dan 1.728.000 BFR (indexatie op 1/1/94) kunnen met hun werkgever overeenkomen welke opzeggingstermijn gerespecteerd moet worden.

de toepassing van het ‘willekeurig ontslag’. De werkgever moet aantonen dat het ontslag steunt op een goede reden die verband houdt met de persoon of het gedrag van de arbeider of met de werking van het bedrijf. Zoniet moet hij een schadevergoeding betalen van 6 maanden loon. Deze bepaling wordt echter zelden aanvaard in de rechtspraak.

Voor een werkmans met minder dan 6 maanden dienst geldt in België een opzeggingstermijn van 7 dagen. Indien men minder dan 20 jaar dienst heeft, bedraagt de termijn 28 dagen, en bij 20 jaar dienst of meer 56 dagen. De Wet van 3 juli 1978 verschaft de sociale partners wel de mogelijkheid om te werken aan een toenadering van het werklieden- en het bediendenstatuut (Engels, 1992). Op voorstel van de paritaire comités kunnen de opzeggingstermijnen worden gewijzigd bij koninklijk besluit. Zo benaderen de termijnen voor de werklieden in de petroleumnijverheid deze die gelden voor de bedienden. Toch heeft deze bepaling niet in alle sectoren tot een toenadering tussen beide statuten geleid, wel integendeel. Sommige koninklijke besluiten reduceren zelfs de in acht te nemen termijn tot 7 dagen en minder indien de werkmans minder dan zes maanden in dienst is (b.v. textiel, bewakingsdiensten, land- en tuinbouw, steenbakkerijen, etc.).

De Belgische arbeider is zowat de slechtst beschermde van Europa. Hij heeft met rechters te maken die veel minder frequent ingaan op de ontslagredenen. Hij strijkt ook minder geld op na ontslag. In het Europa van 1990 bedroeg de gemiddelde vergoeding voor ‘blue collars’ het equivalent van 16,7 weken loon, zijnde meer dan het drievoud van het Belgische niveau (Mosley, 1994). Verder geniet hij beduidend kortere opzeggingstermijnen. Ter vergelijking: terwijl een Britse arbeider na 12 jaar dienst recht heeft op een opzegtermijn van ongeveer drie maanden, heeft zijn Belgische collega pas na 20 jaar recht op ongeveer 2 maanden. Ook het Nederlandse beschermingsniveau ligt gemiddeld hoger, al is de regeling een stuk complexer. Als er tussen werkgever en werknemer geen afspraken zijn gemaakt, dan is de opzegtermijn gelijk aan de termijn tussen twee loonbetalingen. Dat is meestal een maand. Bij betaling op weekbasis is de termijn echter slechts een week. Daarnaast moet de werkgever de lengte van het dienstverband en de leeftijd van de werknemer in acht nemen. Voor ieder jaar dat de werknemer heeft gewerkt, geldt een termijn van een week, zij het met een maximum van 13 weken. De werkgever moet echter een extra opzegtermijn in acht nemen van een week voor elk vol jaar dat het dienstverband na de 45ste en voor de 65ste verjaardag heeft geduurd. Voor deze categorie geldt dus een maximum van 26 weken.

De lage beschermingsgraad voor werklieden is in die zin moeilijk te verdedigen, dat met name de ongeschoolde werklieden de meeste problemen kennen met het zoeken naar een andere baan. In Frankrijk b.v. zijn de ‘blue collars’ dan ook beter beschermd dan de witte boorden. Het Duitse Bundesverfassungsgericht heeft het onderscheid tussen arbeiders en bedienden nietig verklaard wegens discriminatie. De wetgeving werd er aangepast in 1993.

In streng contrast met de korte opzeggingstermijnen voor werklieden staan de lange termijnen voor de bedienden. In deze categorie spant België op Europees niveau de kroon. Belangrijk is wel dat de ontslagredenen hier in hoge mate de soevereine appreciatie van de werkgever blijft. Deze beslissingsmacht kan gezien worden als compensatie voor de lange opzeggingstermijnen. Het is overigens maar de vraag of de werkgevers problemen hebben met de riante opzegtermijnen. Precies voor deze categorie lijken werkgevers verregaande ondernemingstrouw belangrijker te vinden dan flexibiliteit (Sels & Van Hootegem, 2001). Dat blijkt onder meer uit het feit dat, ondanks de lange termijnen, sommige sectoren en bedrijven bijkomende garanties bieden inzake vastheid

van betrekking. Zo is het werkzekerheidsbeding² behoorlijk populair in tal van CAO's (Humblet, 1994). Deze werkzekerheidsgarantie wordt precies opgenomen om de bereidheid tot voortdurende aanpassing te verhogen. Werknemers blijken zich immers soepeler op te stellen wanneer hen werkzekerheid wordt gegarandeerd. De rijke literatuur over het 'psychologisch contract' leert waarom dat zo is (Sels & Van Hootehem, 1999).

2.1.2 Ontslagbescherming en expliciete deregulering in Nederland

De tweede wereldoorlog was nog niet ten einde toen de Nederlandse regering in London het zgn. Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen (BBA) uitvaardigde (van der Heijden e.a., 1995). Met dit BBA werd een verbod opgelegd aan de werkgever om de werknemer te ontslaan, behalve in geval van dringende redenen, toestemming van de werknemer of van de directeur van het Gewestelijk Arbeidsbureau - vandaag de Regionaal Directeur Arbeidsvoorziening (RDA). Deze beslissing lag aan de basis van de preventieve ontslagtoets; een procedure die inhoudt dat de RDA in uitvoering van een beoordeling op redelijkheid al dan niet een ontslagvergunning verleent. Deze ontslagtoets is vrij uniek (Allaart e.a., 1988, 1996).

In 1953 werd bovendien de rechter de bevoegdheid gegeven om het ontslag op redelijkheid te toetsen (van der Heijden e.a., 1995). Deze bepaling was een niet mis te verstane erkenning van het belang van duurzame arbeidsrelaties voor de bestaanszekerheid en de verbetering van de relatie tussen werknemer en werkgever. Deze bepaling deed geen afbreuk aan de preventieve toetsing, maar veranderde wel haar functie. De ontslagtoets kreeg veeleer de functie van bescherming tegen onredelijk of onrechtvaardig ontslag. De preventieve ontslagtoetsing via de RDA heeft als nadeel voor de werkgever dat het lang kan duren vooraleer effectief ontslagen kan worden. Het loon van de te ontslagen werknemer moet dus nog enige tijd doorbetaald worden. Daar staat tegenover dat de RDA bij het verstrekken van de ontslagvergunning geen door de werkgever te betalen schadevergoeding toekent. Indien men de weliswaar snellere procedure via de rechter verkiest, is dat wel het geval.

Er bestaat weinig eensgezindheid over de beschermingsfactor van het Nederlandse ontslagrecht. Ter discussie staat vooral de vraag of de preventieve toets het ontslag makkelijker dan wel moeilijker maakt. Baseert men zich op het subjectieve aanvoelen van de werkgevers, dan lijkt het systeem erg restrictief - men moet een ambtenaar kunnen overtuigen en men kan behoorlijk wat tegenspraak verwachten wanneer de werknemer wordt gehoord. Kijkt men naar het grote aantal toelatingen in de praktijk, dan lijkt het ontslagsysteem behoorlijk soepel. Let wel: ook indien een werkgever de toelating krijgt om tot ontslag over te gaan, dan nog kan de rechter achteraf oordelen dat er onvoldoende vergoeding werd toegekend. De werkgever kan dus, zelfs bij toelating tot ontslag, alsnog met de kantonrechter geconfronteerd worden. Die betreft in zijn oordeel dan ook de schadevergoeding die betaald werd bij het ontslag. Indien hij meent dat de ver-

² In een werkzekerheidsbeding verbindt de werkgever zich ertoe om, alvorens tot ontslag over te gaan, alle andere maatregelen uit te putten om het ontslag te vermijden. De werkgever kan ook voor een bepaalde periode afstand doen van zijn ontslagrecht of ontslagbegeleiding garanderen (b.v. verbintenis om bij nieuwe aanwervingen eerst werknemers uit het contingent ontslagen werknemers aan te werven). In tal van CAO's zijn deze clausules echter zo vaag omschreven dat ze in praktijk nauwelijks afdwingbaar blijken door individuele werknemers (Rigaux, 1993).

goeding ontoereikend was, dan moet de werkgever bijbetalen. Die vergoedingen kunnen hoog oplopen.

Opmerkelijk is dat bedrijven mettertijd steeds meer de gang naar de rechter zijn gaan verkiezen. Hierdoor is gaandeweg een verschuiving opgetreden van de garantie van behoud van werk naar de garantie van een bepaalde mate van financiële compensatie voor het verlies van werk. De definitie van het ontslagrecht als een bezitsrecht is dus afgezwakt. Het bezitsrecht wordt veeleer 'te gelde' gemaakt (van den Heuvel, 1983). Waar in het begin van de jaren zeventig de gang naar de rechter uitzonderlijk was, gaat halfweg de jaren negentig het ontslag in één op drie gevallen via de kantonrechter. Van der Heijden e.a. (1995) spreken van een flexibilisering en monetarisering van arbeidsverhoudingen. Deze verschuiving heeft vooral implicaties als het ontslag als onredelijk beschouwd wordt. Daar waar dit bij de RDA-procedure kan leiden tot het niet verlenen van de ontslagvergunning, zal de rechter veeleer de mate van (on)redelijkheid in financiële termen vertalen.

Met de invoering van de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' in 1999 zijn een aantal elementen van de ontslagbescherming versoepeld. Het tweezijdig ontslagverbod dat impliceerde dat het de werkgever en de werknemer verboden werd de arbeidsovereenkomst te beëindigen zonder toestemming van de Regionaal Directeur voor de Arbeidsvoorziening (RDA), is eenzijdig geworden omdat de ontslagvergunningsplicht voor de werknemer afgeschaft is. De werkgever dient schriftelijk en gemotiveerd nog steeds de ontslagaanvraag te richten tot de RDA maar de procedure van aanvraagbehandeling is wezenlijk verkort tot ongeveer 4 weken. De procedure kan zelfs nog korter indien bij de ontslagaanvraag geen bezwaar van de werknemer zit of wanneer het gaat om een ontslag om bedrijfseconomische redenen. Bij het goed onderbouwen van de aanvraag tot ontslag door de werkgever kan de procedure sneller verlopen. Bovendien mag de werkgever de opzegtermijn met 1 maand verkorten als hij een ontslagvergunning van het arbeidsbureau op zak heeft maar steeds moet ten minste een maand opzegtermijn overblijven. De lange procedure via de RDA is dus behoorlijk verkort maar heden is nog niet duidelijk of de werkgevers nu opnieuw vaker de RDA boven de rechter zullen verkiezen.

2.1.3 Ontslagbescherming: een vergelijking tussen België en Nederland

Grubb & Wells (1993) en Büchtemann & Walwei (1996) evalueerden de ontslagprocedures in de EU-lidstaten in het begin van de jaren '90 en stelden een restrictiviteitsindex op – hoe hoger de score, hoe restrictiever de ontslagbescherming. Hun conclusies zijn gepresenteerd in tabel 2. De OECD (1999) komt tot gelijkaardige bevindingen over de ontslagbeschermingsregimes op het einde van de jaren '90 (tabel 3). In de analyse van Büchtemann & Walwei heeft België een minder restrictieve ranking dan Nederland. In de analyse van de OECD verdwijnt Nederland naar de kelder van de ranking met de op een hoogste restrictiviteit. Met andere woorden, de kloof tussen beide landen is over het voorbije decennium voor wat betreft de restrictiviteit van de ontslagbescherming uitgediept.

Tabel 2. Restrictiviteit van tewerkstellingsbescherming in België en Nederland (begin jaren '90)

	Procedurale beperkingen	Opzeg en ontslag- vergoedingen	Ontslag moeilijkheid en mogelijkheid van be- roep	Geaggregeerde restrictiviteits- ranking
Zwitserland	2.0	4.0	2.0	1.0
UK	4.5	5.0	1.0	2.0
Ierland	6.5	3.0	6.5	3.0
Denemarken	1.0	11.0	5.0	4.0
België	4.5	13.0	3.0	5.0
Frankrijk	9.0	7.0	6.5	6.0
Nederland	16.0	1.0	8.0	7.0
Noorwegen	6.5	6.0	14.0	8.0
Duitsland	13.0	2.0	12.0	9.5
Finland	14.0	9.0	4.0	9.5
Zweden	11.0	8.0	9.0	11.0
Griekenland	8.0	12.0	10.0	12.0
Oostenrijk	10.0	10.0	11.0	13.0
Italië	3.0	16.0	15.0	14.0
Spanje	15.0	14.0	13.0	15.0
Portugal	12.0	15.0	16.0	16.0

* Een hogere score impliceert een hogere restrictiviteit.

Bron: Büchtemann & Walwei (1996)

Tabel 3. Restrictiviteit van ontslagbeschermingsregimes in België en Nederland. Data indiceren de reguleringen op het eind van jaren '90¹.

	Procedurale beperkingen ²	Opzeg en compensatie	Moeilijkheid van ontslag ³	Algemene striktheid
Verenigd Koninkrijk	1.0 (3)	1.1 (3)	0.3 (1)	0.8 (1)
België	0.5 (1)	2.3 (11)	1.8 (2)	1.5 (2)
Denemarken	0.5 (1)	1.9 (8)	2.3 (4)	1.6 (3)
Ierland	2.0 (5)	0.8 (1)	2.0 (3)	1.6 (4)
Finland	2.8 (9)	1.4 (5)	2.3 (4)	2.1 (5)
Frankrijk	2.8 (11)	1.5 (6)	2.8 (6)	2.3 (6)
Griekenland	2.0 (5)	2.2 (10)	3.0 (7)	2.4 (7)
Oostenrijk	2.5 (8)	2.0 (9)	3.3 (8)	2.6 (8)
Spanje	2.0 (5)	2.6 (12)	3.3 (8)	2.6 (9)
Duitsland	3.5 (11)	1.3 (4)	3.5 (11)	2.8 (10)
Zweden	3.0 (10)	1.6 (7)	3.8 (12)	2.8 (11)
Italië	1.5 (4)	2.9 (13)	4.0 (13)	2.8 (12)
Nederland	5.0 (14)	1.0 (2)	3.3 (8)	3.1 (13)
Portugal	3.5 (11)	5.0 (14)	4.5 (14)	4.3 (14)

¹ De samenvattende scores in de tabel kunnen variëren van 0 tot 6 (hogere scores vertegenwoordigen striktere regulatie). Voor een precieze interpretatie van de scores, zie OECD (1999). Getallen tussen haakjes tonen de ranking van de landen in de EU.

² Procedurele beperkingen die de werkgever ontmoet wanneer hij probeert werknemers te ontslaan. De scores geven de vertraging aan vooraleer de opzegtermijn kan starten, of er een derde partij op de hoogte moet gebracht worden of geconsulteerd worden en of het ontslag niet verder kan gaan zonder de goedkeuring van een derde partij.

³ Hindernissen die ontstaan in het geval van onrechtvaardig of onjuist ontslag.

Bron: OECD (1999).

Deze analyses tonen aan dat de reguleringen in België en Nederland elkaars spiegelbeeld zijn. Op de variabelen waar België laag scoort, scoort Nederland hoog en vice versa. De algemene ranking geeft aan dat Nederland een restrictievere ontslagbescherming heeft dan België en dit is voornamelijk te wijten aan de procedurele beperkingen, met andere woorden de traagheid en complexiteit van de te volgen procedure. Dus in België is het gemakkelijker om personeel aan te werven en te ontslaan overeenstemmend met de organisatienoden terwijl de restrictiviteit in Nederland de organisaties motiveert tot het gebruik van andere middelen inzake personeelsplanning. Indien we bovendien de wettelijke verschillen tussen arbeiders en bedienden en de zeer lage tewerkstellingsbescherming van arbeiders in België in rekening nemen, dan wordt de kloof tussen Belgische en Nederlandse arbeiders enkel dieper.

Wanneer we bijvoorbeeld de opzegtermijnen in overweging nemen, dan worden de verschillen zeer duidelijk. Zowel in België als in Nederland worden de opzegtermijnen bepaald door de duur van de arbeidsrelatie (anciënniteit). In Nederland is de minimumtermijn 1 maand voor een arbeidsrelatie onder 5 jaar, 2 maanden voor een arbeidsrelatie tussen 5 en 10 jaar, 3 maanden voor een arbeidsrelatie tussen 10 en 15 jaar en 4 maanden voor een arbeidsrelatie van meer dan 15

jaar. In België is de opzegtermijn voor arbeiders met minder dan zes maanden anciënniteit slechts 7 dagen, voor arbeiders met minder dan 20 jaar anciënniteit 28 dagen en voor arbeiders met meer dan 20 jaar anciënniteit 56 dagen. Dit indiceert dat de verschillen tussen Belgische en Nederlandse arbeiders enorm zijn en dat men hier rekening mee moet houden.

In Nederland heeft de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' in 1999 de ontslagbescherming versoepeld. De procedure voor het verkrijgen van een ontslagvergunning is verkort tot vier weken en de opzegtermijnen kunnen korter. Met andere woorden, de procedurele beperkingen zijn versoepeld. Op dit moment zijn er evenwel weinig indicaties dat de organisaties hun personeelsplanning wijzigen in het licht van de deregulering. Een mogelijke verklaring wordt geboden door impliciete deregulering. De reeds vrij soepele regulering betreffende tijdelijke arbeid is met de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' nog extra gepromoot. Mogelijkerwijs heffen beide effecten elkaar op.

2.2 Over tijdelijke arbeid en impliciete deregulering in België en Nederland

De impliciete deregulering van tewerkstellingsbescherming is gebaseerd op de creatie van een parallel systeem van tijdelijke arbeid. Door de weg te openen naar tijdelijke arbeid, kan men de strikte ontslagbescherming voor permanente tewerkstelling ontwijken. Een vaststelling is dat vooral landen met een restrictieve ontslagbescherming in de jaren '80 hun regulering inzake flexibele arbeid (vaak tijdelijke arbeid) hebben versoepeld. Werkgevers die geconfronteerd zijn met restrictiviteit inzake ontslag, hebben meestal andere uitwegen. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat een strakke ontslagbescherming veelal samengaat met een intensief gebruik van tijdelijke arbeid (Delsen, 1997). Zo ook in Nederland.

In onderstaande tabel wordt een juridische vergelijking tussen België en Nederland op het vlak van tijdelijke arbeid gepresenteerd.

Tabel 4. Regulering met betrekking tot contracten van bepaalde duur en uitzendarbeid

	Bepaalde duur		Uitzendarbeid	
	België	Nederland	België	Nederland
Specifieke voorwaarden	Gebonden aan objectieve redenen: tijdelijke vervanging van vaste werknemer buitengewone vermeerdering van werk, uitvoering van een uitzonderlijk werk	Niet gebonden aan objectieve redenen	Vervanging vaste werknemer Tijdelijke vermeerdering van werk Uitzonderlijke opdracht	Niet gebonden aan objectieve redenen
Maximum duurtijd	Geen beperking op maximale duur	Geen beperking op maximale duur	Vervanging vaste werknemer: 6 maand ¹ Tijdelijke vermeerdering van werk: 6 maand of af te spreken Uitzonderlijke opdracht: 3 maanden	Geen maximum uitzendtermijn, na zes maanden opdrachten contract van bepaalde duur, na 3 jaar contract van onbepaalde duur.
Vernieuwbaar	Max. 4 opeenvolgende contracten, met minimale duur van 3 maanden per contract en een totale duur van de opeenvolgende overeenkomsten van niet meer dan twee jaar. OF opeenvolgende contracten voor zover de duur van iedere overeenkomst minimum 6 maand bedraagt en de totale duur van de opeenvolgende contracten maximum 3 jaar is. Anders: automatische omvorming naar contract onbepaalde duur	Bij stilzwijgende voortzetting: nieuw contract duurt even lang als eerste, met maximum van een jaar Bij verlenging binnen 3 maanden: nieuw contract van bepaalde duur ² Drie tijdelijke contracten direct na of binnen de 3 maand na elkaar afgesloten : vierde contract is van onbepaalde duur. Opeenvolgende contracten duren samen langer dan 36 maanden : contract van onbepaalde duur	Vervanging vaste werknemer: verlenging van 6 maand Tijdelijke vermeerdering van werk: verlenging van zes maand Uitzonderlijke opdracht geen verlenging	meermaals vernieuwbaar
Vergoeding aan einde contractduur	Overeenkomst vervalt automatisch bij verstrijken van termijn; geen vergoeding of andere ingreep vereist	Overeenkomst vervalt automatisch bij verstrijken van termijn; geen vergoeding en geen ontslagvergunning RDA	Overeenkomst vervalt automatisch bij verstrijken van termijn; geen vergoeding of andere ingreep vereist	Overeenkomst vervalt automatisch bij verstrijken van termijn; geen vergoeding of andere ingreep vereist
Bescherming tegen ontslag	Vergoeding verschuldigd: het loon tot het bereiken van de termijn, met als max. 2x het loon overeenstemmend met de opzeggingstermijn geldend bij een contract van onbepaalde duur	Normale procedure (cfr. Infra), mits clause in het contract	Bij overeenkomst voor bepaalde duur of duidelijk omschreven werk: zie regeling contract bepaalde duur Bij vervanging vaste werknemer: 3 maanden brutoloon	Nagenoeg geen opzeggbeperking

Bron : OECD (1993); Lagasse (1994); Mayes & Soteri (1994) , Sociaal Wetboekje (2000), Delsen (1995), MISEP (1994), Grijpstra, Klein Hesseling, de Klaver & Miedema (1999)

Tabel 5. Restrictiviteit van de regulering inzake tijdelijke arbeid in België en Nederland. Cijfers indiceren de reguleringen voor eind jaren '90 1.

	Contracten van bepaalde duur	Uitzendarbeid	Algemene striktheid
UK	0.0 (1)	0.5 (1)	0.3 (1)
Ierland	0.0 (1)	0.5 (1)	0.3 (1)
Denemarken	1.3 (4)	0.5 (1)	0.9 (3)
Nederland	0.8 (3)	1.6 (6)	1.2 (4)
Zweden	1.8 (5)	1.5 (5)	1.6 (5)
Oostenrijk	1.8 (5)	1.8 (7)	1.8 (6)
Finland	3.3 (11)	0.5 (1)	1.9 (7)
Duitsland	1.8 (5)	2.8 (8)	2.3 (8)
België	2.0 (8)	3.5 (12)	2.8 (9)
Portugal	2.3 (9)	3.3 (9)	3.0 (10)
Frankrijk	4.0 (12)	3.3 (9)	3.6 (11)
Spanje	3.0 (10)	4.0 (13)	3.5 (12)
Italië	4.3 (14)	3.3 (9)	3.8 (13)
Griekenland	4.0 (12)	5.5 (14)	4.8 (14)

¹ De samenvattende scores in de tabel kunnen variëren van 0 tot 6 (hogere scores vertegenwoordigen striktere regulering). Voor een preciezere interpretatie van de scores, zie OECD (1999). Getallen tussen haakjes tonen de ranking van de landen in de EU.

Bron: OECD (1999).

Al vlug wordt duidelijk dat Nederland een minder strikte regulering kent met betrekking tot tijdelijke arbeid en uitzendarbeid. In de jaren '90 zijn beide stelsels wel geleidelijk naar elkaar toe gegroeid. In Nederland werd iets meer zekerheid ingebouwd voor de tijdelijke werknemers en in België werden opeenvolgende contracten van bepaalde duur mogelijk en werd uitzendarbeid verruimd inzake objectieve redenen waarvoor men uitzendarbeid mag invoeren. Eind jaren '90 heeft de OECD de reguleringen inzake tijdelijke arbeid en uitzendarbeid geëvalueerd op hun restrictiviteit. In bovenstaande tabel worden de Europese landen gerangschikt op hun restrictiviteit – hoe hoger de totaalscore, hoe restrictiever de regulering. Zoals blijkt uit de analyse, is de Nederlandse regulering een stuk soepeler dan de Belgische regulering ondanks de convergentiebeweging van de laatste jaren.

De impact van de wetgeving is af te lezen uit het gebruik van tijdelijke arbeid in beide landen. In België bleef tijdelijke arbeid in het begin van de jaren '90 op 5% hangen maar vanaf 1994 merken we een duidelijke stijging in het gebruik van tijdelijke arbeid (zowel contracten van bepaalde duur als uitzendcontracten). Uitzendarbeid is zelfs verdubbeld tussen 1995 en 1999. Deze toename is ten dele te verklaren vanuit het gradueel proces van impliciete deregulering medio jaren '90. België heeft evenwel geen golf van impliciete deregulering doorgevoerd in de jaren '80 waardoor de achterstand ten opzichte van de Nederlandse tijdelijke arbeidsgraad gedeeltelijk verklaard wordt. Juridisch is vanaf 1994 het toepassingsgebied van zowel contracten van bepaalde duur als uitzendarbeid uitgebreid en werden opeenvolgende contracten van bepaalde duur

mogelijk. De toename van tijdelijke arbeid werd met andere woorden gedeeltelijk door deze impliciete deregulering bewerkstelligd.

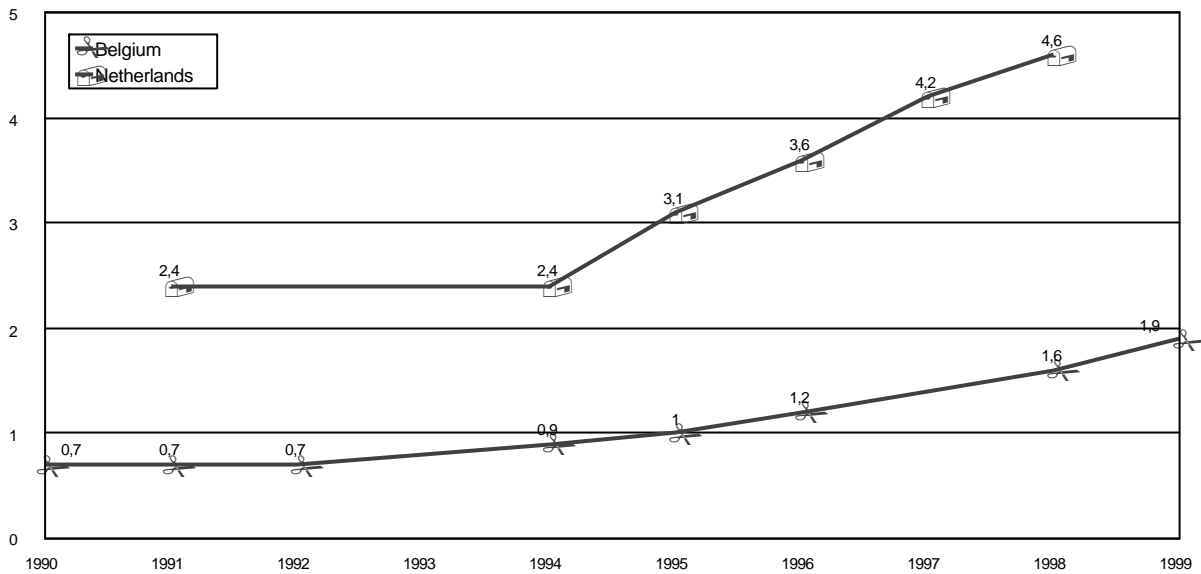
In Nederland bemerken we een stabiele groei van de tijdelijke arbeid. De impliciete deregulering vond in Nederland reeds plaats in de jaren '80, enkel met de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' in 1999 heeft men opnieuw aanpassingen aan de wetgeving betreffende tijdelijke arbeid ingevoerd. De mogelijkheden tot opeenvolgende contracten van bepaalde duur zijn bij deze uitgebreid en tegelijk heeft men meer zekerheid willen bieden aan de tijdelijke werknemers. Wat de invloed zal zijn van deze wetgeving is vooralsnog niet duidelijk. Belangrijk om vast te stellen is dat momenteel de wetgevingen in beide landen nauwer bij elkaar liggen hoewel Nederland toch nog steeds een soepelere regelgeving heeft. Volgens het OSA onderzoek in Nederland (Verbruggen e.a., 2000) werkte in 1998 13,5% van de Nederlanders op tijdelijke basis. Belangrijker evenwel is hun onderscheid tussen tijdelijk werk met uitzicht op vast werk en de overige tijdelijke contracten. Zes procent van de loontrekkenden zou tijdelijk tewerkgesteld zijn met uitzicht op vast werk en 7,5% tijdelijk tewerkgesteld zonder uitzicht op vast werk. Dit impliceert dat 44,5% van de tijdelijken uitzicht heeft op vast werk en deze werknemers kunnen dus niet zomaar tot de flexibele (tijdelijke) arbeidskrachten gerekend worden. Dit betekent ook dat de Belgische data over tijdelijke arbeid enige nuancering behoeven. Maar voor België zijn geen cijfers over tijdelijke arbeid met uitzicht op vast werk beschikbaar.

Tabel 6. Tijdelijke arbeid als percentage van het totaal aantal werknemers.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
België	5.3	5.1	4.9	5.1	5.1	5.3	5.9	6.3	7.8
Nederland	7.6	7.7	9.7	10.0	10.9	10.9	12.0	11.4	12.7

Bron: Eurostat, Labour Force Survey

Ontwikkelingen in flexibele arbeid, zoals tijdelijke contracten, uitzendarbeid, op- en afroepkrachten, zijn afhankelijk van de economische ontwikkelingen, zo stelt men vast. Contractuele flexibiliteit volgt de conjunctuurschommelingen waarbij uitzendarbeid in het bijzonder naar voren geschoven wordt als een barometer van de conjunctuur. In Nederland lijkt dit verband vanaf 1993 minder aanwezig te zijn. De vraag is of hier sprake is van een tijdelijke afwijking van de trend of dat er sprake is van een kwalitatief nieuwe fase, waarin flexibele arbeid een meer vaste plaats krijgt (Verbruggen, 2000). Tijdelijke arbeid zou aldus minder als buffer voor de economische schommelingen ingeschakeld worden in Nederland.



Bron: België: Upedi; Nederland: ABU

Figuur 1. Penetratiegraden van uitzendarbeid, België en Nederland

Een belangrijke evolutie mag men niet uit het oog verliezen. De uitzendsector speelt niet alleen een sleutelrol in het uitzendcircuit maar ook steeds vaker op de vacaturemarkt. Op de Belgische vacaturemarkt is de sector goed voor 6% van de vacature-instroom (Denolf, Denys & Simoens, 1999). In België krijgt 30 à 40% van de uitzendkrachten een werkaanbieding in het bedrijf waar ze een uitzendopdracht vervullen. In Nederland zou dat slechts voor 25% van de uitzendkrachten het geval zijn (CRB, 1999). De screeningsfunctie wint dus aan belang. Het verschil tussen België en Nederland voor wat betreft werkaanbiedingen voor uitzendkrachten kan ten dele verklaard worden doordat men in Nederland verder gaat in deze vacaturemarkt en men andere formules hanteert. Ter illustratie: Randstad heeft bij circa 150 bedrijven een interne vestiging geopend waar iedere afdelingschef zijn vacatures kan opgeven. Randstad zoekt vervolgens binnen en buiten het bedrijf naar geschikte kandidaten (CRB, 1999). In het licht van het flexibilitateitsdebat is dit belangrijk en waarschuwt het ons voor voorzichtigheid bij het opmaken van onze conclusies.

Een fenomeen dat de laatste jaren aan belang wint, is detachering en dit vooral in Nederland. Met betrekking tot dit begrip bestaat enige spraakverwarring tussen België en Nederland. De verwarring wordt veroorzaakt door verschillende praktijken terzake en niet door een andere definitie aan het eigenlijke begrip detachering. Detachering is zowel in België als in Nederland het tijdelijk uitlenen van een werknemer aan een ander bedrijf. De praktijken in beide landen verschillen wel enigszins. In België vertoef detachering in een grijze zone en is bovendien niet structureel georganiseerd, uitgezonderd in de havenarbeid. In Nederland is detachering veel sterker ingeburgerd en bepaalde organisaties houden zich uitsluitend bezig met detachering. Bij deze opzet die bijvoorbeeld in de haven of de chemische sector al langere tijd enig succes kent, wordt een aantal werknemers binnen een bedrijf of bedrijfstak ondergebracht in een aparte onderneming, die dan vervolgens fungeert als interne leverancier van flexibele arbeid voor dat bedrijf of die bedrijfstak. Vaak gebeurt deze opzet in participatie met uitzendkantoren. De toenemende diversiteit in de dienstverlening van uitzendkantoren (detachering en inhouse kantoren voor werving) is voor een deel te wijten aan de conjunctuurgevoeligheid van de uitzendsector. De uitzendkantoren wensen

zich ook te profileren in minder conjunctuurgevoelige diensten om zo daling in de vraag te kunnen opvangen (Breedeveld, 1998).

Door de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' is de kloof tussen uitzendarbeid en detachering in Nederland bovendien vernauwd. Veel uitzendkantoren nemen nu ook werknemers voor langere periodes in dienst en detacheren deze werknemers naar diverse ondernemingen. Deze detachering door uitzendkantoren wordt ook wel uitzend-detachering genoemd. Door de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' wordt een uitzendkracht zelfs op termijn automatisch een gedetacheerde werknemer gezien na verloop van tijd een arbeidscontract ontstaat die loondoorbetalingsplicht impliceert ongeacht het voorhanden zijn van werk. De wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' voorziet dat uitzendkrachten die zes maanden uitzendopdrachten hebben uitgevoerd, automatisch een contract van bepaalde duur krijgen en dat na drie jaar uitzendwerk met een minimum van 3000 uur men een contract van onbepaalde duur krijgt.

Hoezeer detachering ook belangrijker wordt, toch zijn geen cijfers voor handen die op een accurate wijze de spreiding ervan weergeven. In België is detachering vooralsnog een eerder marginaal fenomeen. In Nederland zou 20% van de totale omzet in de uitzendsector betrekking hebben op detachering.

2.3 Wederkerige relatie tussen impliciete en expliciete deregulering

Verschillen in de mate van impliciete deregulering dragen bij tot een juiste interpretatie van de lage Belgische score op tijdelijke arbeid. Een doorslaggevende factor kan dit echter niet genoemd worden. In OESO-hitparades worden België en Nederland overigens steevast in hetzelfde peloton ingedeeld, namelijk bij de 'gematigde' regimes - niet te streng, maar toch ook weer niet soepel genoeg (OECD, 1993). Zoals reeds gesteld, hoeft het niet te verwonderen dat een strakke ontslagbescherming veelal samengaat met een intensief gebruik van tijdelijke arbeid (Delsen, 1997). Voor Nederland gaat de combinatie van een restrictieve ontslagbescherming en een sterke verspreiding van tijdelijke en uitzendarbeid volledig op. Deze combinatie kan niet enkel afgeleid worden uit de juridische vergelijking maar tevens uit volgende analyse van het uitstroombesleid.

Tabel 7. Uitstroom van werknemers naar reden van vertrek (1995-1996)

	Vlaanderen ³		Nederland
	Arbeider	Bedienden	
Verbreking op het initiatief van de werknemer (Vervroegd) pensioen	25%	23%	46%
Invaliditeit/ziekte/overlijden	22%	19%	9%
Invaliditeit/ziekte/overlijden	6%	3%	5%
Verbreking op het initiatief van de werkgever	28%	25%	15%
uitstroom tijdelijke arbeid	19%	30%	25%
Uitstroom tijdelijke arbeid / verbreking op het initiatief van de werkgever	0.67	1.20	1.67

Bron: Vlaamse data: Kengetallenbevraging van Steunpunt WAV (Lamberts, 1997), Nederlandse data: OSA-Arbeidsvraagpanel (Praat, Smulders & van Werkhoven, 1996)

³ In België is er een wettelijk verschil tussen arbeiders en bedienden. De condities en bescherming die beide groepen genieten, verschillen. Bedienden zijn veel beter beschermd dan arbeiders. Het verschil tussen beide groepen is daarom relevant wanneer men de uitstroom van werknemers analyseert.

Het aandeel van het 'gedwongen vertrek' in de totale uitstroom - hetzij in de vorm van definitieve verbreking door de werkgever, hetzij van niet-verlenging van tijdelijke contracten - was in Vlaanderen beduidend hoger : 47% voor de arbeiders en 55% voor de bedienden, tegenover 40% in Nederland. De definitieve verbreking door de werkgever weegt vooral bij de Belgische arbeiders veel zwaarder door dan de niet-verlenging van tijdelijke contracten. In Nederland is de uitstroom ten gevolge van niet-verlenging van tijdelijke contracten dominant. Wanneer we de ratio tussen uitstroom van tijdelijke arbeid en vertrek op het initiatief van de werkgever in beschouwing nemen, is het verschil tussen Vlaanderen (arbeiders 0,67 en bedienden 1,20) en Nederland (1,67) duidelijk. Deze verschillen staan in verband met de waargenomen verschillen in restrictiviteit van de ontslagregelingen (minieme bescherming voor de arbeiders, lange opzegtermijnen bij de bedienden, een complexe procedure in Nederland). Dat de restrictiviteit van het ontslagregime een invloed heeft op de samenstelling van de uitstroom blijkt overigens uit analyses op de totale groep van Europese lidstaten. Zo vond Mosley (1994) op basis van analyses op de Labour Force Survey een sterke negatieve relatie tussen de graad van ontslagbescherming en de frequentie waarmee werkgevers overgaan tot definitieve verbreking. Werkgevers die de ontslagbepalingen als te restrictief zien steunen meer op niet-verlenging van tijdelijke contracten om de personeelscapaciteit te sturen.

De uitstroomdata van Vlaamse arbeiders versus bedienden leveren additioneel bewijs voor de gestelde relatie tussen ontslagbescherming en tijdelijke arbeid gezien de minder beschermde arbeiders frequenter ontslagen worden op initiatief van de werkgever terwijl de uitstroom van tijdelijke arbeid veel meer belang heeft bij de beter beschermde bedienden. Wanneer we de ratio tussen uitstroom van tijdelijke arbeid en vertrek op het initiatief van de werkgever in beschouwing nemen, geeft het verschil tussen Vlaamse bedienden (1,20) en Nederlandse werknemers (1,67) aan dat niet-verlenging van tijdelijke contracten nog steeds belangrijker is dan verbreking op het initiatief van de werkgever in Nederland hoewel de Vlaamse bedienden een ontslagbescherming genieten die minstens even strikt is als de Nederlandse. Ontslagbescherming leidt evenwel niet alleen rechtstreeks tot het gebruik van tijdelijke contracten maar loopt in de eerste plaats via de regulering van tijdelijke arbeid die soepeler is in Nederland dan in Vlaanderen.

Welke flexibiliteits- of uitstroomvariant organisaties kiezen, is blijkbaar gedeeltelijk afhankelijk van de institutionele context van de arbeidsmarkt. Indien dit zo is, mogen we in Nederland een verandering verwachten naar minder tijdelijke contracten door de versoepeling van de ontslagbescherming door de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' tenzij evenwel de uitbreiding van het toepassingsgebied van tijdelijke arbeid in dezelfde wet het effect van de expliciete deregulering countert.

2.4 Tijdelijke werkloosheid: een functioneel equivalent ?

Nu de ontslagbescherming en de tijdelijke arbeid beschouwd zijn, moeten we bovendien ook nog de maatregelen ter voorkoming van ontslag in de analyse opnemen. België heeft hiervoor een uniek systeem in het leven geroepen begin jaren '80. Tijdelijke werkloosheid is een typisch Belgisch systeem dat manpowerplanning toelaat voor arbeiders. Werkgevers kunnen arbeiders tijdelijk op non-actief zetten zonder het arbeidscontract te verbreken. Gedurende deze periode betaalt de staat aan de werknemers een werkloosheidsvergoeding uit. Het systeem werd geïntroduceerd om de industrie een ander instrument dan ontslag (hire and fire beleid) te bieden om tijdelijke problemen zoals een daling in de vraag, op te vangen. Tijdelijke werkloosheid is een kwantitatief wijdverspreid fenomeen zowel in aantal betrokken werknemers als in aandeel tot het totaal aantal

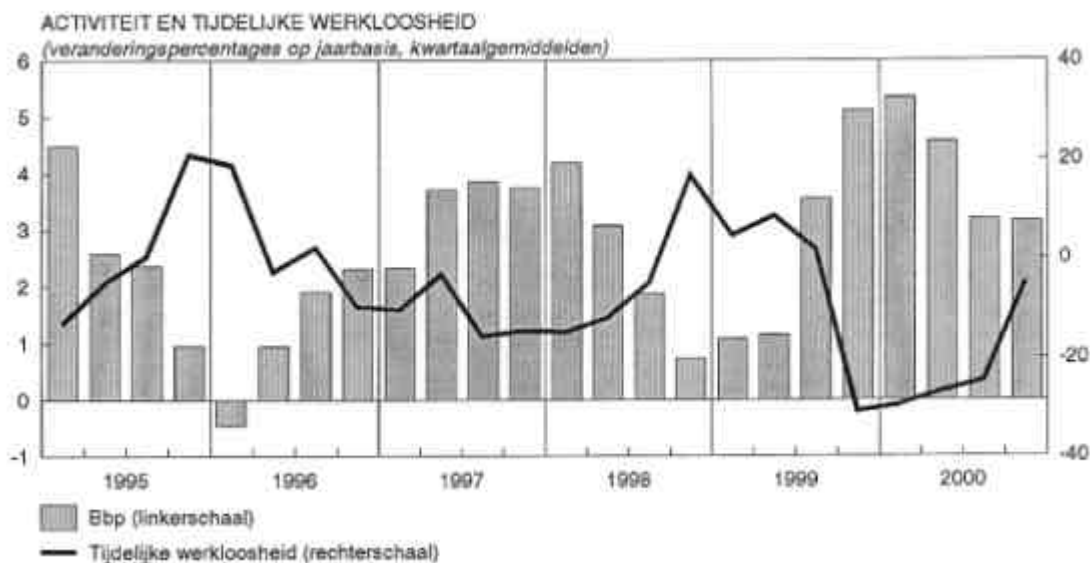
arbeiders. Tijdelijke werkloosheid bereikte zijn piek van 59.411 tijdelijk werklozen (gemiddeld aantal) in 1993 door de recessie die toen plaats vond. In 1994 viel het aantal terug naar 46.625 tijdelijk werklozen en is verder blijven dalen tot het een niveau van 29.976 bereikte in 2000.

Tabel 8. Evolutie van tijdelijke werkloosheid in België (gemiddeld aantal (jaargemiddelden) en indexen (basis = 1992), 1992-2000).

	Gemiddeld aantal tijdelijk werklozen	Index
1992	48.262	100
1993	59.411	123
1994	46.625	97
1995	46.033	95
1996	48.824	101
1997	42.804	89
1998	41.139	85
1999	39.273	81
2000	29.976	62

Bron: Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening

Deze daling in tijdelijke werkloosheid hoeft niet te verwonderen in het licht van de economische groei die zich na 1993 manifesteerde. Dat tijdelijk werkloosheid wegens economische redenen fluctueert in functie van de economische evolutie, blijkt uit het RVA-jaarverslag 2000. Men stelt een duidelijk negatief verband vast tussen de curve van het BBP dat fungeert als indicator voor de economische evolutie, en van de tijdelijke werkloosheid wegens economische oorzaken. De correlatiecoëfficiënt bedraagt $-0,83$ en is zeer significant (RVA-jaarverslag, 2000). De economische conjunctuur beïnvloedt dus sterk de evolutie van de tijdelijke werkloosheid.



Bron: Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening

Figuur 2. Economische activiteit en tijdelijke werkloosheid in België

Tijdelijke werkloosheid is gelimiteerd gezien werkgevers een specifieke reden voor de tijdelijke werkloosheid moeten opgeven. Mogelijke redenen zijn overmacht, technische storing, slecht weer, economische redenen, jaarlijks verlof en staking of lock-out. Het is duidelijk dat enkel tijdelijke werkloosheid omwille economische redenen een potentieel flexibiliteitsvoordeel biedt voor werkgevers. In 1998 was 71,7% van het aantal tijdelijk werklozen onder deze reden aangegeven (71,7% economische redenen). Tijdelijke werkloosheid omwille van economische redenen kan daarom beschouwd worden als een flexibiliteitsinstrument. In onderstaande tabel blijkt het kwantitatieve belang van tijdelijke werkloosheid omwille van economische redenen ten opzichte van de populatie waarop de maatregel betrekking heeft. In het recessiejaar 1993 was maar liefst 3,7% van de arbeiders in de private sector tijdelijk werkloos. Vanaf 1997 daalt het aandeel tijdelijke werklozen in de populatie onder de 3% en in 2000 bedraagt het aandeel 1,7%. Ondanks hoogconjunctuur blijft een kleine 2% van de arbeiders in de private sector tijdelijk werkloos.

Tabel 9. Tijdelijke werkloosheid omwille van economische redenen (= TW) in voltijds equivalenten (VTE) (gemiddelde aantallen en procenten, 1992-2000).

	TW in VTE (jaargemiddelden)	TW in VTE/ loontrekkenden pri- vate sector	TW (VTE) / arbeiders in pri- vate sector
1992	33.875	1,61	2,88
1993	42.152	2,06	3,72
1994	34.024	1,67	3,03
1995	35.825	1,75	3,13
1996	36.650	1,77	3,20
1997	32.208	1,55	2,81
1998	29.083	1,37	2,49
1999	27.660	1,28	2,37
2000	19.958	0,91	1,73

Bron: Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening (tijdelijke werkloosheid), Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid (loontrekkenden private sector) en Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (arbeiders private sector).

Tijdelijke werkloosheid impliceert een impliciete deregulering van de ontslagbescherming. Deze deregulering biedt aan de werkgevers de mogelijkheid om veel transactiekosten (aanwerving, selectie, ontslag, etc) te besparen. Bovendien blijven de arbeiders met bedrijfsspecifieke kennis in de organisatie tewerkgesteld. Andere voordelen van het systeem zijn bijvoorbeeld de motivationele voordelen van verregaande werkzekerheid. Tijdelijke werkloosheid is dus een functioneel equivalent voor het gebruik van tijdelijke contracten, uitzendarbeid en overuren. Het laat de organisatie toe om het aantal vaste werknemers af te stemmen op de gemiddelde of maximum capaciteit. Telkens de arbeidscapaciteit te hoog is, kunnen werkgevers tijdelijke werkloosheid gebruiken om de arbeidscapaciteit af te stemmen op de vereiste productiecapaciteit. Wanneer de productiecapaciteit de arbeidscapaciteit overtreft, bieden overwerk, tijdelijke arbeid en uitzendarbeid zich aan als oplossingen. In het licht van deze mogelijkheden, kan men verwachten dat de Belgische industrie nooit hetzelfde niveau van tijdelijke arbeid als de Nederlandse industrie zal bereiken omdat ze een goedkoper instrument hebben dat hen toelaat om tijdelijk het aantal vaste werknemers te reduceren in plaats van tijdelijk het aantal werknemers te verhogen. Nederlandse organisaties schijnen meer aangewezen om het aantal werknemers op een minimumcapaciteit te houden gezien het liberale systeem van tijdelijke arbeid en uitzendarbeid hen toelaat het aantal werkne-

mers snel te laten stijgen en weer te laten dalen wanneer niet meer nodig. Een reductie van het aantal vaste werknemers is enkel mogelijk via ontslag dat veel problematischer is omwille van de strikte ontslagprocedure.

Tot zover hebben we aangetoond dat de strikte tewerkstellingsbescherming in Nederland omzeild wordt door een impliciete deregulering die een wijde verspreiding van tijdelijke arbeid mogelijk maakt in vergelijking tot België. Dit impliceert evenwel niet dat Nederland flexibeler is gezien contractuele flexibiliteit slechts één aspect is van de waaier aan mogelijkheden. Het verschil tussen de twee landen moet niet enkel toegeschreven worden aan de ontslagprocedures maar ook aan de functionele equivalenten die ter beschikking zijn zoals de Belgische tijdelijke werkloosheid. Bovendien mag temporele flexibiliteit niet onbelicht blijven in de flexibiliteitspolitiek van ondernemingen.

3. Zijn er effecten van de institutionele context op temporele flexibiliteit ?

Temporele flexibiliteit is het vermogen om de input van arbeidsuren te laten variëren in functie van de te realiseren output, en dit door te schommelen met de arbeidsuren van het personeel. Men kan de arbeidstijd van werknemers reduceren of uitbreiden en/of men kan de tijdstippen waarop de werknemer werkt, wijzigen. Het element van flexibiliteit is met andere woorden gedefinieerd door de arbeidsvoorwaarden betreffende arbeidstijd. De meest voorkomende voorbeelden zijn flexibele arbeidstijden, overwerk, annualisering van de arbeidsduur, flexibele deeltijdse arbeid, etc.

3.1 Belgen voltijds, Nederlanders deeltijds

Deeltijdse arbeid wordt vaak beschouwd als de meest verspreide vorm van temporele flexibiliteit. Het is correct in zover dat veel mensen op deeltijdse basis werken. Zoals blijkt uit onderstaande tabel, is deeltijdse arbeid in Nederland een meer frequente arbeidsrelatie in vergelijking tot België. Verder bemerken we dat deeltijdse tewerkstelling voornamelijk een vrouwelijke arbeidsvorm is. De hoge deeltijdse arbeidsgraad in Nederland is voor een deel het gevolg van autonome factoren langs de aanbodzijde, zoals de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen die gestimuleerd wordt door het stijgende opleidingsniveau, het dalende kinderaantal en het groter aantal echtscheidingen. (Sociaal-economische Nieuwsbrief, extra nummer van mei 1998). Langs de vraagzijde is de evolutie in de richting van een diensteneconomie van belang

Tabel 10. Deeltijdse arbeid naar geslacht en land (percentages ten opzichte loontrekkenden)

	België			Nederland		
	Mannen	Vrouwen	Totaal	Mannen	Vrouwen	Totaal
1999	4,72	39,94	19,76	17,72	68,83	39,87
1998	3,97	36,69	17,82	17,90	67,54	39,06
1997	3,57	35,22	16,78	16,68	67,82	38,31
1996	3,17	34,04	15,89	16,70	68,43	38,41
1995	3,04	33,39	15,42	16,47	66,98	37,35
1994	2,81	31,44	14,56	15,58	65,44	36,19
1993	2,53	31,82	14,48	14,77	63,86	34,75

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

Verder biedt de nationale politiek ten aanzien van deeltijdse arbeid een bijkomende verklaringgrond voor het verschil in verspreiding van deeltijdse arbeid. Wettelijk zijn er nagenoeg geen verschillen op te merken tussen de wijze waarop deeltijdse arbeid gereguleerd is. De regulering verschilt nauwelijks. In het ondersteunende beleid daarentegen hebben beide regeringen andere opties genomen waarbij de Nederlandse regering vooruit loopt op de Belgische. De Nederlandse regering speelde reeds vanaf de jaren '70 een belangrijke rol in de promotie van deeltijdse arbeid. Terwijl er in België pas een gradueel beleid ter promotie van deeltijdse arbeid werd opgestart begin jaren '80. Het starttijdstip van het promotiebeleid biedt zeker een gedeeltelijke verklaring voor het nationale verschil in deeltijdse arbeidsgraad. Bovendien was het Belgische beleid niet steeds consistent. Op het einde van de jaren '80 maakten besparingsmaatregelen deeltijdse arbeid minder aantrekkelijk om het nadien in de jaren '90 opnieuw te promoten. Het Nederlandse beleid was veel rechtlijniger en focuste in het begin op financiële stimuli voor de werknemers (jaren '80). Later werd gefocust op de kwalitatieve verbetering van het statuut en de arbeidsvoorwaarden van de deeltijdsen (jaren '90). In België werden financiële stimuli pas geïntroduceerd medio jaren '90. Men mag verwachten dat de Nederlandse deeltijdse arbeid nog zal toenemen gezien Nederlandse werknemers sinds 2000 een wettelijk recht hebben om hun arbeidstijd te verkorten of te verlengen. Werkgevers kunnen dit recht enkel weigeren op basis van belangrijke bedrijfs- of dienstbelangen. In Nederland spelen de sociale partners een voortrekkersrol bij de promotie van deeltijdse arbeid en bij de ontwikkeling van nieuwe wetgeving terzake.

In beide landen is het promotiebeleid voor deeltijdse tewerkstelling gericht op werknemers en is het geïnspireerd door de idee van arbeidsherverdeling en de combinatie arbeid-gezin. Deze motieven zijn prominenter aanwezig in het Nederlandse beleid. Deze bevindingen maken het zeer plausibel dat deeltijdse tewerkstelling weinig bijdraagt aan de organisatieflexibiliteit en veel aan de werknemersflexibiliteit. Het Nederlandse beleid maakt deze assumptie meer plausibel dan het Belgische beleid.

De vraag kan dus gesteld worden – vanuit het gezichtspunt van de organisaties – of deeltijdse tewerkstelling feitelijk bijdraagt tot de flexibiliteit van de productiefactor arbeid, of het toelaat arbeid af te stemmen op de vereiste productiecapaciteit op een gegeven moment. Of deeltijdse arbeid bijdraagt tot de algemene organisatieflexibiliteit, hangt af van de specifieke arbeidsvoorwaarden. Onderzoek geeft aan dat deeltijdsen een cruciale rol kunnen spelen in het matchen van het personeelsaanbod aan de productie-eisen (Dejonckheere & Sels, 1999). De hoeveelheid arbeid per productieafdeling is meer en meer gedetermineerd door precieze productieresultaten waarbij

de vereiste hoeveelheid arbeid uitgedrukt wordt in voltijdse equivalenten. Om de precieze hoeveelheid voltijdse equivalenten (berekend tot twee of meer decimalen) te verkrijgen, is deeltijdse arbeid vaak vereist.

Niettemin heerst geen twijfel dat deeltijdse tewerkstelling twee doelen dient, met name werknemersflexibiliteit en arbeidsherverdeling. Deeltijdse arbeid wordt minder frequent gebruikt als instrument om een flexibeler inzet van werknemers te bekomen. Bovendien wijst Delsen (1995) er op dat deeltijdse arbeid zijn functie in het reduceren van de werkloosheid heeft bewezen. In een ruime arbeidsmarkt wordt deeltijdse tewerkstelling gebruikt als een strategie om arbeidsherverdeling te verwezenlijken en in een krappe arbeidsmarkt als een strategie om de structurele werkloosheid te absorberen. De promotie van deeltijdse arbeid door de Nederlandse overheid heeft bijgedragen tot het Nederlands mirakel van lage werkloosheid. Een kritiek op het Nederlandse poldermodel is met name dat het gebouwd is op kleine deeltijdse en kwalitatief lage jobs. In België hebben de sociale partners een belangrijke rol gespeeld in het verhinderen van deze extreme varianten van deeltijdse arbeid.

De mogelijkheid om arbeid en gezin met elkaar te verzoenen, is vaak opgegeven als het voornaamste motief. Belangrijk in dit opzicht, is de kinderopvang in beide landen. België mag een paradijs heten wat dit betreft ten opzichte van Nederland. Kinderopvang is nog lang niet uitgebouwd in Nederland en dit verplicht mensen vaak om deeltijdse arbeid op te nemen. De oorzaak voor dit verschil in kinderopvang is te wijten aan de vrouwelijke participatiegraad, meer bepaald het tijdstip waarop de vrouwen op de arbeidsmarkt instroomden. Na WOII werd vrouwelijke tewerkstelling in België steeds prominenter terwijl de vrouwelijke participatiegraad in Nederland pas echt in de lift zat in de jaren '80 en '90. Kinderopvang staat in Nederland in zijn kinderschoenen.

Plantega (1994), de Nederlandse situatie beschrijvend, benadrukt het positieve aspect van (langetermijn) deeltijdse tewerkstelling gezien het de mogelijkheid biedt op een ononderbroken professionele loopbaan. Daarenboven is het beeld van de modelwerknemer, verstoken van alle huiselijke zorgen, verouderd. Veel vrouwen (en meer en meer mannen) kunnen en willen dit klassieke concept van de zuivere kostwinner niet volgen. Een belangrijk element hierbij is dat deeltijdse arbeid meer waarschijnlijk aanbodgedreven en regulier is in Nederland. In België, 41,2% van de deeltijds werkende mannen en 27,9% van de deeltijds werkende vrouwen geven als motief voor hun deeltijdse tewerkstelling 'het niet vinden van een voltijdse job' (Eurostat, Labour Force Survey, 1998). Deze aandelen zijn veel lager in Nederland: 7,7% en 4,2% respectievelijk. Deze ongelijkheden in de functies van niet-regulier werk worden vaak onvoldoende belicht in statistische tabellen. Secundair bewijs wordt geleverd door de proportie onvrijwillige deeltijdse arbeid. In België doet in 1998 26,2% van de deeltijdsen dit onvrijwillig terwijl dit aandeel in Nederland slechts 5,5% is (Eurostat, Labour Force Survey 1998). In België is de mannelijke onvrijwillige deeltijdse arbeidsgraad 36,5% en de vrouwelijke is 24,6%. De Nederlandse onvrijwillige arbeidsgraden zijn respectievelijk 8,4% en 4,3%. Deeltijdse arbeid is in Nederland dus een normale zaak en over het algemeen ook een bewuste keuze van de werknemer. Veel gezinnen zijn anderhalf verdieners en zijn hier tevreden mee. Ook het gemiddeld aantal uren dat men deeltijds werkt, verschilt in beide landen. In Nederland beslaat een deeltijdse job gemiddeld 18,7 uur, in België ligt het gemiddeld aantal uren voor een deeltijdse job op 21,7 uur.

De verschillen in deeltijdse arbeid vinden niet enkel hun grond in een ondersteuningsbeleid maar is ook maatschappelijk gegrondvest in een mentaliteitsverschil. Nederlanders werken graag in deeltijdse arbeid en verkiezen een kortere arbeidsduur, Belgen streven liever voltijdse tewerkstelling na en verkiezen een langere arbeidsduur.

3.2 Flexibele contracten in Nederland

Een tot voor kort hyper flexibel systeem van Nederlandse makelij zijn de diverse vormen van oproepcontracten. De wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' heeft deze arbeidsvormen voorzien van enige regulering en deels uit de grijze zone gehaald. Men werkt als oproepkracht als de werknemer met de werkgever heeft afgesproken dat de werknemer pas komt werken als de werkgever de werknemer oproept. Met een oproepcontract werkt men dus niet op een vast aantal uren en heeft men ook geen vaste werktijden. Tussen oproepcontracten wordt een onderscheid gemaakt tussen drie soorten oproepcontracten namelijk oproepcontracten met voorovereenkomst, nulurencontracten en min-maxcontracten. Deze opdeling in drie typen heeft gevolgen voor de voorwaarden (zoals loon en contract) waartegen men werkt sinds de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid'. Bovendien stipuleert de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' dat de feitelijke omstandigheden bepalend zijn voor de vraag op welk contract men werkt.

Bij een *oproepcontract met voorovereenkomst* mag de werknemer zelf beslissen of hij gaat werken wanneer de werkgever hem oproept. De werkgever betaalt alleen loon voor de uren die de oproepkracht werkt. Voor de periode dat de oproepkracht aan het werken is, heeft hij een tijdelijk arbeidscontract. Er ontstaat dus bij iedere oproep een nieuw arbeidscontract. Er kan aldus volgens de wetgeving betreffende tijdelijke arbeid een vast dienstverband ontstaan als er vier opeenvolgende contracten voor dezelfde werkgever gewerkt zijn. In dat geval moet de werkgever het loon doorbetalen dat voor het vierde contract is afgesproken, ook als de werkgever geen of minder werk heeft.

Bij een arbeidscontract zonder urengarantie of *nulurencontract* moet de werknemer aan het werk als de werkgever deze oproept. De werknemer heeft een doorlopend arbeidscontract maar er zijn geen afspraken over het aantal uren dat de werknemer werkt. De werkgever betaalt de eerste zes maanden alleen loon voor de uren die de oproepkracht werkt. Na die zes maanden moet hij het loon, berekend op het gemiddeld aantal uren in de laatste drie maanden, doorbetalen, ook als de werkgever geen of minder werk heeft.

Bij een arbeidscontract met urengarantie of *min-maxcontract* werkt men per week, maand of jaar een afgesproken minimum aantal uren, garantieuren genaamd. Daar bovenop kan afgesproken worden met de werkgever voor hoeveel uren de werknemer maximaal oproepbaar is. Als de werkgever de werknemer oproept, moet deze laatste aan het werk tot het afgesproken maximum aantal uren. De werknemer heeft aldus een doorlopend contract en weet hoeveel uren hij minimaal werkt. De werkgever betaalt loon voor de gewerkte uren maar moet in ieder geval de gegarandeerde uren uitbetalen, ook als hij geen werk heeft.

De wet 'Flexibiliteit en Zekerheid' heeft de oproepcontracten aldus uit de grijze zone willen halen. Een eerste belangrijke verandering is het vermoeden van een arbeidsovereenkomst. Voorheen was het zeer onduidelijk of het oproepcontract te beschouwen was als een arbeidsovereenkomst, dan wel een overeenkomst tot het verrichten van werk of een overeenkomst tot aanname van werk. Twee rechtsvermoedens zijn nu van kracht. Ten eerste als de oproepkracht drie maanden lang elke week of minimaal 20 uur per week voor dezelfde werkgever heeft gewerkt, is er sprake van een arbeidsovereenkomst. Ten tweede wordt gekeken naar het aantal uren dat de oproepkracht in de afgelopen drie maanden heeft gewerkt om te bepalen uit hoeveel uren de arbeidsovereenkomst bestaat. Wanneer de werknemer heeft kunnen bewijzen dat er sprake is van een arbeidsovereenkomst, gelden ook alle rechten en plichten die hiermee gepaard gaan.

Bijkomend staat in de wet dat voor elke oproep minimaal drie uur loon uitbetaald moet worden. Deze regel geldt onder de voorwaarde ofwel dat de werknemer een contract heeft voor minder dan 15 uur per week en er geen afspraak is over de werktijden, ofwel dat de werknemer geen vaste afspraak heeft over het aantal uren dat men werkt. Dus enkel bij ontstentenis van vaste werktijden of een vaste arbeidsduur is de regel van kracht. Deze minimum betalingsplicht geldt als compensatie voor de onzekerheid die oproepkrachten zich moet getroosten.

Een derde verandering is de loondoorbetalingsplicht van de werkgever na zes maanden. De werkgever kan maximaal zes maanden ontsnappen aan de verplichte maandelijkse uitbetaling van de oproepkracht. Gedurende de eerste zes maanden kan de werkgever enkel de werkelijke arbeidsuren vergoeden, met minimum drie uur loon per oproep of het minimum bij min-maxcontracten. Na zes maanden ontvangt de oproepkracht ook loon indien hij niet opgeroepen wordt. Voordien werd het werkgeversrisico afgewenteld op de werknemer en op de sociale zekerheid want wanneer de werknemer geen inkomen had, werd een beroep gedaan op de sociale zekerheid voor een uitkering.

Een eerste te verwachten gevolg is dat de werkgever niet langer dan zes maanden beroep gaat doen op een oproepkracht om onnodige loonkosten uit te sparen bij loondoorbetalingsplicht bij ontstentenis van werk. Een tweede te verwachten gevolg is dat de werkgever geen gebruik meer zal maken van oproepkrachten voor een oproep van minder dan drie uur. Ten derde, gezien de zuivere oproepkrachten slechts drie maal kunnen opgeroepen worden zonder een vast dienstverband te generen, is de aantrekkelijkheid van dit type contract sterk gemilderd en zullen de werkgevers meer geneigd zijn een beroep te doen op de overige vormen van oproepcontracten die een doorlopend contract impliceren waarbij de arbeidstijd sterk kan fluctueren qua arbeidsduur en tijdstip van arbeid. Dus met andere woorden, ultraflexibiliteit wordt niet meer zo aantrekkelijk voor de werkgever (Diebels, 1999). Toch kan men zich de vraag stellen of oproepkrachten niet in een preciaire situatie geduwd worden door de loondoorbetalingsplicht na zes maanden.

Tabel 11. Evolutie van oproep- en invalkrachten in Nederland en aandeel in de populatie werkenden. (absolute aantallen en percentages, 1992-1999)

	Oproep- krachten ¹	Inval- krachten ¹	Totaal : op- roep- en in- valkrachten	Totaal /flexibele arbeidsrelaties ²	Oproep- krachten/ alle werknemers	Totaal/alle werknemers
1992	78 000	39 000	117 000	29,32	1,48	2,23
1993	79 000	36 000	115 000	29,26	1,50	2,19
1994	91 000	36 000	127 000	29,88	1,74	2,43
1995	105 000	34 000	139 000	29,14	1,96	2,59
1996	114 000	48 000	162 000	30,11	2,09	2,97
1997	121 000	43 000	164 000	28,98	2,14	2,91
1998	138 000	49 000	187 000	30,96	2,35	3,18
1999	112 000	44 000	156 000	27,32	1,84	2,57

- 1 Oproepkracht en invalkracht zijn als antwoordcategorieën opgenomen in de vragenlijst. Hierbij is de bepaling van de contractvorm (en haar definitie) overgelaten aan de respondenten.
- 2 Flexibele arbeidsrelaties zijn omschreven als *werknemers met een tijdelijk contract korter dan één jaar (zonder toezegging van aanstelling in vaste dienst) en werknemers van wie de arbeidsduur gewoonlijk varieert tussen een overeengekomen minimum en maximum aantal uren per week*. Flexibele arbeidsrelaties zijn de som van uitzendkrachten, oproepkrachten, invalkrachten en overige flexibelen zoals bepaald door CBS.

Bron: Statline, Centraal Bureau voor de Statistiek

In 1999 werkte 1,84% van de loontrekkenden in Nederland als oproepkracht. Tussen 1992 en 1998 neemt het aantal oproepcontracten toe met 77% (van 78.000 tot 138.000 oproepkrachten). Ook het aandeel in de werkgelegenheid neemt stelselmatig toe van 1,48% tot 2,35%. In 1999 echter dalen zowel het aantal als het aandeel oproepkrachten aanzienlijk (een daling van 19% ten opzichte van 1998). Wanneer we oproep- en invalkrachten samen analyseren, zien we dat 2,57% van de loontrekkenden in Nederland als oproep- of invalkracht werkte in 1999. Tussen 1993 en 1998 neemt het aantal oproep- en invalkrachten toe met 63% (van 115.000 tot 187.000). Ook het aandeel in de werkgelegenheid neemt stelselmatig toe van 2,19 tot 3,18%. In 1999 dalen zowel het aantal als het aandeel oproep- en invalkrachten aanzienlijk (een daling van 16,5% ten opzichte van 1998). De invoering van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid op 1 januari 1999 is een mogelijke verklaringsgrond voor deze vastgestelde daling van het aantal en het aandeel oproep- en invalkrachten gezien de wet, zoals gezegd, beperkingen oplegt aan het gebruik van oproepcontracten. Andere bronnen spreken van een hoger aandeel oproepkrachten in de tewerkstelling. Van Bolhuis (1996) vindt op basis van een enquête bij bedrijven dat 6% van de werknemers op basis van een afroepcontract werkte in 1996.

Dit systeem van flexibele contracten biedt wel degelijk voordelen en kan als functioneel equivalent van afwijkende arbeidstijden beschouwd worden. In België treft men geen wetgeving aan over oproepcontracten. Dergelijke contracten bestaan niet volgens de wet omdat deze oproepcontracten begin jaren '90 door de sociale partners verboden werden. Dit verbod betekent helaas niet dat we met zekerheid kunnen stellen dat deze contracten in België niet voorkomen. Net zoals detachering en collegiaal uitlenen van werknemers kan deze flexibiliteitsvorm zich bewegen in een grijze zone.

3.3 Wanneer werken Belgen en Nederlanders? Flexibele arbeidstijden

In wat volgt zullen we België en Nederland vergelijken op een aantal vormen van temporele flexibiliteit. De Labour Force Survey van Eurostat fungeert als bron voor de data. Met betrekking tot overuren, een belangrijke temporele flexibiliteitsmaatregel, ontbreken helaas statistische data.

3.3.1 Afwijkende arbeidsuren

We bemerken in onderstaande tabel dat het Belgische aandeel werknemers met afwijkende arbeidsuren aanzienlijk hoger ligt dan het Nederlandse aandeel. De wetgeving biedt geen verklaring grond voor deze vaststelling tenzij de openingen die in de arbeidstijdenwet aanwezig zijn om via collectieve onderhandelingen af te wijken van de wettelijke regulering terzake. De vakbonden beschikken zodoende over de mogelijkheid om afwijkende arbeidsuren (vanuit werkgeversvraag) af te ruilen tegen werknemersvoordelen zoals werkzekerheid, etc.

Tabel 12. Verspreiding van afwijkende arbeidsuren in België en Nederland (percentage t.o.v. loontrekken, 1996 en 1998)

Afwijkende arbeidsuren ¹	1996	1998
België	4,5	5,9
Nederland	1,7	1,7

- 1 De Belgische survey verwijst naar afwijkende arbeidsuren als de arbeidsuren variëren van week tot week in het licht van variabele uurroosters, flexibele werkweken, tijdelijke werkloosheid of systematische overuren. De Nederlandse survey vraagt enkel of de respondenten al dan niet vaste arbeidsuren hebben. Vormen van flexitijd waarbij werknemers beperkt hun uren kunnen variëren, zijn uitgesloten van de 'niet gestandaardiseerd uren' categorie.

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

3.3.2 Ploegenarbeid

Ploegenarbeid is sedert begin jaren '90 stabiel gebleven qua spreiding in beide landen. In percentage van de loontrekkende bevolking heeft België dubbel zo veel werknemers die in ploegenarbeid werken, in vergelijking tot Nederland. Op gebied van wetgeving is er nagenoeg geen verschil tussen beide landen. Het wetgevend kader biedt dus geen verklaringsgrond voor het vastgestelde verschil. Een gedeeltelijke verklaringsgrond treffen we in de sectorale tewerkstelling. Ploegenarbeid is voornamelijk een fenomeen dat men aantreft in industriële ondernemingen. In België werkt 22,06% van de loontrekkenden in de industrie en 29,46% in de secundaire sector. Voor Nederland zijn deze aandelen respectievelijk 16,21% in de industrie en 23,58% in de secundaire sector. Een tweede mogelijke verklaringsgrond voor de meer verspreide ploegenarbeid in België onderkennen we in de experimenten Hansenne die in de tweede helft van de jaren '80 hun verspreiding kenden en focusten op flexibele ploegenarbeid. De experimenten Hansenne volgden de redenering dat nieuwe jobs gecreëerd konden worden door een arbeidstijdverkorting te koppelen aan een productietijdverlenging. Een redenering die de textielsector ter harte nam door de invoering van de overbruggingsploegen, en door de toenmalige minister van Arbeid en Tewerkstelling via wetgevend werk omgezet werd in de naar hem genoemde experimenten Hansenne. Later zouden de sociale gesprekspartners deze experimenten consolideren via de CAO 42. Knowhow over flexibele ploegenarbeid in de Belgische industrie is wellicht een erfenis van deze experimenten. Deze cijfers geven echter geen accuraat beeld over de flexibiliteit van ploegenarbeid. Ploegenarbeid op zich creëert geen flexibiliteit, enkel een langere productietijd. Ploegenarbeid draagt in zich wel potentieel tot flexibele inzet zoals bijvoorbeeld het variëren van het aantal ploegen.

Tabel 13. Verspreiding van ploegenarbeid in België en Nederland (percentage t.o.v. loontrekkenden, 1992-1998)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
België	18,66	18,91	18,22	18,73	18,56	19,04	19,49
Nederland	9,20	8,91	8,71	8,55	8,82	9,23	9,70

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

3.3.3 Avondwerk en nachtwerk

De regulering inzake avondwerk of nachtwerk zijn nagenoeg gelijk in beide landen. Toch stellen we verschillen in gebruik vast. Belgen blijken frequentere avondwerkers te zijn. In beide landen bemerken we een stijgende tendens van avondwerk gedurende de jaren '90.

Tabel 14. Verspreiding van avondwerk in België en Nederland (percentage t.o.v. loontrekkenden, 1992-1998)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
België	26,38	27,86	27,20	27,63	27,53	27,95	30,25	29,58
Nederland	19,51	22,72	23,06	24,68	22,94	23,78	24,82	24,57

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

Ook 's nachts zijn Belgen gemiddeld meer aan de slag dan de Nederlanders. Deze nachtarbeid hangt natuurlijk nauw samen met ploegenarbeid die ruimer verspreid is in België.

Tabel 15. Verspreiding van nachtwerk in België en Nederland (percentage t.o.v. loontrekkenden, 1992-1998)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
België	13,08	13,08	12,81	13,01	12,81	12,75	14,15	14,10
Nederland	7,76	10,80	10,77	11,93	10,78	11,05	11,10	10,92

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

3.3.4 Weekendwerk

Inzake weekendwerk onderscheiden we zaterdagwerk en zondagwerk. De regulering inzake zaterdag- en zondagwerk zijn sterk gelijkend in beide landen. De reguleringen zijn even strikt of flexibel te noemen. Zaterdagwerk komt toch beduidend meer voor in Nederland. Zondagwerk is min of meer gelijklopend in beide landen, ofschoon Nederland een kleine voorsprong optekent. Een potentiële oorzaak van zaterdagwerk is vervat in de horeca en handel waar zaterdagwerk uiteraard een gewone zaak is. In de horeca en handel werkt 13,73% van de loontrekkenden in België tegenover 17,89% van de loontrekkenden in Nederland.

Tabel 16. Verspreiding van zaterdagwerk in België en Nederland (percentage t.o.v. loontrekkenden, 1992-1998)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
België	29,09	30,87	29,86	31,59	30,89	31,41	34,49
Nederland	38,25	34,91	35,46	35,79	36,01	37,47	39,43

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

Tabel 17. Verspreiding van zondagwerk in België en Nederland (percentage t.o.v. loontrekkenden, 1992-1998)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
België	17,47	18,82	18,87	19,73	19,85	20,15	21,96
Nederland	21,18	19,75	19,84	20,39	20,41	21,75	22,94

Bron: Labour Force Survey, Eurostat

3.3.5 Verschillende arbeidstijden in België en Nederland: overzicht flexibele arbeidstijden

Deze cijfers tonen duidelijk – uitgezonderd voor zaterdagwerk – dat flexibele arbeidstijden en irreguliere arbeidsuren meer verspreid zijn in België dan in Nederland. Bovendien moet men rekening houden met tijdelijke werkloosheid als een vorm van temporele flexibiliteit die alleen in België voorkomt. De data bevestigen dat in België de klemtoon ligt op temporele flexibiliteit.

Tabel 18. Verspreiding van irreguliere arbeidstijden in België en Nederland (percentages t.o.v. loontrekkenden, 1998)

	België	Nederland
Avondwerk	30,25	24,82
Nachtwerk	14,15	11,10
Zaterdagwerk	34,51	39,43
Zondagwerk	21,96	22,94
Ploegenwerk	19,49	9,70
Afwijkende arbeidstijden	5,9	1,7

Bron: Eurostat, Labour Force Survey 1998.

Het Belgische institutionele kader geeft weinig indicaties als zou het irreguliere arbeidstijden vergemakkelijken of promoten in vergelijking tot de Nederlandse wetgeving. De arbeidstijdenwetgevingen zijn vaak niet eens te onderscheiden. Een ander element van het institutioneel kader met name de karakteristieken van het collectieve overleg, verschaft een potentiële verklaring voor de Belgische focus op flexibele arbeidstijden. Men stelt dat in België alles mogelijk is betreffende de introductie van flexibele arbeidstijden zolang het geregeld is een collectieve arbeidsovereenkomst tussen de sociale partners. Vele arbeidswetten bieden de mogelijkheid om af te wijken van de wettelijke regelgeving onder de expliciete conditie dat de vakbonden hun goedkeuring geven. Bovendien is het belangrijk vast te stellen dat gedurende onderhandelingen relatieve werkzekerheid vaak wordt afgeruild tegen flexibele arbeidstijden. De centrale assumptie die deze trade-off on-

dersteunt, is dat werknemers flexibeler zullen reageren of bereid zijn te reageren als hun jobzekerheid is gegarandeerd. Als men rekening houdt met het relatieve belang en de vrijheid die aan de Belgische collectieve onderhandelingen wordt gegeven, biedt dit een plausibele verklaring voor de diffusie van flexibele arbeidstijden.

4. Macro-economische bevindingen over de flexibiliteitspolitiek in België en Nederland

Een argument stelt dat een restrictief ontslagrecht en restricties op contractuele flexibiliteit de aanpassing van de arbeidscapaciteit vertragen. Deze leiden dus tot hogere vaste arbeidskosten en belemmeren de realisatie van voldoende volumeflexibiliteit (Demekas, 1995). Dit argument moet evenwel in de context geplaatst worden van alternatieve instrumenten om de vereiste aanpassing van de personeelscapaciteit te realiseren zoals temporele flexibiliteit. Nederland aan de ene kant is gehandicapt door een restrictief ontslagrecht dat gecompenseerd wordt door weinig restricties op contractuele flexibiliteit. België aan de andere kant heeft striktere beperkingen op contractuele flexibiliteit die gecounterd worden door een minder restrictieve ontslagbescherming (zeker in het geval van de arbeiders) en door het gebruik van temporele flexibiliteit.

Een belangrijke conclusie is dat de graad van flexibilisering van een nationaal institutioneel kader niet alleen kan beoordeeld worden op zijn kwantitatieve impact op nieuwe vormen van contractuele flexibiliteit. Evaluaties van institutionele kaders falen als de verschillende componenten van de institutionele ruimtes niet bestudeerd worden in hun nauwe wederkerige relaties. Een evaluatie van de gematigde penetratiegraad van tijdelijke tewerkstelling in België is onvolledig indien het regime dat de ontslagbescherming, de flexibele arbeidstijden en de tijdelijke werkloosheid bepaalt, niet opgenomen is in de analyse. Tot op een zekere hoogte fungeren deze componenten van het institutionele kader als wederzijds compenserende mechanismen. Deze conclusies tonen ook de beperkingen van deze studie gezien slechts een deel van de componenten die het globale institutionele kader uitmaken, volledig opgenomen zijn.

Uit deze bijdrage blijkt alvast dat de institutionele kaders van België en Nederland opgebouwd zijn volgens verschillende patronen. De sturingsconcepten verschillen op tal van punten. De Nederlandse wetgeving stimuleert contractuele flexibiliteit en stuwt tijdelijke arbeid omhoog. Dat structureel meer gebruik wordt gemaakt van externe flexibiliteit is naast het effect van aanbodfactoren het gevolg van gewijzigde regelgeving, de groei van de dienstensector, maar vooral van de veranderende managementstijl (Delsen, 2000). De Belgische wetgeving wedt eerder op temporele flexibiliteit. Een strijd om de meeste flexibiliteit heeft tegen de achtergrond van deze observaties nauwelijks zin. Het gaat niet om 'meer of minder' flexibiliteit, wel om 'andere' flexibiliteit. De vergelijking leert juist dat het compromis tussen relatieve werkzekerheid en economische flexibiliteit op verschillende wijzen gesloten kan worden. De functionele equivalentie van verschillende flexibiliteitsvormen is natuurlijk beperkt. Ook al faciliteren beide wetgevingen flexibiliteit van de arbeid, de effecten ervan zullen niet dezelfde zijn. Het Nederlandse model faciliteert een manpower-bezetting die gericht is op een minimumcapaciteit. Het Belgische model zet aan tot een personeelscapaciteit die georiënteerd is op het gemiddelde of zelfs het maximum-productievolume. Welke van deze strategieën de voorkeur wegdraagt, is afhankelijk van de appreciatie van de pro's en de contra's die aan beide modellen kleven.

België kan overigens, beoordeeld op de graad van arbeidsmarktregulering, best de vergelijking weerstaan met andere, 'Rijnlandse' lidstaten zoals Nederland en Duitsland (Koedijk & Kremers, 1996). Tot zulk oordeel komt men maar wanneer men de verschillende componenten van de institutionele setting (de diverse 'sturingsconcepten') in nauwe onderlinge samenhang bestudeert. Een evaluatie van het Belgische ontslagrecht b.v., schiet tekort wanneer niet tevens de reguleringen van flexibele contracten, arbeidstijd en tijdelijke werkloosheid in de analyse betrokken worden. Deze opmerking ontlast ons natuurlijk niet van de taak om de institutionele structuur kritisch te blijven volgen. We mogen wijzen op de noodzaak om het stelsel van de tijdelijke werkloosheid te activeren en op een aantal anomalieën in het Belgische ontslagrecht, met name op het grote verschil in graad van bescherming tussen arbeiders en bedienden. Maar ook andere regelingen moeten voortdurend op efficiëntie en rechtvaardigheid beoordeeld worden. Zo lijkt de verbetering van de rechtspositie van de uitzendkrachten in Nederland het volgen waard. Al kan zo'n sterkere bescherming ook negatieve neveneffecten hebben. Ze maakt de uitzendarbeid aantrekkelijker en zet zo de 'standard employment relationship' onder druk. Ze kan ook leiden tot een strengere selectie onder de uitzendkrachten. Mogelijk zullen de uitzendkantoren enkel diegenen overhouden die uitblinken in 'employability'. Eén van de neveneffecten van uitzendarbeid, namelijk de kans geven aan zwakkeren op de arbeidsmarkt om die 'employability' stapsgewijs uit te bouwen, zou hierdoor kunnen vervallen.

Een belangrijke vaststelling is de invloed van andere factoren dan de wetgevende regelgeving in het institutionele kader. Niet enkel wetgeving beïnvloedt de populariteit van flexibiliteitsvormen. Het ondersteunende beleid inzake deeltijdse arbeid is van belang bij de verklaring van het niveauverschil in deeltijdse arbeidsgraad tussen België en Nederland. Ook de rol van de sociale partners mag in het institutionele kader niet onderschat worden. Sociale partners kunnen een flexibiliteitsvorm maken of kraken in de collectieve onderhandelingen. Daarenboven moet ook rekening gehouden worden met culturele factoren. Deze drie factoren – wetgeving, sociale partners en culturele factoren – beïnvloeden elkaar wederzijds en moeten ook op deze wijze betrokken worden in de analyse van hun effect op de politiek van flexibiliteit. Ook Verbruggen (2000) onderkent uit de ontwikkeling van de flexibiliteit in Nederland, in relatie tot die in andere landen, dat een systeem van flexibele oplossingen sterk aan de economische, arbeidsrechtelijke en sociaal-culturele situatie van een land gebonden is.

In dit deel hebben we dus aangetoond dat de institutionele kaders van België en Nederland opgebouwd zijn langs verschillende lijnen. De Nederlandse wetgeving focust op contractuele flexibiliteit, daar waar de Belgische wetgeving temporele flexibiliteit aanmoedigt. Denolf (1999) stelde vast dat Belgische organisaties met sterke verkoopsfluctuaties eerst en vooral zochten naar interne oplossingen om de noden te vervullen. In het licht van deze bevindingen kan men stellen dat België niet minder flexibel is dan Nederland maar dat beide landen verschillende flexibiliteitsinstrumenten in verschillende mate gebruiken door het institutionele kader waarbinnen ze werken. Personeelsplanning is het doel maar de middelen kunnen sterk verschillen afhankelijk van de nationale context.

VIJFTIEN JAAR FLEXIBILITEIT

1. Inleiding: toen waren ze nog met tien

Ter voorbereiding van de dieptecases werd met het oog op de selectie van de vier Vlaamse industriële bedrijven aangeklopt bij een bestaand casepanel. Dat panel werd in 1985 samengesteld in het FAST-onderzoek “Nieuwe Technologiën, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen?”. Gebruik makend van een multiple, breedte georiënteerde case-studie werd bij 21 industriële bedrijven ondermeer het flexibiliteitsbeleid onderzocht. Begin de jaren '90 werd bij hetzelfde sample het onderzoek overgedaan (het zogenaamde HOWE-onderzoek). Eind van de jaren '90 werd de oefening nogmaals herhaald. In het kader van dit onderzoek werd middels een zogenaamde quick scan een bestandsopname gemaakt van het flexibiliteitsbeleid van de betrokken ondernemingen (FQS). Panelonderzoek, of het nu via een survey of via gevalstudies gebeurt, is bij uitstek geschikt om dynamische en complexe onderzoeksvragen te beantwoorden. Het nadeel is evenwel dat het panel erodeert. Mortaliteit onder de organisaties en non-respons versmalt de onderzoeksbasis voortdurend. Bij survey-onderzoek kan dat ondermeer ondervangen worden via een doordachte aanzuiveringsstrategie en de grote aantallen doen de rest. Longitudinaal case-onderzoek leidt sterker onder het afkalvingsmechanisme. Onderstaande tabel brengt de respons van de drie metingen in kaart.

Tabel 19. Responsgegevens

		1985 (FAST)	Begin '90 (HOWE)	Eind '90 (FQS)
Respons		21	18	10
Non respons	Non respons	1	2	5
	Mortaliteit		1	3

Bron: Trendstudie en flexibiliteitsonderzoek

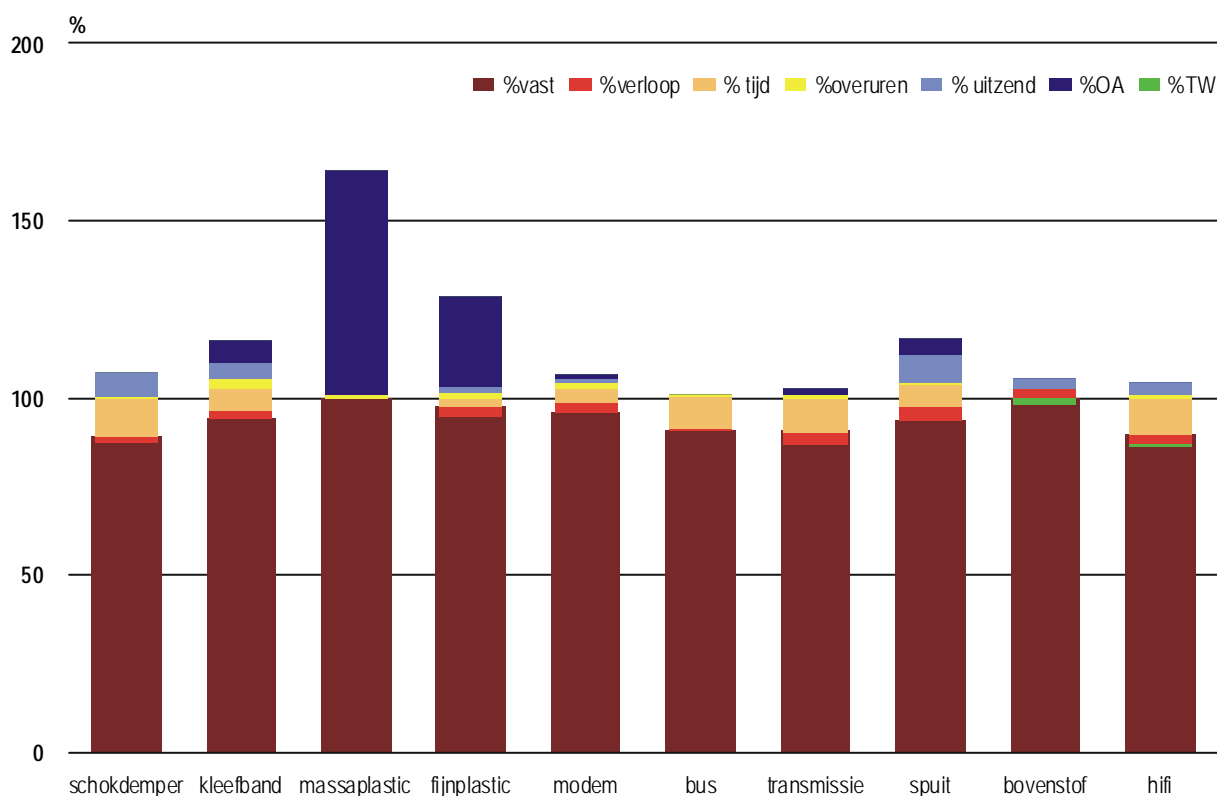
Hoewel in het FQS-onderzoek minder inspanningen van de bedrijven gevraagd werden (het invullen van een beperkte vragenlijst) en er reeds een relatie opgebouwd was tussen bedrijf en het onderzoeksteam, ligt de non-respons relatief hoog. In vergelijking met ander case-studie-onderzoek die de betrokken onderzoeksploegen in dezelfde periode uitvoerden, is de non-respons zelfs extreem groot. Flexibiliteit is blijkbaar een maatschappelijk gevoelig thema. Bij de

weigeringen werd er immers zonder onderscheid verwezen naar de gevoeligheid van het thema in het sociaal overleg binnen de onderneming.

2. De tien: flexibel, flexibeler, flexibelst?

2.1 Situatieschets anno 2000

De onderzochte bedrijven werden onderworpen aan een zogenaamde quick scan. Er werd gepoogd om een snelle bestandsopname te maken van hun flexibiliteitsbeleid. Door tevens te vragen naar de personeelsaantallen per afdeling en naar het organogram kon getoetst worden of de bedrijven ondertussen niet al te fel van gedaante waren veranderd. Dat viel, in de lijn van de verwachtingen, zeer goed mee. Een eerste deel van de quick scan had betrekking op een kwantitatieve meting van het flexibiliteitsbeleid. Onderstaande figuur brengt de resultaten in beeld.



Figuur 3. Schematische voorstelling van kwantitatieve meting flexibiliteitsbeleid.

In de figuur wordt het aantal eigen organisatieleden op 100% gebracht. Het betreft dus de werknemers met een arbeidsovereenkomst met het bedrijf, zowel van onbepaalde als van bepaalde

duur⁴. Vier van de tien bedrijven hebben ongeveer 10% werknemers met een contract van bepaalde duur in dienst. Brengt men ook de uitzendkrachten in beeld dan zijn er zes ondernemingen die met meer dan 10% tijdelijken werken. Het merendeel (vier van de zes) van deze groep, zet zowel een grote groep tijdelijke werknemers als uitzendkrachten in. Het zijn precies die bedrijven die een sterk gesegmenteerde arbeidsmarkt kennen. De twee bedrijven die enkel arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur hanteren en uitzendarbeid dus links laten liggen, zijn bedrijven met een homogene, hooggekwalificeerde (interne) beroepsmarkt.

Later zal blijken dat de betrokken organisaties extra aanwervingen bij toenemende capaciteitsbehoeften als één van de belangrijkste acties zien. Toch blijkt uit de cijfers dat het saldo van ontslagen en aanwervingen geen gelijke tred houdt met het aantal tijdelijken. Drie bedrijven laten zelfs een negatief saldo zien terwijl ze terzelfdertijd hoog scoren op het aantal tijdelijken. De ongelijke omvang van het aantal tijdelijken en het aantal aanwervingen, mag echter niet overdreven worden. Hedendaagse bedrijven laten een aanwerving niet zelden beginnen met een arbeidsovereenkomst van bepaalde duur of zelfs met een uitzendcontract.

Ook overuren werden naar voor geschoven als een belangrijke maatregel om meerwerk het hoofd te bieden. Ook al is voor bepaalde werknemersgroepen dat bij een toename van het werk bijna onafwendbaar, de extra capaciteit die ermee gegenereerd wordt, is eerder beperkt te noemen.

In de moderne managementliteratuur wordt outsourcing naar voor geschoven als een ideaal middel om de flexibiliteitsrisico's af te wentelen. Het merendeel van de onderzochte bedrijven heeft dat echter zo niet begrepen. Toch is er één uitzondering. Het chemisch bedrijf in kwestie heeft van bij de oprichting voor een uitgesproken onderaannemingsstrategie gekozen. Men opteert voor een homogene, hooggekwalificeerde interne arbeidsmarkt. Alle andere arbeidsplaatsen worden consequent uitbesteed. Niet toevallig zijn het precies die arbeidsplaatsen die capaciteitsgevoelig zijn. In een chemisch continuproces (zeker wanneer het één installatie betreft, zoals hier het geval is) zijn het geproduceerde volume en het daartoe noodzakelijke arbeidsvolume relatief onafhankelijk van elkaar. Behalve in de verpakking natuurlijk en dat is één van de uitbestede procesdelen.

De impact van de tijdelijke werkloosheid lijkt verwaarloosbaar. Dat heeft natuurlijk te maken met het moment van de bevraging. Want uit de bevraging naar de gebruikte instrumentmix blijkt dat dat instrument allerminst achterhaald is. Het wordt dus tijd om ook die cijfers in de analyse te betrekken.

Aan de betrokken bedrijven werd tevens gevraagd welke maatregelen ze treffen om fluctuaties in de productie op te vangen. Met deze vraag kon gepeild worden naar de globale flexibiliteitsmix, zowel in op- als in neergaande richting. Deze vraag was noodzakelijk omdat cijfergegevens die slaan op een referentiejaar sterk beïnvloed zijn door de conjunctuur. In de hierboven gepresenteerde cijfers zitten, gegeven de gunstige conjunctuur op het moment van de bevraging, vooral maatregelen vervat die capaciteitsverhoging realiseren. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de populariteit van het flexibiliteitssalaam dat de bedrijven ter beschikking staat.

⁴ Werknemers met arbeidsovereenkomst van bepaalde duur zijn uitgedrukt in FTE's. Het aantal aan de organisatie verbonden werknemers is, uitgedrukt in FTE's op 100% gebracht. De overige flexibiliteitsindicatoren zijn tevens uitgedrukt in FTE's en gepercenteerd op het totaal eigen werknemers (arbeidsovereenkomsten onbepaalde en bepaalde duur).

Tabel 20. Overzicht van de populariteit van de flexibiliteitsinstrumenten.

NEER			
	Aantal keer vermeld	Aantal keer als belang- rijke vermeld	Aantal keer als prioritair '1,2,3°' vermeld
Compensatie-uren jaar- basis	1	0	1
Overplaatsing werkne- mers	5	1	4
Werktijdverkorting	0	0	0
Variabele werktijden	3	0	2
Tijdelijke werkloosheid	7	4	7
Aanpassing uurroosters in ploegenstelsel	0	0	0
Vermindering aantal ploegen	2	0	2
Insourcing	1	1	1
Brugpensionering	2	0	0
Ontslag	1	0	0
Outplacement	0	0	0

OP			
	Aantal keer vermeld	Aantal keer als belang- rijke vermeld	Aantal keer als prioritair '1,2,3°' vermeld
Overuren	7	1	6
Compensatie-uren op jaarbasis	1	1	1
Overplaatsing werkne- mers	3	1	2
Variabele werktijden	3	0	1
Uitzendarbeid	7	2	4
Aanpassing uurroosters in ploegenstelsel	0	0	0
Inschakelen extra ploeg- gen	1	0	1
Nieuwe aanwervingen	6	3	6
Outsourcing	3	0	2
Jobstudenten			

Uit de tabel wordt duidelijk dat capaciteitsvermindering vooral gerealiseerd wordt door tijdelijke werkloosheid, het muteren van werknemers van afdelingen met weinig werk naar afdelingen met veel werk en het reduceren van het aantal tijdelijken. De populariteit van de tijdelijke werkloosheid komt minder sterk tot uiting in de cijfers die eerder gepresenteerd werden. Dat heeft natuurlijk te maken met het feit dat het merendeel van de bedrijven op het moment van de bevraging in de weer was met volumevermeerdering. Het feit dat er veel intern gemuteerd wordt, toont aan dat flexibiliteitsbehoeften meestal niet het volledige bedrijf treffen maar beperkt kunnen blijven tot bepaalde afdelingen. Dat er intern kan geschoven worden, is uiteraard mee te danken aan het sterk, zowel horizontaal als vertikaal, geïntegreerd karakter van de onderzochte bedrijven. Dat het afstoten van tijdelijke werknemers vermeld wordt als strategie om de capaciteit te reduceren, wijst op een nieuwe tendens in het omgaan met tijdelijken. Werden er bij de vorige metingen tijdelijken ingezet, dan was dat vooral om pieken op te vangen. Blijkbaar wordt er nu door drie

bedrijven een tijdelijke buffer in stand gehouden bij normaal productievolume om in tijden van neergang niet te moeten ontslaan.

Om meer arbeidsvolume te genereren, zijn uitzendkrachten en overuren de meest populaire maatregelen. Beiden hoeven natuurlijk niet concurrentieel te zijn. Meestal slaan ze op verschillende werknemersgroepen. In tijden van capaciteitsnood worden de werknemers wiens kwalificaties een lange inleertijd vereist, in overwerk geplaatst. Voor de arbeidsplaatsen waarvoor op de externe arbeidsmarkt de kwalificaties ruim voorhanden zijn, worden dan tijdelijken gezocht. Men zou het onder al het flexibiliteitsgeweld bijna vergeten maar al bij al blijven nieuwe aanwervingen nog steeds een logische stap wanneer er werk aan de winkel is, zo getuigen alvast de onderzochte organisaties.

2.2 Een historische vergelijking

Na deze situatieschets op basis van de FSQ-meting wordt het stilaan tijd om achterom te kijken of en in hoeverre het hedendaagse flexibiliteitsbeleid verschilt van het beleid dat aan de vooravond van het debat gevoerd werd. De FAST-meting liet een schisma noteren tussen twee groepen bedrijven. Het merendeel van de onderzochte bedrijven, voerde een manpowerbeleid op basis van een maximumstrategie. Gebruik maken van de arbeidsjuridische initiatieven van toen, werd vooral capaciteit opgevoerd. Dat gebeurde door bijkomende ploegen te installeren en deze hoofdzakelijk te bevolken met arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur. Een kleine groep bedrijven wierp zich op als hardliners inzake flexibiliteit. Elk denkbaar instrument werd gehanteerd om zwaar op en neer te 'ademen'.

Ten tijde van de HOWE-meting was dat schisma verdwenen. Er had een convergentiebeweging plaats gevonden waaruit een globale flexibiliteitsstrategie kon ontwaard worden. Voortaan lieten zowat alle bedrijven de arbeidsjuridische spitsvondigheden van het midden van de jaren '80 aan hun neus voorbij gaan. Er werd opnieuw naar de traditionele instrumenten gegrepen. Dat betekende dat de maximalisering van de capaciteit niet langer centraal stond in het flexibiliteitsstreven. Er werd gestreefd naar een vaste omkadering gericht op de gemiddelde capaciteit die men nodig had. Opgaande bewegingen werden gerealiseerd door beroep te doen op overuren en op tijdelijken. Neergaande bewegingen werden neergezet door vooral beroep te doen op tijdelijke werkloosheid.

De FSQ-observatie bevestigt grotendeels de tendenzen die reeds begin van de jaren '90 genoteerd werden. Er tekent zich nog steeds een vrij globaal beeld af. Het flexibiliteitsbeleid van de ondernemingen convergeert dus nog steeds vrij sterk. De arbeidsjuridische innovaties in de temporele sfeer worden nog nauwelijks gebruikt. Annualisering, bijkomende ploegen, deeltijdarbeid als flexibiliteitsinstrument, de betrokken organisaties lusten het nauwelijks. Er wordt dus te rade gegaan bij de klassieke receptuur. Nog steeds om gemiddeld te balanceren. Met tijdelijke werkloosheid naar de minimumcapaciteit; met tijdelijken en overuren naar de bovengrens. Extra-aanwervingen moeten het gemiddelde bewaken. Het lijkt wel alsof er sprake is van een magische 10% grens. Dat is zowat de cesuur, hoewel een aantal bedrijven eronder duiken. Maar onder de 80%-grens gaat niemand het zoeken. Die cesuur is evenwel een nieuw element in vergelijking met de HOWE-meting. Hoewel er toen een aantal bedrijven veel verder gingen dan nu, zette het merendeel duidelijk minder tijdelijken in en waren er meer bedrijven die helemaal geen tijdelijken in huis haalden. Het lijkt er dus op dat bedrijven de laatste tien jaar het 'gemiddelde' dat ze nastreven in hun capaciteitsplanning iets naar beneden gehaald hebben en dat, logisch, ten voordele van

het aandeel tijdelijken. Toch moeten deze conclusies niet al te voortvarend geïnterpreteerd worden. Wanneer de economische conjunctuur nog even zal aanhouden, zal het aantal tijdelijken wellicht gereduceerd worden door de omzetting in arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur. Iets wat weinig met een flexibiliteitsbeleid maar alles met een veranderd wervingsbeleid te maken heeft.

Na deze beschrijvende analyse wordt het stilaan tijd om de data te confronteren met de onderzoeksvragen die in dit cahier behandeld worden. Deze confrontatie moet uiteindelijk toelaten om het eigenlijk casestudie-onderzoek in perspectief te plaatsen.

3. Temporele en contractuele flexibiliteit

3.1 Onderzoeksvragen

Wie het flexibiliteitsdebat volgt, kan er niet omheen. Numerieke flexibiliteit wordt bij elke conjunctuurinzinking, bij elke drastische stijging van het werkloosheidsniveau als wondermiddel naar voren geschoven. Het is een remediëring die verwondering wekt want over de relatie tussen flexibiliteit, economische groei en een aanwas van de tewerkstelling wordt nog steeds heftig geredetwist.

De bewindvoerders lijken de uitkomst van deze discussie niet af te wachten. Sinds de jaren tachtig hebben ze via regelgevend werk blijk gegeven van hun geloof in deze 'drievuldigheid'. Ze hebben een geschikte voedingsbodem gereguleerd waarbij er niet zelden beroep gedaan werd op de goede wil van de sociale gesprekspartners. Het flexibiliteitsvraagstuk wordt dan ook reeds twee decennia lang gevoed door een voluntaristische en mechanicistische benadering. Men gaat er daarbij van uit dat enkel wetten en regels meer flexibiliteit, economische groei en bijkomende tewerkstelling in de weg staan. Wetgevend werk en welwillendheid op het terrein worden als de enige voorwaarden aanzien voor een flexibele weg uit de crisis. Dat niet elke werknemer voor elk soort flexibiliteit open staat, wordt genegeerd. Dat de flexibiliteitsbehoeften tussen en binnen de sectoren niet altijd homogeen zijn, wordt nauwelijks opgemerkt. Laat staan dat men aandacht heeft voor de relatie tussen de arbeidsplaatsenstructuur en de flexibiliteitsinstrumenten die daarmee compatibel zijn.

Gaat het de economie voor de wind, dan verschuift het debat. Plots wordt bedrijfsbinding belangrijk. "Hoe houden we ons werknemers?" verdringt vragen als "hoe kunnen we soepel zijn?" of "hoe soepel kunnen we nog zijn?". Alsof er ook in tijden van hoogconjunctuur en de afgeleide krapte op de arbeidsmarkt geen flexibiliteitsbehoeften meer zijn. Nochtans, 'op en neer' en vice versa dat is de bekommernis van menig capaciteitsplanner.

Kortom, het moge duidelijk zijn dat binnen dergelijke voluntaristische benadering weinig ruimte gelaten wordt voor de onderzoeksvragen die hier aan de orde zijn. De flexibiliteitsinstrumenten worden in de voluntaristische benadering steeds in nevenschikking opgesomd. Er wordt zelden gepeild naar hun onderlinge samenhang. Of ze functioneel equivalent dan wel complementair zijn, wordt zelden bevraagd. Bovendien wordt er ten aanzien van de output van de flexibiliteitsinstrumenten nauwelijks gedifferentieerd. Hoewel iedereen het erover eens is dat flexibiliteit een vlag is die vele ladingen dekt, worden deze ladingen niet voor controle vatbaar geacht. Wie zich wel

waagt aan deze oefening zal al gauw merken dat bepaalde vormen van numerieke flexibiliteit niet zelden andere functies dan de flexibiliteitsfunctie vervullen.

Ook de organisatorische inbedding van de verschillende instrumenten wordt over het hoofd gezien. De arbeidsplaatsenstructuur speelt nochtans een determinerende rol in de flexibiliteitsbehoefte en -realisaties. De Sitter vraagt aan de beleidsmakers dan ook meer aandacht voor een vraagzijdebenadering van de flexibiliteitsproblematiek: "Het moet worden betwijfeld of deze eenzijdige aandacht voor de aanbodzijde wel juist is. De werkelijkheid is immers dat de problematiek van de flexibele arbeidsmarkt een afgeleide is van de problematiek rondom flexibele productie. ... Het is daarom belangrijk te onderzoeken in hoeverre dominerende structuurkenmerken van productieorganisatie in ons land een structureel tekort aan flexibiliteit veroorzaken. Het uitvinden van allerlei vormen van flexibele arbeidstijden is dan geen oplossing en draagt er alleen toe bij gebreken te versluimeren en in stand te houden in plaats van structureel aan te pakken" (de Sitter, 1987, 65). Volgt men de oproep van de Sitter dan kan men, tenslotte, inzicht verwerven in de relatie tussen de positie die bepaalde werknemers(groepen) bekleden in het productieproces en de flexibiliteitsinstrumenten die op hen toegepast worden.

3.2 Gemiddeld balanceren door tijdelijken te injecteren

De onderzochte bedrijven zijn reeds vijftien jaar druk doende hun flexibiliteitspotentieel op te drijven. Nochtans lijken de onderzoeksresultaten bij een oppervlakkige beschouwing weinig te divergeren tussen de drie metingen. Het waargenomen patroon is dermate constant en universeel dat het mogelijk wordt om een flexibiliteitsmodel te ontwikkelen. Het model is gebaseerd op drie variabelen.

Een eerste variabele die speelt, is de richting die de capaciteit uitgaat. Op- en neergaande capaciteitsbehoefte bepalen sterk het flexibiliteitsinstrument waarnaar gegrepen wordt. Dat klinkt logisch maar het is minder voor de hand liggend dan op het eerste gezicht zou lijken. Er bestaan immers flexibiliteitsinstrumenten die een antwoord bieden op divergerende capaciteitsbehoefte. Variabele werktijden en de in België niet toegelaten 'oproepcontracten' zijn er bijvoorbeeld op gericht om de arbeidstijd van de zittende werknemers 'mee te laten ademen' met de zowel op- als neergaande capaciteitsbehoefte. Ten tijde van de HOWE-meting waren er twee bedrijven die voor deze strategie kozen. Geen van beide bedrijven is present in de FQS-meting. De eerste wegens geen tijd en te gevoelig, de tweede wegens niet meer bestaande.. Ondertussen heeft ook een bedrijf uit het FQS-bestand voor deze temporele strategie gekozen. Een strategie die haaks staat op de benadering van de andere bedrijven. Zij blijven immers opteren voor gescheiden op- en neerwaarts functionerende instrumenten.

Een tweede variabele heeft betrekking op de intensiteit en de duur van de flexibiliteitsbehoefte. Betreft het eerder incidentele en/of in omvang beperkte capaciteitsschommelingen dan grijpt men doorgaans naar andere instrumenten dan wanneer men geconfronteerd wordt met meer ingrijpende fluctuaties. Ingrijpende fluctuaties zijn meestal afzetgebonden. Incidentele schommelingen kunnen het gevolg zijn van een eenmalig order maar kunnen daarentegen ook een andere oorsprong hebben. De opstart van nieuwe producten of van nieuwe machines zijn daar voorbeelden van. In heel wat gevallen situeert de incidentele nood zich bij flessenhalsoperaties. Het capaciteitstekort waarmee deze operaties toch al structureel kampen, kan in sommige gevallen (bv. panne, verhoging van de globale capaciteit) dermate nijpend worden dat er (flexibel) moet ingegrepen worden.

Tot slot speelt ook het type werknemer een doorslaggevende rol. In feite betreft dit een samengestelde variabele. Er moet immers niet alleen uitgekeken worden naar de (interne en externe) arbeidsmarktpositie van de werknemer. Ook het arbeidstype van de werknemer en de uitvoeringsstructuur waarin hij of zij ingezet wordt, kunnen van belang zijn. Het arbeidsmarktsegment waartoe de werknemer behoort, wordt in sterke mate bepaald door de bedrijfsspecificiteit van de vereiste kwalificaties. Algemeen geldt hoe bedrijfsspecifieker en hoe langer de tijd vereist om deze kwalificaties te verwerven, des te zeldzamer zal men voor dergelijke functies naar tijdelijke contracten grijpen. Omgekeerd betekent dit niet automatisch dat er bij weinig bedrijfsspecifieke kwalificaties altijd voor tijdelijken gekozen wordt. Indien het machinearbeid betreft die bovendien gedeeltelijk in lijn gebracht is, dan trekken de bedrijfsspecifieke functies de niet-bedrijfsspecifieke functies mee in de richting van temporele flexibiliteit.

De figuur brengt de relatie tussen de variabelen en de flexibiliteitsinstrumenten in beeld.

		Incidenteel		Ingrijpend	
Aard vereiste kwalificaties (in combinatie met arbeidstype)		Niet-bedrijfsspecifiek	Bedrijfsspecifieke of niet-bedrijfsspecifieke machinearbeid (gedeeltelijk) in lijn	Niet-bedrijfsspecifiek	Bedrijfsspecifieke of Niet-bedrijfsspecifieke machinearbeid (gedeeltelijk) in lijn
Richting					
	Op	Uitzendkrachten	Overuren	Uitzendkrachten en contracten tijdelijke duur	Bijkomende ploegen
	Neer	Afstoten anticipatief in dienst genomen tijdelijken		Tijdelijke werkloosheid Downsizing via ontslag, maar bij voorkeur door brugpensionering indien mogelijk	Tijdelijke werkloosheid

Figuur 4. Variabelen en instrumenten

Bovenstaande analyse zou de indruk kunnen wekken dat er nog nauwelijks iets beweegt in het flexibiliteitsdossier. Een aantal waargenomen trends wijst er echter op dat dit een overhaaste conclusie zou zijn. Drie opvallende vaststellingen dringen zich op. Het is in de eerste plaats opvallend dat het 'schisma' tussen de bedrijven die bleven zweren bij de traditionele instrumenten als overuren en tijdelijke werkloosheid en de 'innovators' die alle juridische innovaties uitputten, reeds verdwenen was tijdens de HOWE-meting. De FQS bevestigt de voorgaande observatie. Dat leidt tot de vrij globale tendensen die hierboven geschetst werden. Ten tijde van het FAST-onderzoek viel het op dat sommige bedrijven slechts een beperkt aantal instrumenten hanteerden. Andere waren vooral creatief in het aanwenden van een mix aan instrumenten. Dat onderscheid, dat bij de FAST-rapportering nog noopte tot een instrumentsgewijze rapportering gaat dus niet langer op. Alle onderzochte bedrijven lijken de weg naar de gereedschapskist met flexibele instrumenten gevonden te hebben. Hoewel ze onderling wel wat variatie laten noteren, is er toch

vrij grote eenduidigheid m.b.t. de voorkeur van de instrumenten en de intensiteit waarmee ze ingezet worden.

De tweede vaststelling heeft betrekking op het capaciteitsbeheer dat de organisaties nastreven. Ten tijde van het FAST-onderzoek werd resoluut gekozen voor een outputmaximalisatie. Het was de tijd dat Thomas Palasthy met het oog op de werkloosheidsbestrijding de redenering verkondigde dat nieuwe jobs gecreëerd konden worden door een arbeidstijdverkorting te koppelen aan een productietijdverlenging. Een redenering die de textielsector ter harte nam door de invoering van de overbruggingsploegen, en door de toenmalige minister van Arbeid en Tewerkstelling via wetgevend werk omgezet werd in de naar hem genoemde experimenten Hansenne. Later zouden de sociale gesprekspartners deze experimenten consolideren via de CAO 42.

Op het moment van de FAST-observaties leek de strijd om de verlenging van de productietijd nog onbeslist. Toen het FAST-onderzoek afgerond werd, was geen enkel van de opgezette experimenten m.b.t. de tijdelijke bedrijfstijdverlenging nog lopende. Dit werd echter gezien als het gevolg van inzinkingen waarbij steevast het tijdelijk karakter beklemtoond werd. Men bleef met andere woorden georiënteerd op outputmaximalisaties. In zoverre zelfs dat de neutrale waarnemer met het gevoel bleef zitten dat er in het verleden wel zeer veel orders de mist moeten zijn ingegaan omwille van juridische beperkingen.

Vandaag weet men echter beter. Outputmaximalisatie is niet meer de regel. Men houdt de instrumenten wel achter de hand mocht een aanzienlijke conjuncturele vraagstijging zich aanmelden. Men mikt met andere woorden op een gemiddelde capaciteitsbezetting.

In de FAST-periode opteerden de meeste bedrijven voor het alles of niets-model. Met een maximumcapaciteit als regel en tijdelijke werkloosheid als een regelmatige uitzondering op de regel werd een grillig productiepatroon neergezet. Een kritische evaluatie van het gebruik van de tijdelijke werkloosheid leidde ertoe dat de bakens verzet werden. Tijdelijke werkloosheid - zo luidde de evaluatie - tast de motivatie van de werknemers aan, leidt tot een verstoord imago, brengt opstartverliezen met zich mee en resulteert in een onderbenutting van het machinepark. Het roer werd begin van de jaren '90 omgegooid. Voortaan zou men mikken op een gemiddelde bezetting. Opwaartse behoeften worden bevredigd met een mix van uitzendkrachten en contractanten van bepaalde duur, overuren en om het geheel gebalanceerd te krijgen wordt van bepaalde werknemersgroepen functionele flexibiliteit verwacht. Zelfs bij normale, gemiddelde output houdt men een aantal tijdelijken aan. Bij een neerwaartse conjunctuur kan men deze dan afstoten. Als de bui echter niet overdrijft, kan men alsnog beroep doen op tijdelijke werkloosheid. Maar dan als uitzondering.

Eind van de jaren '90 lijkt het merendeel van de onderzochte bedrijven nog steeds deze flexibiliteitsstrategie aan te houden. Toch valt het op dat de populariteit van de tijdelijke arbeid in zowat alle organisaties stijgt. Daarvoor kunnen verschillende oorzaken aangeduid worden. Het fenomeen is na vijftien jaar flexibilitis maatschappelijk steeds meer aanvaard geworden. De uitzendsector is een alom gerespecteerde actor in het arbeidsmarktbeleid geworden. Hoewel de discussie over de zogenaamde beschotten nog niet helemaal beslecht lijkt, presenteert de sector zich steeds meer als een multi-service-provider (outplacement, werving en selectie, etc.). Toch moet ervoor gewaakt worden om het toenemend succes van de tijdelijke arbeid louter en alleen als een cultureel gegeven te beschouwen. Dat bedrijven meer naar tijdelijke arbeid grijpen, is sterk beïnvloed door de conjunctuur. Nieuwe aanwervingen gebeuren steeds meer met een tijdelijk dienstverband. Volgens sommigen weerspiegelt dat de onzekerheid van de ondernemers over de continuïteit van de groei. Meestal is er echter meer aan de hand en wordt er naar een tijdelijke

arbeidsovereenkomst gegrepen omwille van de onzekerheid over het presteren van de nieuwe werknemer. Tijdelijke arbeid wordt dan een nauwelijks verholen extra-legale verlenging van de proefperiode. In de periode van FQS-meting konden werkgevers zich dat veroorloven. Het arbeidsmarktreservoir liet het nog toe. Het is dan ook de vraag of de toename van de tijdelijke arbeid zich in de huidige arbeidsmarktsituatie nog zal doorzetten. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er immers niet alleen voor dat er voor bepaalde beroepsgroepen aan loonopbod gedaan wordt. Ook het tijd-vast-argument wordt terug uit de ijskast gehaald. Het valt op dat de teneur die consultants en commerciële HRM-tijdschriften vandaag aanhouden op een aantal jaren fundamenteel omgeslagen is. Vertijdelijking, flexibilisering, employability..., de kreten hebben plots plaats moeten ruimen voor een pleidooi voor bedrijfsbinding.

3.3 Numerieke flexibiliteit: tussen minimum en maximum balancerend

Bij alle onderzochte bedrijven blijft de vaste voltijdse baan zonder urenfluctuaties de norm. En dat nu al vijftien jaar lang. Het is dus pertinent onjuist om de flexibele onderneming af te beelden als een onderneming die alle temporele of contractuele regulariteit uitgebannen heeft. Integendeel, het temporeel-contractueel reguliere blijft de norm. Wat dan weer niet wil zeggen dat elke vorm van numerieke flexibiliteit zoek is. Waarvoor gepleit wordt, is dat de flexibiliteitsproblematiek tot haar ware proporties teruggebracht wordt. Iets waaraan het in het debat nogal eens durft ontbreken.

De overeenstemming tussen de doorgelichte organisaties is dus groot wat de dosering van de numerieke flexibiliteit betreft. De marktgrillen die voorstanders van het opvoeren van het flexibiliteitsinstrumentarium zo graag opvoeren, lijken dus nogal mee te vallen. Zoals eerder al gesteld, zijn ze niet van aard om 'het reguliere' helemaal overhoop te halen. Men mag immers niet vergeten dat, ook al tenderen de onderzochte organisaties naar een gemiddeld capaciteitsbeheer, ze daarbij hoog blijven mikken. Het is immers opvallend hoe Belgische bedrijven hun capaciteit voornamelijk beheren via numerieke flexibiliteit. Men blijft opteren voor arbeidsdelige systemen met een hoge bezettingsgraad. Het openen en sluiten van geparalleliseerde lijnen - een beleid dat door de sociotechniek geadviseerd wordt - is een nauwelijks toegepaste praktijk.

Het is dan ook normaal dat het aloude flexibiliteitsalaam ruim voldoende blijkt om de scherpste pieken op te vangen. Vooral de populariteit van de tijdelijke werkloosheid blijft daarbij opvallen. Met dit instrument biedt de Belgische wetgever de organisaties een bijzonder aantrekkelijk middel om aan capaciteitsbeheer te doen. De voordelen die het biedt, leveren de Belgische ondernemingen ongetwijfeld een concurrentievoordeel op ten opzichte van de buitenlandse concurrenten.

Bij een conjunctuurinzinking hoeft men niet onmiddellijk over te gaan tot massale ontslagen om deze bij het hernemen van de conjunctuur opnieuw te moeten omzetten in aanwervingen. Dat bespaart selectie-, rekruterings-, scholings- en opstartkosten. Bovendien laat het systeem toe te investeren in de bedrijfsbinding. De motivationele voordelen van de levenslange tewerkstelling erkent men in België al lang. Ook vanuit maatschappelijk perspectief laat het systeem zich positief evalueren. In feite kan het beschouwd worden als een vorm van verkapte arbeidsherverdeling. Als gevolg van het systeem houden de organisaties immers meer leden binnen hun grenzen dan hun gemiddelde capaciteitsbezetting zou toelaten.

Maar er zijn ook nadelen aan het systeem verbonden. Voor de gemeenschap is het uiteraard een duur en weinig doorzichtig systeem. Men kan er ook van uitgaan dat het systeem leidt tot meer arbeidsdeling. De eerder vastgestelde tendens tot lijnvorming, gecombineerd met de neiging om op hoge tot zeer hoge capaciteit te mikken, leidt tot procesdelen die 'gedeeld' worden tot

zeer veel, smalle functies. Vertrekt men daarentegen van een gemiddeld gehouden capaciteit, dan komt een ander scenario in het vizier. Bij een opwaartse conjunctuur kan men dan de capaciteit opvoeren door het aantrekken van bijkomende krachten. Worden deze vervolgens ingezet op bijkomende parallelle lijnen, dan creëert men daardoor functies die vanuit de kwaliteit van de arbeid gezien veel beter scoren. Tot slot kan men zich ook de vraag stellen of het systeem van de tijdelijke werkloosheid organisaties niet immuniseert voor marktontwikkelingen. De organisaties worden immers niet gedwongen deze onmiddellijk 'te organiseren'. Men kan het personeelsbestand immers rustig op het peil houden van de ondertussen achterhaalde situatie. Tot de toestand onhoudbaar wordt en plots hele cohorten werknemers uitgestoten worden.

Tijdelijke werkloosheid is dus een belangrijk, zij het slechts één van de gebruikte instrumenten. Van de andere instrumenten valt op dat ze zelden geïsoleerd ingezet worden. Wil men vervolgens verklaren wanneer welk instrument gehanteerd wordt, dan moet men verschillende factoren in ogenschouw nemen. Vanzelfsprekend speelt de oorzaak een rol. Naargelang men een op- of neerwaartse, een beperkte of een ingrijpende capaciteitsaanpassing beoogt, zal men naar andere instrumenten grijpen. Juister zou het zijn te stellen dat men naar een andere instrumentenmix zal grijpen. Veel instrumenten zijn immers in cascade geschakeld. Die schakeling kan maar begrepen worden wanneer andere factoren in het model ingeschakeld worden. De arbeidsmarktpositie van de betrokken werknemers speelt, zoals hoger reeds opgemerkt, een belangrijke rol. Met deze verklaring alleen komt men er echter niet. De voorbeelden waarbij werknemers van het secundair segment eenzelfde behandeling genieten als deze van het primair segment zijn te talrijk. Dat verklaart waarom bedrijven arbeidsovereenkomst van bepaalde duur en uitzendarbeid toch nog verschillend benaderen. Men laat het uitzendkantoor binnen maar het grootste deel van het beheer van de tijdelijk ingehuurde krachten, doet men toch liever zelf.

Het heeft er dus alle schijn van dat het voluntaristische beleid inzake flexibiliteit voorbijschiet aan de organisatiestructuren. Dat er meer juridische mogelijkheden gecreëerd worden dan er door sommige organisaties daadwerkelijk benut kunnen worden. De organisaties halen hun neus voor dit soort wetgevend werk niet op. De door de overheid toegeleverde gereedschapskist met flexibele instrumenten wordt met graagte binnengehaald. Ze breidt de verzameling met selectiemogelijkheden gevoelig uit. Voor het geval dat ...

Bovendien schamen ze zich niet om zogenaamd flexibele instrumenten voor andere doeleinden in te zetten. Dat maakt een flexibiliteitsanalyse soms bijzonder complex en gewaagd. Vooral inzake het gebruik van tijdelijke arbeidskrachten durven ondernemingen nogal eens andere dan verwachte effecten najagen. Soms worden de tijdelijken gebruikt om een bruuske downsizing af te wenden. Het natuurlijke verloop wordt dan opgevangen door de inzet van tijdelijke werknemers. Heeft men na verloop van tijd nog slechts nood aan een gereduceerd personeelseffectief, dan laat men de tijdelijken los. Geen haan of vakbond die er zal naar kraaien. Hoewel de vakbonden in theorie het gebruik van tijdelijken afkeuren, lijken ze er in praktijk echter wel mee te kunnen leven. Een buffer aan tijdelijken biedt hen immers de kans om hun 'vaste' achterban een meer adequate bescherming te garanderen.

Tijdelijken worden echter ook ingezet ter extra-legale verlenging van de proefperiode. In tal van bedrijven komt men niet meer binnen met een contract van onbepaalde duur. Men biedt de rekruten eerst een contract van bepaalde duur of een uitzendcontract aan. Overtuigen ze tijdens deze periode, dan volgt een regulier contract. In het andere geval mag iemand anders zijn kans wagen. Dat inzicht plaatst de zogenaamde arbeidsmarktbarometers in een ander daglicht.

Volgens sommigen geeft het marktaandeel van de uitzendbureaus een indicatief beeld van de arbeidsmarkt. Enigszins verrassend blijkt een vlucht van het gebruik van uitzendkrachten immers samen te vallen met een verbeterende arbeidsmarkt. Om deze relatie te verklaren, wordt dan gesteld dat bij een aantrekkende economie de bedrijven aarzelen om de groei onmiddellijk te verzilveren in contracten van onbepaalde duur. Het gebruik van uitzendkrachten wordt dus verklaard vanuit een situatie van economische onzekerheid. Uit tal van observaties blijkt echter dat de bedrijven naar deze maatregel grijpen uit onzekerheid over het inlossen van de gestelde verwachtingen door de rekruten. De reguliere proefperiode wordt als ontoereikend beschouwd om daaromtrent zekerheid te verwerven. In tegenstelling tot de gangbare verklaring moet het gebruik van uitzendkrachten dus verklaard worden vanuit een situatie van disciplinaire onzekerheid.

Kortom, vijftien jaar flexibiliteitsonderzoek leert dat industriële organisaties stilaan opschuiven naar het beeld van een flexibele onderneming waarbij paradoxaal het reguliere domineert. Na de omslag begin de jaren '90, blijft men ook nu nog vooral gemiddeld balanceren. In tijden van hoogconjunctuur schuift men binnen dat model omhoog door het aantrekken van tijdelijken. Innovativiteit in de wetgeving wordt op het terrein begroet maar zelden structureel toegepast. Men knutselt en sleutelt wat met het nieuwe alaam om na vervolg van tijd in het gekende patroon te hervallen. Men blijft vooral de oude instrumenten hanteren, ook om er niet bedoelde functies mee te realiseren.

Deze besluiten, kunnen voorlopig enkel van toepassing zijn op de institutionele ruimte die eigen is aan Vlaamse industriële bedrijven. Doel van het onderzoek was echter om na te gaan of verschillende institutionele ruimtes aanleiding geven tot een verschillend flexibiliteitsbeheer. Daartoe werd een multiple case studie in verschillende institutionele contexten uitgevoerd. De resultaten worden in de volgende paragrafen toegelicht.

DE IMPACT VAN HET INSTITUTIONELE KADER OP DE POLITIEK VAN FLEXIBILITEIT: MICRO-ECONOMISCHE ANALYSE

1. Casevergelijkend onderzoek

In het kader van het onderzoek zijn 12 casestudies uitgevoerd om te achterhalen hoe de organisaties in de praktijk omgaan met het institutionele kader en op welke wijze ze hun flexibiliteitsmix samenstellen. Om de invloed van het institutioneel kader te kunnen opnemen in de casevergelijking, zijn 8 cases uitgevoerd in Vlaanderen en 4 cases in Nederland. Bovendien kan men verwachten dat organisaties uit verschillende sectoren van de economie onderworpen zijn aan verschillende flexibiliteitsnoden ongeacht het wetgevend kader waarbinnen ze werken. Daarom is de optie genomen uit drie sectoren van de economie cases te selecteren met name industrie, kleinhandel (diensten) en gezondheidszorg (non profit). De cases zijn uitgevoerd op basis van interviews en een quick scan formulier op basis waarvan het mogelijk was accurate gegevens te verzamelen over de spreiding van flexibiliteitsinstrumenten in de organisatie. De onderstaande tabel differentieert de verschillende institutionele ruimtes op basis van land en sector. De cases worden onder hun schuilnaam gecatalogeerd in de betreffende institutionele ruimtes.

Tabel 21. Casepresentatie naar land en sector

	België	Nederland
Industrie	Bovenstof	Scherm
	Bus	Truck
	Naald	
	Radio	
Kleinhandel (diensten)	Meubel	Plaat N
	Plaat B	
Gezondheidszorg (non)	Zorg H	Zorg M
	Zorg T	

2. Flexibiliteitspolitiek per case

In de volgende paragrafen wordt elke case geschetst voor wat betreft haar capaciteitsschommelingen en de flexibele medicijnen die de organisatie hier tegenover stelt. Nadien lichten we de verschillende institutionele contexten door over de grenzen van de individuele ondernemingen.

Radio wordt geconfronteerd met zowel conjunctuurschommelingen als seizoensschommelingen. De producten worden in overgrote meerderheid gemaakt op bestelling waarbij het just-in-time principe een grote rol speelt voor de klanten. De nood aan capaciteitswijzigingen is dus groot en moet op specifieke momenten (just-in-time) gepresteerd worden. Radio houdt er met potentieel extra werkdagen per jaar, een flexibel ploegenstelsel en structureel ingeplande tijdelijke werkloosheid, ruime functionele flexibiliteit en uitzendarbeid als voornaamste flexibiliteitsstreeven, een op temporele flexibiliteit gebaseerde mix op na. Het vaste personeel wordt op een gemiddelde productie behouden die ze bij daling in de productiecapaciteit afslanken door temporele maatregelen (tijdelijke werkloosheid en flexibele ploegenarbeid). Eens de productiecapaciteit over het gemiddelde gaat, schakelt men de extra dagen in en werft men tijdelijken, voornamelijk uitzendkrachten aan. Deze organisatie beantwoordt aan het eerder geopperde Belgische model dat aanzet tot een personeelscapaciteit die georiënteerd is op het gemiddelde of zelfs het maximum productievolume. De functionele flexibiliteit draagt op een fijnmazige wijze bij tot de aanpassing van de productiecapaciteit als buffer tegen onverwachte afwezigheden en als middel om een gepast productmix te produceren.

Bovenstof produceert vooral op bestelling maar ook op stock. De stock fungeert als buffer tegen vraagschommelingen en geldt enkel voor typische producten. De vraag is zeer seizoensgevoelig maar voorspelbaar. Snelle levertermijnen zijn een must. Conjunctuurgevoeligheid geldt niet voor de productie. Belangrijk in het kader van de flexibiliteitsstrategie is de aanwezigheid van een stock en de mogelijkheid om de productiecapaciteit uit te breiden door extra machines in te schakelen zonder hiervoor extra werknemers te moeten inzetten. *Bovenstof* is een buitenbeentje wegens het absolute niet-gebruik van contractuele flexibiliteit. De luttel uitzendarbeid die gebruikt wordt, fungeert zuiver als selectie-instrument. De organisatie heeft zijn flexibiliteitsmix volledig opgebouwd met temporele en functionele maatregelen. Ook hier treffen we het Belgische model aan waarbij daling in de vraag gecounterd wordt door tijdelijke werkloosheid en stijging in de vraag door extra produktiedagen en overwerk. Vooral de mogelijkheid om meer productie te generen door extra machines met een zelfde aantal werknemers reduceert de nood aan contractuele flexibiliteit tot een minimum. Functionele flexibiliteit dient vooral om onverwachte afwezigheid op te vangen en niet om de vraagschommelingen op te vangen.

Naald produceert zowel op stock als op bestelling. De conjunctuurgevoeligheid is minimaal maar de wijze waarop de klanten hun budget besteden, vertoont een vast patroon van seizoensgevoeligheid. De stock maakt dat de nood aan arbeidsflexibiliteit gereduceerd wordt. *Naald* positioneert zich qua strategie analoog aan radio. Dezelfde mix en klemtonen komen naar boven met dit verschil dat het aantal flexibiliteitsmaatregelen bij naald beperkter is tengevolge van de productie op stock. Het werk langs de band is tayloristischer en men heeft een bewuste keuze genomen om de functionele flexibiliteit te beperken tot enkele werknemers om de onverwachte afwezigheden op te vangen. Het feit dat er minder temporele maatregelen zijn om de productie op te drijven,

hoeft eigenlijk niet te verwonderen gezien naald in volcontinue dienst draait en men de productie temporeel moeilijk of niet kan opdrijven. Daarom wordt bij een stijging van de vraag tijdelijk meer mankracht ingehuurd.

Bus werkt zeer klantspecifiek en elk product dat gemaakt wordt, is reeds verkocht. De organisatie werkt in een zeer volatiele markt. De organisatie kan moeilijk concurreren op het vlak van levertermijnen maar legt de nadruk op de wensen van de klanten. De markt is niet seizoensgevoelig maar des te meer conjunctuurgevoelig. *Bus* stelt het vast personeel vast op een gemiddelde productie. Bij daling van de vraag grijpen ze naar tijdelijke werkloosheid en bij stijging van de vraag worden frequent overuren gepresteerd en schakelt men voor de eenvoudige jobs tijdelijken in maar geen uitzendkrachten. Gezien de zeer klantspecifieke productie is functionele flexibiliteit een noodzaak en fungeert dit niet alleen voor de opvang van onverwachte afwezigheden. Men schuift met de werknemers over de subafdelingen om bottlenecks te voorkomen of op te lossen. De sterke variatie die optreedt in de producten en de vereiste bewerkingen maakt dat tijdelijke arbeid minder voor de hand ligt gezien de vereiste opleiding in het productieproces op deze wijze niet rendeert. Tijdelijke arbeid is in de eerste plaats een verlengde proefperiode. De mix van flexibiliteit wordt hier in de eerste plaats bewerkstelligd door de combinatie temporeel-functioneel.

Scherm situeert zich in de sfeer van R&D met een kleine productie-entiteit. De productie richt zich op prototype ontwikkeling en klantspecifieke nabehandeling. De productielijn produceert 10% voor prototypes en 90% op massa die besteld wordt door een zusteronderneming en tot 300% kan variëren. In de ontwikkelingsafdeling heersen deadlines. *Scherm* gebruikt slechts één temporele maatregel met name overuren en dit voornamelijk in de ontwikkelingsafdeling om de deadlines te halen. In de productie worden zuiver contractuele maatregelen gebruikt om de volumeschommelingen van 300% aan te pakken. Het vast personeel is vastgezet op de minimumproductie van de lijn en alle bijkomende productie wordt opgevangen door tijdelijke arbeidskrachten. Voornamelijk uitzendarbeid wordt ingeschakeld en de verhouding eigen productiemedewerkers en uitzendkrachten kan oplopen tot 1 op 1. Omwille van de plannen om de productielijn te verhuizen naar het verre oosten, heeft men geleidelijk aan het aantal tijdelijken opgevoerd om zo ontslagen te vermijden. Deze tijdelijken vervullen geen flexibiliteitsfunctie maar werden louter in het kader van de herallocatie van de productie ingezet. Gezien de vele uitzendkrachten in de productie is functionele flexibiliteit sterk beperkt en is het arbeidsproces sterk opgedeeld. Toch beheersen de vaste productiewerknemers het proces goed omdat zij instaan voor de 10% prototype-ontwikkeling. Functionele flexibiliteit in de R&D-afdeling dient als brandstof voor de werknemers. De tijdelijke tewerkstelling in de R&D dient louter als proefperiode en is geen flexibiliteitsstroef.

Truck produceert enkel op bestelling en elk produkt dat van de band rolt is een verkocht produkt. De afzetmarkt is zeer conjunctuurgevoelig en de levertermijnen zijn zeer belangrijk. Geen enkel produkt dat van de band rolt is hetzelfde bij wijze van spreken. *Truck* heeft haar vast personeel op een minimumproductie berekend die een stuk onder de normale produktie ligt. Alle extra produktie wordt verwezenlijkt door voornamelijk het inschakelen van tijdelijke arbeidskrachten. De tijdelijke arbeid neemt drie vormen aan namelijk uitzendarbeid, uitzendgedetacheerden en contracten van bepaalde duur. Omwille van het intensieve gebruik van tijdelij-

ke arbeid heeft men een in-house uitzendbureau die verantwoordelijk is voor alle aanwervingen. Deze tijdelijke arbeid wordt gebruikt als ruwe capaciteitsafstelling. Voor de kleinere afstellingen gebruikt men temporele maatregelen met name extra produktietijd en een werkurenbank die ook toelaat de arbeidsduur te verminderen in kalmere periodes. De werkurenbank fungeert als een alternatief systeem voor overuren. De tijdelijke arbeidsgraad loopt in de produktie op tot boven 25% maar dit is ten dele te wijten aan een reorganisatie. De functionele flexibiliteit is structureel verankerd en is net zoals bus een logisch gevolg van de zeer klantspecifieke produktie en de daaruit voortvloeiend variërende bewerkingen. Door de hoge graad van tijdelijke arbeid kan men de functionele flexibiliteit niet ten volle benutten of zelfs overal toepassen. De functionele flexibiliteit blijft wel voldoende voor de opvang van onverwachte afwezigheden.

Meubel heeft in de kleinhandel af te rekenen met seizoensgevoeligheid met name verlofperiodes en solden. Bovendien vertoont het aankooppatroon van de klanten geen stabiel patroon gedurende de ganse dag of week. Het aankooppatroon vertoont week na week wel duidelijk stabiliteit. Per uur kan er sterke variatie optreden die opgevangen moet worden. De organisatie maakt gebruik van temporele maatregelen om de variatie per dag en gedurende de week op te vangen. In het weekend gebruikt men veel zaterdagkrachten die ofwel contractueel vast of tijdelijk zijn. Door de ruimere openingsuren heeft men ook temporele maatregelen nodig om de dag te overbruggen. Het vast personeelsbestand is vastgesteld op een gemiddelde verkoop op maandbasis. In de drukke verkoopperiodes worden deze aangevuld met contractuelen voornamelijk jobstudenten, stagecontracten en startbaancontracten. In de kalmere periodes heeft men geen tijdelijke werkloosheid ter beschikking maar stuurt men de mensen zoveel mogelijk op opleiding. Functionele flexibiliteit dient als basis voor de opvang van onverwachte afwezigheden.

Plaat B heeft af te rekenen met identieke schommelingen als meubel. En eigenlijk vertoont de organisatie dezelfde strategie als meubel om deze schommelingen op te vangen. Temporele flexibiliteit om de schommelingen om week en dagbasis op te vangen. Het vast personeelsbestand is vastgesteld op een gemiddelde verkoop. In de drukke verkoopperiodes worden deze aangevuld met contractuelen voornamelijk uitzendarbeid en jobstudenten gezien de drukke periodes samenvallen met de schoolvakanties. De variabele werktijden laten toe om in kalmere periodes de arbeidstijd te laten dalen.

Zorg T en *Zorg H* worden samen behandeld gezien hun flexibiliteitsstrategie quasi volledig samenvallen. Beide organisaties hebben weinig af te rekenen met seizoens- en/of conjunctuurgevoeligheid. Wat het dienstverleningsproces betreft is er weinig reden tot flexibiliteit, uitgezonderd de ongeplande opnames. Volcontinue arbeid is nodig maar brengt an sich geen flexibiliteit met zich mee. Overwerk wordt gebruikt omwille van overmacht of hoogdringendheid maar is slechts per uitzondering. Indien er zich een drukke periode voordoet, is het mogelijk deeltijdse werknemers tijdelijk voltijds te laten werken. Verder gebruikt men de deeltijdse arbeid die hoge toppen scoort in de sector om de uurroosters aan te vullen waar nodig volgens de wettelijke voorschriften en behoefte van de afdeling. Tijdelijke contracten worden vrij intensief gebruikt maar het betreft voornamelijk vervangingscontracten voor zwangerschap en ziekte die in de sector eveneens hoge toppen scheren. Toch gebruikt men contractuele flexibiliteit. Men schakelt jobstudenten (facilitaire diensten) en stagecontracten (verpleegkunde) in om de zomermaanden waarbinnen de grote verlopen vallen te overbruggen. Verder heeft men ingetekend op een aantal overheidsmaatregelen ter

bevordering van de werkgelegenheid die gepaard gaan met tijdelijke contracten. Er wordt evenwel niet ingetekend op deze overheidsmaatregelen omwille van de tijdelijkheid maar omwille van de subsidies en dus de goedkopere arbeid. Functionele flexibiliteit wordt weerom enkel ingezet ter vervanging van onverwachte afwezigingen.

Plaat N heeft, net als meubel en plaat B, in de kleinhandel af te rekenen met seizoensgevoeligheid met name verlofperiodes en solden. Bovendien vertoont het aankooppatroon van de klanten geen stabiel patroon gedurende de ganse dag of week. Per uur kan er sterke variatie optreden die opgevangen moet worden. Het aankooppatroon vertoont over de weken heen enige stabiliteit. Plaat N en Plaat B zijn zusterondernemingen. Niet verwonderlijk dat daarom hun flexibiliteitsstrategieën sterk aansluiten bij elkaar. Plaat N is wel flexibeler en maakt van meer flexibiliteitsinstrumenten gebruik namelijk nulurencontracten en flexibele jaarroosters. Op het eerste zicht lijkt dit de enige variatie, ware het niet dat Plaat N veel meer tijdelijken in dienst heeft op continue basis. Het vast personeel in Plaat B is op een hoger niveau vastgesteld dan in Plaat N. De tijdelijken worden in Plaat N geconcipieerd als een flexibiliteitsinstrument bij daling van de vraag. Bij Plaat B worden tijdelijken beschouwd als een middel bij stijging van de vraag. Ook de deeltijdse arbeid wordt veel flexibeler aangewend. Functionele flexibiliteit heeft noch bij Plaat B noch bij Plaat N veel nut.

Zorg M heeft net als de Belgische gezondheidszorginstellingen geen seizoensschommelingen of conjunctuurschommelingen. De ongeplande opnames zorgen wel voor een behoefte aan flexibiliteit. *Zorg M* is zeer sterk vergelijkbaar met de Belgische gevallen, uitgezonderd dat uitzendarbeid in de Nederlandse case stilaan ingang vindt.

3. Flexibiliteitspolitiek op casevergelijkend niveau

In onderstaande tabel wordt per case een overzicht gepresenteerd van de flexibiliteitsmaatregelen die ze in hun beleid hebben opgenomen. In de daaropvolgende paragrafen gaan we de cases vergelijken op basis van de diverse institutionele ruimtes waarbinnen de bedrijven zich bevinden. Vier institutionele ruimtes worden onderscheiden:

- Landelijke vergelijking van de industriële cases
- Landelijke vergelijking van de diensten cases (kleinhandel en ziekenhuizen)
- Landelijke vergelijking over de drie sectoren heen
- Sectorale vergelijking over de landen heen

Doorheen de tekst worden kleine stukjes uit de caseverslagen gepresenteerd waardoor een bevinding van de casevergelijking extra in de verf gezet wordt.

Tabel 22. Schematisch overzicht flexibiliteitsmaatregelen per case.

Case	Temporele flexibiliteit						Contractuele flexibiliteit							Functionele flexibiliteit			
	Over werk	Flexibel parttime	Wisselende ploegen arbeid	Variabel werktijden	Flexibel jaarrooster	Tijdelijke werkloosheid	Tijdelijk contract	Nulurencontracten afroepcontracten	Uitzend arbeid	Detachering	Uitbesteding bedrijfseigen werk	Uitbesteding bedrijfsvreemd werk	Arbeidspools	Incidentele inzetbaarheid taken en functies	Structurele taak- of functie roulatie	Multi-inzetbaarheid	Zelf sturende team arbeid
Industrie België																	
Radio	+		++		++	+	+		++			=		++	+	+	+
Bovenstof	++		=		+	+			=			=		+		++	
Naald	++		+			+	+		++			+		+		+	
Bus	++		=	=		+	++		=			=		+	+		+
Industrie Nederland																	
Scherm	++						++		++						++	+	+
Truck			=	+	+		++		++	++		=	+		+	+	+
Kleinhandel en gezondheidszorg België																	
Meubel	+	+		+	+		++		+			=		++			+
Plaat B	+	+		+			++		+							+	
Zorg T	+	+	=	+	+		++					=		++			
Zorg H	++	+	=		+		++					=		+			
Kleinhandel en gezondheidszorg Nederland																	
Plaat N	+	++		+	+		++	++	+							+	
Zorg M	+	+	=	+	+		++	+	+			=		+		+	

* + betekent dat men gebruik maakt van de flexibiliteitsmaatregel, ++ betekent dat de flexibiliteitsmaatregel vrij belangrijk is in de onderneming, = betekent dat de maatregel niet bijdraagt tot de flexibiliteit van de organisatie, een lege cel duidt op het ontbreken van de flexibiliteitsmaatregel in de onderneming.

3.1 Landelijke vergelijking van de industriële cases

In bovenstaande tabel vinden we terug dat de industriële bedrijven in beide landen een andere klemtoon leggen inzake flexibiliteitsmix. De Belgische industriële cases vertonen een hoge mate van temporele flexibiliteit in hun mix terwijl de Nederlandse industriële cases meer rekenen op contractuele flexibiliteit om hun arbeidscapaciteit te plannen. De Belgische industriële ondernemingen laten de aangeboden kans op tijdelijke werkloosheid niet liggen en gebruiken deze wel degelijk als alternatief voor contractuele flexibiliteit. Bovendien treft men in België flexibele ploegenarbeid aan. Ploegenarbeid is, zoals hoger aangetoond, veel sterker verspreid in België dan in Nederland. Hoewel ploegenarbeid in de Nederlandse industrie wel voorkomt, is deze niet gericht op een flexibele aanpassing en fungeert deze enkel om een bepaald productieniveau te bereiken. Een mogelijke verklaring voor de flexibele ploegenarbeid in België onderkennen we in de experimenten Hansenne die in de tweede helft van de jaren '80 hun verspreiding kenden en focusten op flexibele ploegenarbeid. Knowhow over flexibele ploegenarbeid in de Belgische industrie is wellicht een erfenis van deze experimenten.

Radio: *Overuren zijn het laatste middel waarnaar gegrepen wordt als de extra vrijdagen in de final assembly (4/5de) opgebruikt zijn en als de extra zaterdagen in de automachinery opgebruikt zijn. In de automachinery wordt met drie ploegen gewerkt in een tweeploegenstelsel met de mogelijkheid om ook op zaterdag te werken. Het is mogelijk om op weekbasis van tweeploegenstelsel naar drieploegenstelsel te gaan. Flexibele jaarroosters zijn er voor de final assembly waar er 12 vrijdagen per jaar kan gewerkt worden ondanks 4/5de regime, in de automachinery kan er ook beslist worden tot zaterdagwerk. Variabele werktijden zijn er voor de wisselende ploegen en voor alle bedienden gelden glijdende werktijden. Verder is er voor bedienden op maandbasis de mogelijkheid om 20 uur boven of 10 uur onder de normale arbeidsduur te presteren en binnen een bepaalde periode moeten de uren terug in balans gebracht worden. Binnen de maand moet men de overgepresteerde uren opnemen in verlof of moet men de minder gepresteerde uren ophalen. Tijdelijke werkloosheid wordt al vrij vlug mee gepland. Bij tijdelijke werkloosheid wordt steeds een volledige lijn plat gelegd. Het is mogelijk dat terwijl de ene lijn tijdelijk werkloos is, er op de andere bijkomende arbeidskrachten ingezet worden.*

Scherm: *Overwerk is één van de voornaamste middelen om in de O&O-teams de deadlines niet al te fel te overschrijden. Bij de klanten bestaat er, omdat er wereldwijd een tekort aan capaciteit is, een relatief begrip voor het overschrijden van de deadlines. Tot zover temporele flexibiliteit.*

De Nederlandse industriële ondernemingen hebben stevast uitzendarbeid en tijdelijke arbeid als een essentieel onderdeel van hun beleid gemaakt, Belgische industriële ondernemingen nemen slechts een van beide tot essentieel instrument. Een van de Belgische industriële ondernemingen heeft zelfs geen enkele behoefte aan contractuele flexibiliteit en lost alles op met temporele en functionele varianten.

Truck: *De tijdelijke contracten situeren zich voornamelijk in de productie. Men houdt een vast aantal eigen werknemers dat vastgesteld is op een veilig (lees: laag) niveau van produktievolume. Alles daarboven wordt aangevuld met tijdelijke werknemers. Er zijn drie vormen van tijdelijke contracten die allen verzorgd worden door een in-house uitzendbureau. Men maakt gebruik van uitzendkrachten voor korte periodes, men maakt gebruik van uitzendgedeta-*

cheerden (contracten van 1 tot 3 jaar) die een werkgarantie krijgen via het uitzendbureau en verder maakt men ook nog gebruik van contracten van bepaalde duur. Op heel beperkte schaal maakt men gebruik van een arbeidspool in samenwerking met enkele andere ondernemingen.

Bovenstof: *De organisatie heeft geen tijdelijke contracten, geen flexibele uitbesteding noch detachering. Uitzendarbeid komt zeer beperkt voor en is ook geen flexibiliteitsmaatregel gezien uitzendarbeid zuiver als selectie-instrument gebruikt wordt in overeenkomst met een uitzendbureau. Elke uitzendkracht die goed genoeg is, krijgt een contract van onbepaalde duur. De onderneming maakt dus feitelijk geen gebruik van contractuele flexibiliteit.*

Een andere opvallende vaststelling in de landelijke vergelijking van industriële organisaties is de wijze waarop de functionele flexibiliteit zich profileert in de organisatie. De Nederlandse organisaties hebben de functionele flexibiliteit op structurele wijze verankerd in het beleid door structurele taakroulatie, teamwerk en multi-inzetbaarheid. De Belgische organisaties vertonen meer een incidenteel patroon en schakelen de polyvalentie pas in wanneer deze zich opdringt. Eventueel kan een verschil in opleidingsinvesteringen tussen de landen aan de grondslag liggen. Naar opleidingsinvesteringen stellen we vast dat de Belgische industriële ondernemingen eerder geneigd zijn na een startcursus, de cursussen zo functioneel mogelijk te houden en vooral te investeren in een beperkte groep functioneel flexibelen. De Nederlandse industriële organisaties lijken eerder geneigd om na de startcursus het volledige personeel te onderhouden qua opleiding en zodoende de functionele inzetbaarheid te waarborgen.

Scherf: *Binnen O&O-teams vaste teamtoewijzing door klantkoppeling teams. In productie is multi-inzetbaarheid vereist omwille van het belang om het productieproces goed te beheersen. Dat is essentieel om de communicatie met de O&O-afdelingen te optimaliseren. Gezien het belang van de prototypeontwikkeling voor de vestiging, verloopt de productie niet in één beweging. Iteraties in functie van de resultaten zijn aan de orde van de dag. Daardoor is een volledig uitgebalanceerd proces onnodig. Daardoor ontstaan er tussen de verschillende processtappen ongelijke capaciteitsbehoeften. Multi-inzetbare werknemers zijn onder meer een middel om deze schommelingen op te vangen. Rigiede taaktoewijzing wordt gebruikt bij de tijdelijke werknemers wanneer er onvoldoende tijd is voor de kwalificatie-opbouw.*

Naald: *In de productie zelf zijn nog een aantal vlindermannen opgeleid die men op meerdere lijnen in verschillende afdelingen kan inschakelen. Deze vlindermannen fungeren als buffer en draaien gewoon mee in de produktie. Binnen elke afdeling zijn er bovendien nog een aantal werknemers die opgeleid zijn om meerdere posten te bedienen binnen de afdeling. Indien nodig kan men deze werknemers binnen de afdeling verschuiven. Noch voor de vlindermannen noch voor de polyvalente werknemers in de afdeling is er evenwel sprake van structurele roulatie. Het is niet eenvoudig om mensen voor polyvalente functies te selecteren.*

We stellen vast dat Belgische industriële ondernemingen vooral temporele flexibiliteit in het vaandel voeren gecombineerd met contractuele flexibiliteit. Nederlandse industriële ondernemingen leggen de klemtoon op contractuele flexibiliteit aangevuld met temporele varianten. De sterke nadruk op contractuele flexibiliteit laat de Nederlandse industriële ondernemingen toe om het vast personeel op een minimumcapaciteit te houden en alle daarboven uitkomende arbeid aan te vullen

met tijdelijken. De Belgische industriële ondernemingen van hun kant hebben met wisselende ploegenarbeid, flexibele jaarrooster en vooral tijdelijke werkloosheid instrumenten in handen om hun personeelscapaciteit te laten dalen bij daling in de vraag zodat ze hun vast personeel op een gemiddelde of modus capaciteit kunnen behouden en bij stijging in de vraag contractuele flexibilitetsvormen kunnen inschakelen.

3.2 Landelijke vergelijking van de kleinhandel en non profit cases

Kleinhandel en non profit vertonen een sterk gelijklopende flexibilitetsstrategie en worden daarom samen landelijk vergeleken. Wanneer we deze sectoren in het vizier nemen, stellen we vast dat zowel de Belgische als de Nederlandse organisaties sterk focussen op temporele flexibilitet. Eigenlijk hoeft dit niet te verwonderen gezien in de kleinhandel en de gezondheidszorg afwijkende uurregelingen schering en inslag zijn. De flexibilitetsnoden variëren zeer sterk van dag tot dag of zelfs van uur tot uur. Om dergelijke flexibilitetsnoden op te vangen biedt temporele flexibilitet de beste oplossing. Nagenoeg allen hebben dezelfde elementen geselecteerd uit het aanbod aan temporele maatregelen. Bovendien lijken deze temporele maatregelen over het algemeen op een zelfde hoogte te staan qua belang en kan de ene maatregel niet los van de andere geplaatst worden. Het grote aandeel deeltijdse contracten fungeert als kapstok om flexibele arbeidstijden en de vereiste capaciteit te verwezenlijken.

Meubel: *De organisatie kan niet zonder deeltijdse arbeid, zeker in bepaalde gebieden (namelijk kassa en aanvullen van de winkel). Daarvoor moeten ze parttimers hebben, anders komen ze er economisch niet uit. Mocht de onderneming enkel full-time werknemers hebben dan zou de organisatie niet enkel problemen hebben over de verschillende dagen van de week maar ook over de verschillende uren van de dag omdat de openingsuren van 9 tot 20 uur zijn (meer dan een fulltime job) en omdat het aankooppatroon van de klanten door de organisatie gekend is en niet samen valt met de openingsuren.*

Op het vlak van contractuele flexibilitet vertonen diensten en non profit ondernemingen ook gelijkwaardige strategieën ware het niet dat Nederland het lucratieve systeem van nulurencontracten en afroepcontracten aanbiedt waar de organisatie in Nederland gretig gebruik van maken in de dienstensector.

Een tweede opvallende vaststelling inzake contractuele flexibilitet stelt zich enkel in de gezondheidszorg waar uitzendarbeid in België niet gewenst is en zelfs gewantrouwd wordt, is men in Nederland de schroom al voorbij en erkent men stilaan uitzendarbeid als alternatief naast tijdelijke contracten.

Zorg M: *In beperkte mate wordt er ook gebruik gemaakt van nulurencontracten, min-max contracten en oproepcontracten om de onverwachte afwezigheden op te vangen. Uitzendarbeid is goed voor 1% van de gepresteerde uren. Uitzendkrachten worden vooral ingezet bij facilitaire diensten en dan vooral bij piek-ziek scenario's maar ook bij administratieve diensten gebruikt men soms uitzendkrachten en mondjesmaat ook bij verpleegkundige diensten.*

Zorg T: *Uitzendarbeid wordt slechts per uitzondering gebruikt en nooit voor de dagelijkse dienstverlening, namelijk verzorging gezien getwijfeld wordt aan de kwaliteit van de uitzendkrachten.*

Inzake functionele flexibiliteit vertonen de cases een diffuser patroon. Vooral de non profit be- klemtoont de opleidingsinspanningen zowel in België als in Nederland. In de sector is goed ge- schoold personeel zeer belangrijk door de aard van de activiteit en door de snelle evolutie in de geneeskunde. De wet schrijft voor de diverse functies scholingsniveaus voor. Het hoeft dus niet verbazen dat opleidingsinvesteringen een belangrijk element van het personeelsbeleid zijn.

Zorg T: *Probleem voor functionele flexibiliteit is de toenemende specialisatie in de gezondheidszorg en dit maakt het moeilijk werknemers functioneel inzetbaar te maken. Er moet heel veel geïnvesteerd worden in opleiding om de werknemers functioneel flexibel te maken en nog extra geïnvesteerd worden om de werknemers functioneel flexibel te houden.*

Zorg M: *Vroeger was er een grotere vervangings- of reservepool en die werknemers waren overal inzetbaar in de hele organisatie maar door de toenemende specialisaties wordt de pool kleiner want de inzetbaarheid is verkleind en men kan niet zomaar meer werknemers vervangen.*

De kleinhandelorganisaties daarentegen moeten weinig opleidingsinspanningen voorzien om de functies naar behoren te kunnen uitvoeren. Toch was een onderneming met name meubel hier in- tens mee bezig maar deze strategie richtte zijn pijlen niet op flexibiliteit maar op werknemersbin- ding en –tevredenheid.

Meubel: *Het voornaamste investeringsdomein is het personeel. Meer dan vroeger wordt in personeel geïnvesteerd. Veel meer dan vroeger wordt in de opleiding van de werknemers geïnvesteerd. Men probeert door deze personeelsinveste- ringen de werknemers aan de organisatie te binden. De investeringen dienen om het personeel met andere woorden te overtuigen dat ze geapprecieerd worden. Men investeert ook in de opleiding van werknemers opdat deze zich sterker zouden voelen in de contacten met de klant.*

3.3 Landelijke vergelijking over de sectoren heen

Wanneer we de functionele flexibiliteit in België en Nederland gaan beschouwen, bemerken we dat over de sectoren heen structurele functionele flexibiliteit de regel is in Nederland terwijl in Bel- gië men in de eerste plaats mikt op incidentele inzetbaarheid van werknemers op meer taken en/of functies en men geleidelijk ook de structurele inzetbaarheid ingang doet vinden. In België wordt functionele flexibiliteit vooral gebruikt voor de opvang van onverwachte afwezigheden. Hiertoe leidt men een beperkte groep werknemers op tot multi-inzetbare of all-round werknemers om de opleidingskosten te beperken. Op basis van de caseverhalen kan men vermoeden dat Nederland een voorsprong heeft genomen voor wat betreft functionele flexibiliteit en deze flexibiliteitsvorm reeds verankerd heeft in de bedrijfsvoering. Een verklaring hiervoor treffen we in de graad van tijdelijke arbeid. Gezien veel tijdelijke contracten gebruikt worden en het investeren in opleiding van tijdelijken weinig opbrengt (tenzij vaste aanwerving in het vooruitzicht is gesteld), is het nodig de vaste werknemers naar de meer complexe taken te verschuiven zodat de tijdelijken op de meest eenvoudige functies met kortste inwerkperiode kunnen ingezet worden. Structurele functio- nele flexibiliteit is het Nederlandse antwoord op problemen die kunnen ontstaan door de hoge tijdelijke arbeidsgraad. Hiertoe worden veel vaste werknemers opgeleid voor een beperkt aantal verschillende taken.

Radio: *Er is permanent een ploeg van 9 reserves beschikbaar om de berekende structurele flexibilitateitsbehoefte (afwezigheden, ziekte, ... = verzuim) op te vangen. Deze werknemers beheersen het volledige productieproces en worden fulltime ingezet als reserve. Indien niemand vervangen moet worden, draaien zij gewoon mee.*

Truck: *Alle werknemers in de productie werken in semi-autonome taakgroepen waarbinnen in principe elke werknemer alle taken kan uitvoeren en er op structurele wijze wordt gerouleerd over de taken. Door de soms hoge graad van tijdelijke arbeid binnen taakgroepen is structurele roulatie beperkt gezien tijdelijke werknemers vaak niet alle taken kunnen uitvoeren of omdat de vereiste scholing niet gegarandeerd is.*

Zowel in België als in Nederland en over de drie sectoren heen bemerken we dat tijdelijke arbeid een vaste stek heeft verworven in het capaciteitsbeheer van ondernemingen. Tijdelijke arbeid lijkt meer dan uitzendarbeid een onmisbare bron om pieken in de vraag op te vangen, voornamelijk de voorspelbare pieken. Toch stellen we vast dat Nederland nog steeds een voorsprong heeft voor wat betreft de intensiteit van de contractuele maatregelen. Terugkoppelend naar onze macro-economische analyse hoeft dit niet te verwonderen gezien de soepelere regulering die in Nederland van kracht is en gezien de alternatieven die voor de Belgische organisaties voor handen zijn.

De arbeidscapaciteit wordt frequenter en intensiever aangepast met temporele maatregelen in België in vergelijking tot Nederland. Niet enkel de institutionele context maar ook de sector speelt hierbij een rol. We bemerken dat de diensten veel meer dan de industrie zich richten op temporele maatregelen.

3.4 Sectorale vergelijking over de landsgrenzen

Temporele maatregelen lijken een belangrijkere bron van flexibiliteit in het flexibilitateitsstreven van kleinhandel en non profit dan dit het geval is voor de industrie. Zeker inzake flexibele deeltijdse arbeid bemerken we dat zowel kleinhandel als non profit dit flexibilitateitsinstrument als onmisbaar catalogeren. Het vormt een van de hoekstenen van hun capaciteitsbeheer. Vaak wordt deze deeltijdse arbeid toegepast in combinatie met andere temporele maatregelen die men niet of weinig aantreft in de industrie, met name variabele werktijden en flexibele jaarroosters. In de non profit en de kleinhandel is de deeltijdse arbeid de kapstok waaraan men flexibele uren hangt. Door de beperkte uurroosters leent deeltijdse arbeid zich beter voor het verschuiven van het tijdstip van arbeid en voor het variëren van het aantal arbeidsuren. Een voltijdse uurrooster kan men een paar uur per dag verschuiven maar men blijft een volle dag en week presteren ongeacht de drukte van het moment. Vooral kleinhandel wordt geconfronteerd met pieken en dalen op dagelijkse basis. Deze pieken en dalen zijn uiteraard gekend maar dit houdt niet tegen dat ze opgevangen moeten worden door het capaciteitsbeheer. Zelfs hyper contractuele flexibiliteit (oproepcontracten) kan dit niet verhelpen want zoals blijkt in Nederland kan men zich niet behelpen zonder de temporele maatregelen.

In de industrie is deeltijdse arbeid ongewenst want het leidt enkel tot organisatorische moeilijkheden bij in het inpassen in de produktiesystemen. Omwille van het hogere competentieniveau en de complexere taakinhoud in de industrie, gaat de stelling niet op dat twee halftijdsen gelijk zijn aan een voltijdse job. Hooguit treft men een minimale deeltijdse arbeidsgraad aan bij de administratie van de industriële ondernemingen. De industriële ondernemingen worden dan ook meer

geconfronteerd met pieken en dalen die zich op langere termijn aankondigen in het orderboek waardoor contractuele flexibiliteit een uitweg biedt.

Bus: *Alle contracten zijn in regel voltijds maar als iemand beroep wil doen op de wettelijke bepalingen, dan kan men dat als onderneming niet weigeren. De mogelijkheid tot deeltijdse tewerkstelling varieert van afdeling tot afdeling en van functie tot functie. Er zijn afdelingen waar deeltijdse arbeid opgevangen kan worden mits enige inspanning en er zijn andere afdelingen waar het zeer hinderlijk is. Het koppelen van verschillende personen in deeltijdse tewerkstelling is niet evident.*

De sectoren worden aldus geconfronteerd met andere flexibiliteitsnoden door de aard van de activiteiten. De flexibiliteitsnoden verschillen in duur en intensiteit (structureel versus incidenteel). In de diensten is arbeid de meest cruciale factor in het proces waardoor arbeidsflexibiliteit de enige vorm van flexibilisering is. In de industrie is er sprake van een kruisbestuiving tussen technologie-mechanisatie en arbeid waardoor de flexibiliteitsmix kan samengesteld worden uit arbeids- en productie-technische flexibiliteit (zoals extra machinecapaciteit, stock, etc).

Meubel: *Deeltijdse arbeid is zowel op vraag van de werknemers als op vraag van de organisatie. De organisatie kan niet zonder deeltijdse arbeid, zeker in bepaalde gebieden nl kassa en aanvullen van de winkel. Daarvoor moeten ze parttimers hebben, anders komen ze er economisch niet uit. Mocht de onderneming enkel full-time werknemers hebben dan zou de organisatie niet enkel problemen hebben over de verschillende dagen van de week maar ook over de verschillende uren van de dag omdat de openingsuren van 9 tot 20 uur zijn (meer dan een fulltime job) en omdat het aankooppatroon van de klanten door de organisatie gekend is en niet samen valt met of stabiel blijft tijdens de openingsuren.*

Bus: *Alle contracten zijn in regel voltijds maar als iemand beroep wil doen op de wettelijke bepalingen, dan kan men dit als onderneming niet weigeren. De mogelijkheid tot deeltijdse tewerkstelling varieert van afdeling tot afdeling en van functie tot functie. Er zijn afdelingen waar deeltijdse arbeid opgevangen kan worden mits enige inspanning en er zijn andere afdelingen waar het zeer hinderlijk is. Het koppelen van verschillende personen in deeltijdse tewerkstelling is niet evident. Soms zitten ze wel in dezelfde afdeling maar doen ze totaal verschillende jobs of functies. De theorie dat je met vijf werknemers die vier vijfde werken, vier volwaardige jobs kan maken, is in de onderneming niet mogelijk omwille van de grote diversiteit aan competenties, functies en beroepen.*

Een opvallende vaststelling is de grotere klemtoon op functionele flexibiliteit in de industriële ondernemingen, zelfs in vergelijking met de non-profit sector waar de taken en functies ook complexer en specialistischer zijn. In de kleinhandel zijn de taken en functies vaak heel eenvoudig waardoor functionele flexibiliteit als het ware onmiddellijk gegeven is. In de industrie evenwel steekt men de kleinhandel de loef af door het feitelijk functioneler inzetten van het personeel.

Op het vlak van contractuele flexibiliteit is er weinig verschil tussen de sectoren uitgezonderd van de reeds vermelde lage uitzendarbeid in de Belgische non-profit die gevoed is door wantrouwen. Nochtans is er bij sommige uitzendbureaus een speciale dienst of afdeling die zich enkel bezighoudt met het uitzenden van beroepen in de gezondheidszorg.

4. Micro-economische bevindingen over de flexibiliteitspolitiek in België en Nederland

De macro-economische vaststelling dat het Nederlandse model een manpower-bezetting faciliteert die gericht is op een minimumcapaciteit en dat het Belgische model aanzet tot een personeelscapaciteit die georiënteerd is op het gemiddelde of zelfs het maximum-productievolume, wordt in de cases bevestigd en geldt bovendien in het bijzonder voor de industriële ondernemingen. De kleinhandel en gezondheidszorg vertoont ook tekenen van convergentie met de twee nationale modellen, doch is het hier minder uitgesproken. De onderzoeksvraag betreffende *de invloed van de nationale regelgeving op de wijze waarop vormen van arbeidsflexibilisering ingeschakeld worden in het capaciteitsbeheer*, kan positief beantwoord worden in het licht van de bevindingen op macro- en microniveau. Nederland grijpt vooral naar contractuele flexibiliteit in zijn capaciteitsbeheer, aangevuld met temporele maatregelen. België legt zijn klemtoon op de temporele flexibiliteitsvarianten aangevuld met de contractuele mogelijkheden.

Maar boven op de macro-economische bevindingen stelden we in de cases vast dat sector een belangrijke determinerende variabele is in de samenstelling van de flexibiliteitsmix. De institutionele regelgeving is niet de enige bepalende omgevingsfactor in de wijze waarop de capaciteit wordt aangepast. Afhankelijk van de sector stellen we vast dat de noden sterk differentiëren of samenvallen. De gelijkenissen tussen kleinhandel en non-profit contrasteren met de sterke divergentie die beide sectoren vertonen met de industrie. Gezien deze vaststelling ook over de landsgrenzen van kracht blijft, moeten we concluderen dat de oorzaak zich in een ander veld van de omgeving situeert. Zoals reeds kort aangestipt, is de oorzaak van deze sectorale divergentie de schommelingen in de vraag. De eigenlijke oorzaken voor het gebruik van flexibiliteit zijn sterk verschillend tussen de sectoren. Daar waar industrie met orders werkt die op relatief langere termijn vervuld moeten worden, kampt men in de kleinhandel en gezondheidszorg vooral met capaciteitsvariëaties op week- en zelfs dagbasis. Flexibele deeltijdarbeid leent zich tot het opvangen van kortetermijn variatie maar creëert veel meer problemen als het gaat om inpassen van deeltijdarbeid in ploegen-systemen. Algemene flexibiliteitsmaatregelen kunnen voor de ene sector een godsgeschenk zijn en voor de andere sector een nutteloos instrument.

De onderzoeksvraag betreffende *welke functies de diverse vormen van temporele en contractuele flexibiliteit vervullen*, komen we tot de vaststelling dat zogeheten flexibiliteitsinstrumenten niet enkel met capaciteitsoverwegingen aangewend worden maar dragen soms ook bij tot minder zichtbare doelen. Bovendien worden sommige arbeidsvormen al te vaak als inherent flexibel beschouwd terwijl ze eigenlijk enkel de potentie dragen flexibel aangewend te worden. Schoolvoorbeeld hiervan is deeltijdse arbeid waarop we al dieper zijn ingegaan. Maar ook ploegenarbeid biedt alleen hulp voor capaciteitsschommelingen als men daadwerkelijk de capaciteit hierdoor kan laten variëren. Eenvoudigweg ploegenarbeid biedt potentieel om de productiecapaciteit op een hoger niveau vast te stellen maar niet om deze te variëren. Tijdelijke arbeid en uitzendarbeid biedt, naast flexibele doelstellingen, de mogelijkheid om nieuwe werknemers doorgedreven te testen vooraleer ze op te nemen in de familie.

De onderzoeksvraag betreffende *de mogelijkheid om eenzelfde flexibiliteitsbehoefte door verschillende flexibiliteitsmaatregelen op te vangen*, is feitelijk al beantwoord door het antwoord op de eerste onderzoeksvraag. We stellen vast dat er nationale modellen zijn om het hoofd te bieden aan gelijkaardige flexibiliteitsbehoeften. Afroepcontracten bieden een alternatief voor variabele werktijden. Het niet verlengen van tijdelijke contracten is in Nederland een sys-

teem geworden om dalen op te vangen, waarvoor de Belgische industriële ondernemingen tijdelijke werkloosheid ter beschikking hebben. Ondernemingen blijken inventief te zijn wat betreft 'flexibele' arbeid, niet alleen in de niet-flexibele doelen waarvoor ze ingezet wordt, maar ook de flexibele doelen. Binnen een en hetzelfde concern fungeert de tijdelijke arbeid in de Belgische vestiging als piekinstrument, in de Nederlandse vestiging fungeert deze tijdelijke arbeid als dalinstrument.

De onderzoeksvraag betreffende de vraag of vormen van functionele flexibiliteit de interne mobiliteit in bedrijven bevorderen. Welke zijn de hindernissen voor uitbreiding van de functionele flexibiliteit? We stellen vast dat Nederland structureler omgaat met functionele flexibiliteit. De Belgische cases gebruiken functionele flexibiliteit eerder incidenteel en onderhouden hiervoor enkele werknemers. De daadwerkelijke mobiliteit die functionele flexibiliteit genereert in bedrijven, is vaak beperkt tot de onmiddellijke subafdeling of afdeling. De investeringen om alle werknemers op te leiden tot volkomen polyvalente werknemers, zijn te hoog en zouden niet renderen. De rem op functionele flexibiliteit is tweemaal. Enerzijds is de aard van het productie- of dienstverleningsproces determinerend. In de kleinhandel kon men eenvoudigweg mensen overal plaatsen door het lage kwalificatieniveau dat vereist is om de diverse functies uit te oefenen. In de industrie en gezondheidszorg bemerkt men dat de specialisatie en de aanwezigheid van diverse 'beroepen' de functionele flexibiliteit belemmert. Dit staat natuurlijk niet in de weg om binnen het kwalificatieprofiel en desgewenst productie-onderdeel functionele flexibiliteit uit te bouwen. Anderzijds lijkt de functionele flexibiliteit belemmerd door de hoge personeelinvesteringen die deze met zich meebrengen.

Gekoppeld hieraan is de vaststelling dat opleidingsinvesteringen voornamelijk een voordeel zijn voor vaste werknemers. Zeker voor wat betreft uitzendkrachten kan een investering in opleiding niet renderen op de korte termijn van tewerkstelling. Deze vaststelling is niet absoluut want we mogen natuurlijk niet uit het oog verliezen dat het gebruik van tijdelijke arbeid ook nog andere doelen dient waarbinnen opleidingskosten wel renderen. De arbeidsposten die voor tijdelijken en in het bijzonder uitzendkrachten gereserveerd zijn, vereisen vaak ook geen intensieve scholing maar een korte inwerkperiode die vaak niet meer bedraagt dan enkele uren.

Het institutioneel kader en de individuele flexibiliteitspraktijk zijn nauw verbonden. De vraag naar de kip en het ei dringt zich evenwel op. Zoals we konden vaststellen op macro-economisch niveau bleek de institutionele regelgeving een impact te hebben op de algemene spreiding van diverse flexibiliteits- of arbeidsvormen. Op micro-economisch niveau bleek deze relatie stand te houden maar bleek ze bovendien wederkerig. De wetgeving gaat feitelijke bewegingen in de praktijk institutionaliseren. Oog hebben voor de praktijk en tijdig inspelen op de behoeftes die hieruit voorspruiten, is een goed advies voor de institutionele overheden. Belangrijker wellicht dan het invoeren van maatregelen die door het gros van de organisaties niet functioneel zijn. In elk dienstencases kwam de pertinente vraag naar annualisering van de arbeidsduur op tafel. Dit is een praktijk die stilaan opkomt maar evenwel weinig institutionele ruimte heeft. De overheid zou dus een spreekwoordelijke vinger aan de pols kunnen gebruiken.

OVER INSTITUTIONELE IMPACT EN ANDERE FLEXIBILITEIT. ALGEMENE CONCLUSIES

Tot slot gaan we op zoek naar de algemene lijn doorheen de drie delen. In het eerste deel plaatsten we de macro-economische spreiding van flexibiliteitsinstrumenten tegenover het ruimere institutionele kader en concludeerden dat België en Nederland hun flexibiliteitsbeleid en –praktijk opgebouwd hebben langsheen andere lijnen. In het tweede deel gaven we aan dat de flexibiliteitsmix die ondernemingen hanteren, evolueert doorheen de tijd waarbij de wet- en regelgeving een bepalende factor is. In het derde deel analyseerden we de wijze waarop ondernemingen hun flexibiliteitsmix samenstellen en op welke wijze ‘flexibele’ arbeid gebruikt wordt. Hierbij komen we niet enkel tot landelijke maar ook tot sectorale conclusies. In de volgende paragrafen overlopen we onze onderzoeksvragen en de op ons drieluik gebaseerde antwoorden.

1. *Heeft de institutionele context (wijze van regelgeving) al dan niet een invloed op de wijze waarop vormen van arbeidsflexibilisering ingeschakeld worden in het capaciteitsbeheer.*

Macro-economisch kwam duidelijk tot uiting dat de regelgeving en de wijzigingen hierin een prominente rol vervullen in de spreiding van de al dan niet flexibele arbeidsvormen. Het duidelijkste voorbeeld betrof tijdelijke arbeid waarbij een versoepeling medio jaren '90 uitmondde in een sterke stijging van het gebruik van tijdelijke arbeid. Bovendien is wetgeving in de enge zin van het woord niet de enige factor die zijn stempel drukt op de arbeidsflexibilisering. In sommige gevallen bleek het ondersteunende beleid (zoals bij deeltijdse arbeid) en het collectief overleg (zoals bij afwijkende arbeidstijden) een grotere verklaringsfactor voor de vastgestelde nationale patronen dan de verschillen in regulering. Het blijkt dat de institutionele kaders van België en Nederland opgebouwd zijn volgens verschillende patronen. Daar waar het kader relatief restrictief blijkt, blijken andere instrumenten een grotere vrijheid te genieten. De Nederlandse wetgeving stimuleert de contractuele flexibiliteit in combinatie met een restrictief ontslagrecht. Het Belgische institutionele kader faciliteert temporele flexibiliteit in het licht van een restrictiever beleid inzake contractuele flexibiliteit. De rol van de vakbonden mag hierbij niet onderschat worden. Het toenemende belang van ondernemingsakkoorden in Nederland en tolerantere houding van de Nederlandse vakbonden tegenover contractuele flexibiliteit staat in contrast tot het belang van de sectorale onderhandelingen in België, het vakbondsverzet tegen contractuele flexibiliteit en de vakbondsinzet voor temporele flexibiliteit. Een strijd om de meeste flexibiliteit heeft tegen de achtergrond van de

gegeven observaties weinig zin. Het gaat niet om meer of minder flexibiliteit, wel om andere flexibiliteit. Belangrijk in dit betoog is het feit dat verschillende flexibiliteitsmaatregelen tot op zekere hoogte functioneel equivalenten zijn waardoor verschillende middelen dezelfde doelen kunnen dienen.

Uit de historische analyse blijkt dat ondernemingen niet noodzakelijk een stabiel patroon hebben doorheen de jaren. Er heerst wel in enige mate van convergentie in de Belgische industrie. Er heerst als het ware een *modus vivendi* inzake flexibiliteit onder de bedrijven waarbij vooral een beroep gedaan wordt op traditionele flexibiliteitinstrumenten. Het streefdoel is het realiseren van een flexibiliteitmix gericht op de gemiddelde capaciteit die vereist is. Het lijkt wel of er sprake is van een magische 10% grens waarbij men tijdelijke werkloosheid gebruikt om naar de minimumcapaciteit te duiken en tijdelijken en overuren om naar bovengrens te stijgen. Allerhande arbeidsjuridische innovaties (zoals experimenten Hansenne, annualisering, etc) worden na een exploratie fase gelaten voor wat ze zijn. Tijdelijke werkloosheid heeft de tand des tijd doorstaan en hoewel de hoogconjunctuur op dit ogenblik het belang in cijfers kan verdoezelen, blijkt het belang dat de organisaties aan deze arbeidsjuridische maatregel schenken, immer groot. De 10% grens blijkt in samenhang met de versoepeling van tijdelijke arbeid verwezenlijkt te zijn. Het lijkt er dus op dat bedrijven de laatste 10 jaar het gemiddelde dat ze nastreven in hun capaciteitsbeheer iets naar beneden gehaald hebben en dit, logischerwijs ten voordele van het aantal tijdelijken. De versoepeling van de tijdelijke arbeid lijkt gedeeltelijk verantwoordelijk te zijn voor een verschuiving in het capaciteitsbeheer veroorzaakt te hebben. Toch spelen ook culturele en economische factoren mee die een versoepeling van de flexibele arbeid afdwongen. Op cultureel vlak bleek tijdelijke arbeid maatschappelijk meer en meer aanvaard, de uitzendsector kreeg krediet. Bovendien was er de optrekkende economie waarvan nog niet geweten was of deze zou aanhouden. Veel aanwervingen werden dus met een tijdelijk dienstverband aangevat omwille van deze onzekerheid.

Op micro-economisch vlak vonden we het volgende. Op het vlak van functionele flexibiliteit ligt het verschil tussen België en Nederland in de wijze waarop het aangewend wordt. Nederland integreert de polyvalentie op structurele wijze in het arbeidsproces tegenover een meer incidentele inzetbaarheid in België. Wetgeving biedt hier weinig verklaring. Nederland heeft over de sectoren heen een duidelijk contractuele strategie. De Belgische organisaties beroepen zich frequenter en vooral intensiever op temporele maatregelen in vergelijking tot Nederland.

Een belangrijke vaststelling op micro-economisch vlak is dat afhankelijk van de sector de noden sterk differentiëren of samenvallen. De gelijkenissen tussen kleinhandel en non-profit contrasteren met de sterke divergentie die beide sectoren vertonen met de industrie. Gezien deze vaststelling ook over de landsgrenzen van kracht blijft, moeten we concluderen dat de oorzaak zich in een ander veld van de omgeving situeert. Zoals reeds kort aangestipt, is de oorzaak van deze sectorale divergentie de schommelingen in de vraag. De eigenlijke oorzaken voor het gebruik van flexibiliteit zijn sterk verschillend tussen de sectoren. Daar waar industrie met orders werkt die op relatief langere termijn vervuld moeten worden, kampt men in de kleinhandel en gezondheidszorg vooral met capaciteitsvariaties op week- en zelfs dagbasis. Flexibele deeltijdarbeid leent zich tot het opvangen van korte termijn variatie maar creëert veel meer problemen als het gaat om inpassen van deeltijdarbeid in ploegensystemen. Algemene flexibiliteitsmaatregelen kunnen voor de ene sector een godsgeschenk zijn en voor de andere sector een nutteloos instrument. Doch het institutionele kader maakt zelden gewag van een specifieke regelingen naar diverse geleidingen van de economie. Tijdelijke werkloosheid is hierop de uitzondering bij uitstek.

Voor wat betreft de industrie gaat de stelling volledig op dat Belgische ondernemingen een gemiddelde capaciteit beogen tegenover een minimumstrategie in Nederland. De Belgische ondernemingen hebben met tijdelijke werkloosheid een lucratief en goedkoop middel om de arbeidscapaciteit te laten dalen. Nederlandse ondernemingen zijn aangewezen op een grote schare tijdelijke arbeidskrachten om de capaciteit voldoende te verlagen. Ontslagrecht, regulering inzake tijdelijke arbeid, tijdelijke werkloosheid en alternatieve temporele maatregelen blijken wel degelijk te leiden tot aparte patronen in België en Nederland.

Voor wat betreft de kleinhandel en non-profit bemerken we meer gelijkaardige patronen in België en Nederland. De aard van de flexibiliteitbehoefte (dagelijkse schommelingen) noopt tot een sterke focus op temporele maatregelen in beide landen. Ofschoon het belang van de temporele flexibiliteit in beide landen, behoudt men in België een eerder gemiddelde capaciteit aan terwijl in Nederland eerder een minimum capaciteit nagestreefd wordt. De gezondheidszorg is de uitzondering op de regel waar de gemiddelde capaciteit in beide landen nagestreefd wordt maar in deze sector zijn de gevolgen van onvoldoende personeel natuurlijk van een hogere orde.

Uit de cases leren we vooral dat naast de institutionele regelgeving ook de sector – of correcter de aard van de flexibiliteitbehoefte in de sectoren – een cruciale rol speelt in de flexibiliteitsstrategieën. Bovendien blijken voor afzonderlijke behoeftes geen afzonderlijke maatregelen te bestaan.

2. *Welke functies vervullen de diverse vormen van temporele en contractuele flexibiliteit (cf. uitzendarbeid die niet alleen gebruikt wordt om de contractuele flexibiliteit te verhogen, maar tevens als wervingskanaal fungeert)?*

Dat flexibiliteitinstrumenten niet steeds gebruikt worden om de capaciteit mee te laten ademen met de vraagschommelingen, is reeds gebleken. Tijdelijke arbeid is hiervan het meest tekenende voorbeeld. Tijdelijke contracten worden niet enkel gebruikt om bijkomende capaciteit in te huren of als buffer tegen een daling in de capaciteit maar ook omwille van enerzijds perverse en anderzijds goedbedoelde nevendoele. Uit de algemene statistieken kan men over deze verholen agenda voor het gebruik van tijdelijke arbeid geen inzicht verwerven. Uit de casestudies evenwel blijkt dat met name één onderneming tot 25% tijdelijken opnam in het personeelsbestand om een downsizing af te wenden. In de onderneming vangt men het natuurlijk verloop op door de inzet van tijdelijke werknemers die men vervolgens geleidelijk laat overplaatsen naar een zusteronderneming die op de zwarte lijst staat van het concern voor sluiting. De vaste arbeidskrachten van de zusteronderneming worden vervolgens overgeplaatst naar de betrokken onderneming. Eens de zusteronderneming gesloten zal worden, kan men de tijdelijke contracten gemakkelijk stopzetten. Tijdelijke arbeid, voornamelijk via een uitzendkantoor, worden ook als wervingskanaal aangewend. Eén enkele case gebruikte tijdelijke arbeid uitsluitend als wervingskanaal in overeenkomst met een uitzendkantoor. Bovendien biedt tijdelijke arbeid de mogelijkheid om een extralegale verlenging van de proefperiode te realiseren en zo de mogelijkheid om ongeschikte kandidaten weg te zuiveren. Uit een analyse van de VDAB vacatures blijkt dat zeer veel werknemers bij het begin van hun job geconfronteerd met een tijdelijke arbeidsovereenkomst. Dit nevendoeel is dus zeker niet te onderschatten.

We mogen niet uit het oog verliezen dat flexibiliteit niet enkel organisatiedoeleinden dient. Werknemersflexibiliteit mag niet over het hoofd gezien worden in het debat. De grote vraag naar deeltijdse arbeid bij werknemers is hier het meest manifeste voorbeeld. Werknemers wensen

steeds meer arbeidstijden aangepast aan hun levenscyclus en –fase. In de dienstencases en in het bijzonder de kleinhandel, wordt men geconfronteerd met een grote vraag naar deeltijdse arbeid vanuit het personeel, een vraag die men maar beter kan inwilligen, wil men de werknemers niet verliezen. In twee cases in de gezondheidszorg koppelde men een leeftijdsgericht beleid aan de deeltijdse arbeid, voornamelijk om oudere werknemers te ontlasten van het zware lichamelijke en psychische werk.

3. *Kan eenzelfde flexibiliteitsbehoefte (bv. een sterke schommeling in de vraag naar een bepaald product) door verschillende flexibiliteitsmaatregelen opgevangen worden?*

In de industrie houdt men er in België en Nederland een ander capaciteitsniveau op na, hoewel ze geconfronteerd worden met min of meer gelijkaardige flexibiliteitsbehoeftes. Ook uit de historische analyse merkt men op dat de ondernemingen in een gelijkaardige economische context andere middelen aanwenden ondanks de convergentiebeweging die zich voltrekt. Uit de macro-economische analyse is aangegeven hoe tijdelijke arbeid een functioneel equivalent vormt voor tijdelijke arbeid.

Niet enkel maatregelen uit de sfeer van de arbeidsflexibiliteit kunnen elkaar wederzijds vervangen maar ook productietechnische elementen kunnen ter vervanging functioneren van arbeidsflexibiliteit. Het aanleggen van een stock fungeerde in bepaalde gevallen als een buffer tegen een stijging van de vraag naar een bepaald product. Deze mogelijkheid is natuurlijk gelimiteerd tot voldoende gestandaardiseerde producten.

De keuze van de flexibiliteitsmaatregelen en de mogelijkheid om deze in te zetten, wordt ons inziens beïnvloed door een aantal factoren. Naast de reeds eerder vermelde institutionele context en de sectorale flexibiliteitsbehoefte, speelt de intensiteit en de duur van de behoefte een belangrijke rol. Bij ingrijpende langdurige fluctuaties grijpt men naar andere instrumenten dan wanneer men geconfronteerd wordt met incidentele korte termijn fluctuaties. Ter illustratie: tijdelijke contracten bieden meer potentieel bij ingrijpende schommelingen terwijl uitzendarbeid, beperkter in duur, meer voordelen biedt bij incidentele schommelingen. De schare van temporele maatregelen lenigt zich beter om incidentele of zeer kortstondige schommelingen op te vangen. In de diensten waar incidentele en ingrijpende schommelingen door elkaar lopen, merkten we een grotere focus op de temporele maatregelen, te wijten aan de nood om van dag tot dag en zelfs van uur tot uur de capaciteit te controleren. Overuren, flexibele deeltijdse arbeid, variabele werktijden, nulurencontracten en min-max contracten bieden de mogelijkheid om kort op de bal te spelen.

Een ander determinerend element in de keuze en uitwisselbaarheid van flexibiliteitsmaatregelen is de richting van de fluctuatie. Slecht een kleiner deel van de maatregelen biedt de mogelijkheid om zowel op- en neergaande bewegingen te counteren. Variabele werktijden, annualisering en oproepcontracten zijn er op gericht om de arbeidscapaciteit mee te laten ademen met zowel opwaartse en neerwaartse schommelingen. De overige maatregelen bieden soelaas bij ofwel opwaartse ofwel neerwaartse capaciteitschommelingen. Het hoeft ook niet verduidelijkt dat, gegeven een gelijkaardig capaciteitsniveau, enkel maatregelen die een uitbreiding (verlaging) van de capaciteit generen, elkaar wederzijds kunnen vervangen.

4. *Kan de afhankelijkheid van vormen van temporele/contractuele flexibilisering verlaagd worden door de structurering van productieprocessen op een andere manier aan te pakken (zgn. flexibele productiesystemen)?*

Er werd eerder weinig empirische evidentie gevonden dat de afhankelijkheid ten aanzien van arbeidsflexibiliteit gereduceerd kon worden door een herstructurering van de productieprocessen. In de dienstensectoren kon het proces geen alternatief bieden voor de nood aan arbeidsflexibilisering. In de dienstensectoren levert bijna uitsluitend de arbeid de toegevoegde waarde.

In de industrie kon wel enige invloed van het productieproces waargenomen worden. In een aantal gevallen blijkt stock als buffer te fungeren bij een tijdelijke vermeerdering van de vraag naar produkten. Gezien stock gelijk is aan geld, wordt – indien er een stock is – de stock tot een minimum beperkt. In combinatie met de stock werd tijdelijke werkloosheid gecombineerd. Bij een tijdelijke daling van de vraag laat men eerst een zelfde capaciteit aanhouden waarna tijdelijke werkloosheid als tweede buffer wordt ingeschakeld, eens de stock te groot dreigt te worden. Vaak is het ook mogelijk om de machinecapaciteit uit te breiden door de machines meer te laten produceren of door extra machines in te schakelen. Hoewel dit mogelijk maakt om lichte stijgingen in de vraag op te vangen, vergt het vaak enige omschakeling van de machines en een verhoogde werkdruk.

Hoewel stock en machinecapaciteit de afhankelijkheid van arbeidsflexibiliteit kunnen reduceren, blijft het effect ervan gering. In elke geval bleek het gebruik van deze proces maatregelen van secundair belang waren ten opzichte van de arbeidsflexibilisering.

5. *Vormen van functionele flexibiliteit bevorderen de interne mobiliteit in bedrijven. Deze interne mobiliteit zou te sterk aan banden gelegd worden. Welke zijn de hindernissen voor uitbreiding van de functionele flexibiliteit?*

De mate van functionele flexibiliteit lijkt bepaald door de aard van de productie en de graad van tijdelijke arbeid. Bij een gevarieerd productengamma in de industrie wordt een zekere mate van functionele flexibiliteit belangrijk. Hoe meer tijdelijke arbeid gebruikt wordt, hoe meer vaste werknemers een mate van functionele inzetbaarheid behoeven om voldoende competenties in huis te hebben. Vaak situeert functionele flexibiliteit zich enkel binnen de grenzen van de (sub-)afdeling. Hooguit wordt een beperkte multi-inzetbare groep werknemers opgeleid over de grenzen van de afdelingen. De interne mobiliteit van functioneel flexibele werknemers is op deze wijze beperkt. Door de inzetbaarheid te beperken tot afdelingsniveau kan men de opleidingsinvesteringen beperken. In de industrie en non-profit worden wel vaak opleidingsprogramma's aangeboden, doch de organisaties stellen vaak een geringe bereidheid vast.

In België lijkt de incidentele inzetbaarheid geringe interne mobiliteit te generen. Voornamelijk omwille van onverwachte afwezigheden gaat men een beroep doen op de polyvalente werknemers. In Nederland wordt functionele flexibiliteit eerder structureel geïmplementeerd waarbij deze ruime implementatie voornamelijk als antwoord dient op de hoge tijdelijke tewerkstelling en de gebrekkige competenties die hiermee gepaard gaan. Functionele flexibiliteit leidt weinig tot interne mobiliteit bij de werknemers, veelal is het beperkt tot een kleine groep vlindermannen die overal moeten inspringen. De grootste hindernis voor de implementatie van functionele flexibiliteit zijn de kosten. Hiervoor biedt opleiding binnen het kader van de afdeling of team, een alternatief waarop de organisaties gretig gebruik van maken. Bovendien stellen organisaties vaak een gebrekkige interesse vast voor opleiding tot polyvalente werknemers. De werknemersvoordelen inzake interne mobiliteit en employability wegen vaak niet op tegen de flexibele inzet die verwacht wordt en de gebrekkige range van de polyvalentie. Veel werknemers voelen zich – zo melden de organisaties – bovendien goed waar ze zijn.

Samenvattend kunnen we stellen dat het institutioneel kader wel degelijk een invloed uitoefent op de keuze van de flexibiliteitsmaatregelen. Het institutioneel kader moet in ruime zin begrepen worden en omvat naast de wettelijke regulering, ook het collectieve overleg en culturele factoren. Hierbij konden we een Nederlands en een Belgische flexibiliteitsmodel herkennen. De Belgische organisaties streven een gemiddelde personeelscapaciteit na en hanteren heel wat temporele maatregelen. De Nederlandse organisatie houden het op een gemiddelde personeelscapaciteit en hanteren in grote mate contractuele flexibiliteit. De vergelijking België-Nederland resulteert niet in meer of minder flexibilitet maar wel andere flexibiliteit. Verder kon er vastgesteld worden dat de flexibiliteitsnoden sterk variëerden naargelang de sector. De flexibiliteitsnoden verschilden naar duur en intensiteit over de sectoren. Op deze wijze speelt aldus een sector-effect bij de selectie van de flexibiliteitsmiddelen. Een belangrijke vaststelling is bovenal dat flexibiliteitsmaatregelen bewust of onbewust andere dan flexibele doelen kunnen dienen. Voor de overheid is het in elk geval belangrijk een vinger aan de pols te houden om zo zowel werknemers als werkgevers de nodige garanties op flexibele arbeid te geven.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: Casefiche Radio

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: In 1974 werd de organisatie als NV opgericht.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de vervaardiging van audio- en videoapparatuur (Nace 323)
- Tewerkstellingscijfers: De onderneming telde in 2000 gemiddeld 305 werknemers en kent een schommelend personeelsbestand.
- Algemene economische situatie: De onderneming is winstgevend hoewel in recente jaren enkel beperkte winstmarges werden genoteerd. De omzet is evenwel blijven stijgen. De beperkte winstmarges lijken voort te vloeien uit een sterke prijsstijging van grondstoffen en diensten.
- Concernstructuur: De organisatie maakt deel uit van een internationaal concern.
- Concurrentieverhouding: Het aantal markspelers is vrij stabiel en betreft vooral grote ondernemingen. De concurrentie is hevig en niet het minst binnen het eigen concern. Het marktaandeel van de organisatie is het resultaat van een politieke beslissing. 30% van de goederen voor de lokale markt moet door lokale producenten gemaakt worden.

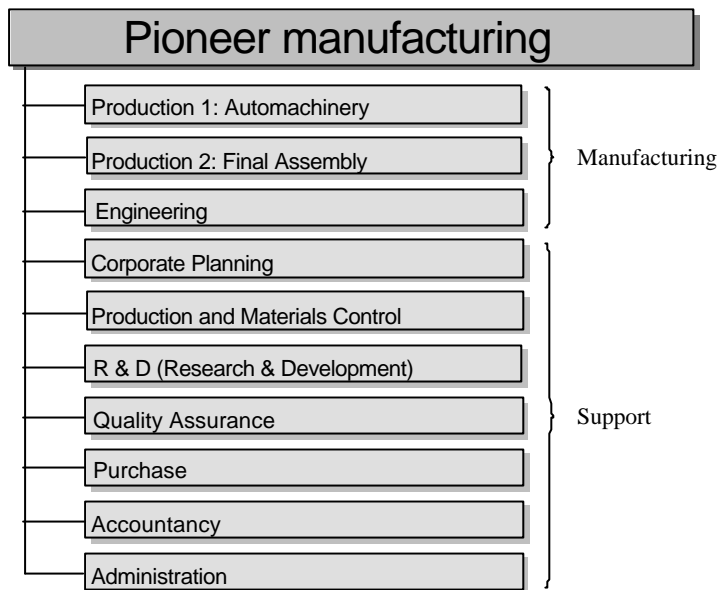
2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De onderneming werkt zowel voor de lokale markt (moet wegens EU) als voor export. De afzetmarkt is voornamelijk Europa. De afzetmarkt beslaat twee delen: enerzijds in beperkte mate de inbouwmarkt die bestemd is voor particulieren en eerder low-end modellen zijn en anderzijds de automobiellindustrie waar ze producten aanleveren om in te bouwen ter hoogte van de autoassemblage. De afzetmarkt is vrij gevoelig door de productie voor de automobiellindustrie die volgens het principe van just-in-time werkt en die hoge kwaliteitseisen en lage prijzen stelt. De vraag kan grillig zijn en hoge eisen stellen aan de organisatie.

- Troeven van de onderneming: De troeven van de onderneming liggen voornamelijk op de kwaliteit en de ontwikkeling van producten. De plant heeft een engineering functie. Ook levertermijnen worden verkort om zo tegemoet te komen aan het just-in-time principe.
- Concurrentiestructuur: De groep van spelers is eerder beperkt.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De markt is onderhevig aan conjunctuurschommelingen en seizoensschommelingen gezien de determinerende rol van de automobielindustrie. Als de vraag naar auto's daalt, zal logischerwijs ook de vraag naar toeleveringsproducten dalen. Voor de inbouwmarkt is er een veel minder conjunctuur- of seizoensgevoeligheid.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: Doordat een klemtoon wordt gelegd op engineering, zal de productie van de inbouwmarkt wellicht verdwijnen en zal meer en meer gefocust worden op high-end producten en dus ook meer op de automobielindustrie. Er zal meer en meer belang gehecht worden aan korte levertermijnen en kwaliteit. De massaproductie zal verschuiven naar de lageloonlanden.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en –technologie

- Soort productie: Het productieproces is volledig gebaseerd op lijnproductie. De assembly telt 4 lijnen: twee gewone CT-lijnen, 1 flexlijn en 1 flexCT-lijn. De CT-lijn is gebaseerd op het Toyota-productiesysteem van de lopende band. De flexlijn telt een aantal kleinere productiecellen waarbinnen 1 persoon een volledig product kan afwerken. De flexCT-lijn hergroepeert bepaalde processen langs een lopende band die normaal op de lopende band gebeuren, om binnen cellen uitgevoerd te worden. Elke cel voert een segment van het productieproces uit.
- Onderdelen van het productieproces: De voornaamste geledingen van het productieproces zijn weergegeven in onderstaande figuur:



Figuur .5 Voorstelling van de diverse productie- en ondersteuningsafdelingen

- Integratie van het productieproces: Op plantniveau is er horizontale integratie (veel modellen). Op concern niveau is er sprake van verticale integratie: alle basisstukken worden aanleverd vanuit Azië tot en met de hulpstukken (jigs) toe.
- Investeringen: Er wordt voornamelijk geïnvesteerd in besturingsmachines, in die mate dat er nu sprake is van een capaciteitsoverschot waarvoor men een oplossing zoekt.
- Welke producten: In totaal zijn er tegelijkertijd 25 modellen in productie die behoren tot een tiental productfamilies. De modellen worden snel gediscussieerd (2 x jaar). Een verder onderscheid wordt gemaakt tussen drie reeksen: low-end, midrange en high-end. Als engineering plant worden vooral high-end goederen geproduceerd.
- Mate van automatisering: De onderneming is sterk kapitaalsintensief. Het proces is sterk geautomatiseerd.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: De werknemers op de flex-lijn zijn als reserves te beschouwen gezien ze 6 tot 10 jobs beheersen. Voor het bedrijf is het streven naar polyvalentie echter geen doel op zich. Op de flexCT-lijn zijn de werknemers ingedeeld in drie groepen waar elke werknemer drie taken beheerst. De beperktere polyvalentie op de flexCT lijn is voordeliger voor de onderneming inzake opleiding. Er zijn grenzen aan polyvalentie: er zijn functies die onderling niet verwisselbaar zijn waardoor flexibiliteit tussen de verschillende lijnen beperkt blijft.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Voor techniekers en supervisors rekruteert men tegenwoordig A1's waar men vroeger A2's rekruteerde. Voor operatoren rekruteert men technisch secundair en voor werknemers in final assembly rekruteert men laaggeschoolden die men een on-the-job training geeft.

- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De verantwoordelijkheden worden gecentraliseerd. Planning van productie gebeurt centraal. Per lijn is de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse praktijk gedecentraliseerd.
- Opleidingsinvesteringen: Bij de intrede van nieuwe werknemers wordt naast een theoretisch luik, een praktijkopleiding voorzien waarna een begeleidingsfase volgt. Verder worden ook opfrissingscursussen gegeven. Er wordt dus wel degelijk geïnvesteerd in de knowhow van de werknemers. Voor interim's beperkt men de opleiding zo veel mogelijk.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De onderneming herbergt verschillende productiesystemen en dito arbeidsorganisaties. Gaande van typisch Tayloristisch bandwerk (geactualiseerd door Toyota) over teamwerk tot teambased bandwerk.
- Werkregimes: In de automachinery wordt volcontinu geproduceerd gedurende de week (niet in het weekend). In de final assembly geldt het dagregime met 4/5^{de} arbeidsduur. De bedienden tenslotte werken in een normaal fulltime dagregime.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, wisselende ploegenstelsels, variabele werktijden, flexibele jaarroosters, tijdelijke werkloosheid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Flexibele jaarroosters zijn er voor de final assembly waar er 12 vrijdagen per jaar kan gewerkt worden ondanks 4/5^{de} regime, in de automachinery kan er ook beslist worden tot zaterdagwerk. Overuren zijn het laatste middel waarnaar gegrepen wordt als de extra vrijdagen (4/5^{de} systeem) in de final assembly opgebruikt zijn en als de extra zaterdagen in de automachinery opgebruikt zijn. In de automachinery wordt met drie ploegen gewerkt in een tweeploegenstelsel met de mogelijkheid om ook op zaterdag te werken. Het is mogelijk om op weekbasis van tweeploegenstelsel naar drieploegenstelsel te gaan. Variabele werktijden zijn er voor de wisselende ploegen en voor alle bedienden gelden glijdende werktijden. Verder is er voor bedienden op maandbasis de mogelijkheid om 20 uur boven of 10 uur onder de normale arbeidsduur te presteren en binnen een bepaalde periode moeten de uren terug in balans gebracht worden. Binnen de maand moet men de overgepresteerde uren opnemen in verlof of moet men de minder gepresteerde uren ophalen. Tijdelijke werkloosheid wordt al vrij vlug meegepland. Bij tijdelijke werkloosheid wordt steeds een volledige lijn plat gelegd. Het is mogelijk dat terwijl de ene lijn tijdelijk werkloos is, er op de andere bijkomende arbeidskrachten ingezet worden. Deeltijdse arbeid wordt niet voor flexibele doeleinden gebruikt.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: Uitgezonderd deeltijdse arbeid zijn alle temporele maatregelen gecreëerd en aangewend voor capaciteitsbeheer.
- Evolutie van temporele maatregelen:

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er: tijdelijke contracten, uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.

- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Uitzendarbeid wordt frequent gebruikt. Aan één lijn werkt men uitsluitend met uitzendkrachten: modificatielij (aanpassingen aan verkochte producten) die maar af en toe draait. De uitzendkrachten krijgen de eenvoudigste jobs en de vaste werknemers schuiven op. Interims worden ingezet voor vervangingen van afwezigheden (ziekte, loopbaanonderbreking) of voor bijkomend werk aan de modificatielij. Als een lijn aan het stempelen is, worden geen uitzendkrachten aangenomen vooraleer al het personeel weer aan het werk is. Onderaanneming wordt niet gebruikt voor productie, enkel voor onderhoud van gebouwen. Er zijn enkele contracten van bepaalde duur (niet van bepaald werk). Deze worden aangegaan voor vijf maanden in de productie (op basis van de forecast van 5 maanden).
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: De onderaanneming is geen flexibiliteitsinstrument. De overige maatregelen zijn in functie van het capaciteitsbeheer.
- Evolutie van contractuele maatregelen:

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er: incidentele inzetbaarheid op meer taken, incidentele inzetbaarheid op meer functies, multi-inzetbaarheid (vlinders), structurele taakroulatie, structurele functieroulatie, zelfsturende teamarbeid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Er is permanent een ploeg van 9 reserven beschikbaar om de berekende structurele flexibiliteitsbehoefte (afwezigheden, ziekte, ... = verzuim) op te vangen. Deze werknemers beheersen het volledige productieproces en worden fulltime ingezet als reserve. Indien niemand vervangen moet worden, draaien zij gewoon mee. Bij een tekort aan reserven, worden uitzendkrachten ingeschakeld. Op de flexlijn zijn alle werknemers reserven. Ze beheersen 6 tot 10 jobs. Op de flexCT lijn kunnen de werknemers ook meerdere (drie) taken aan. Deze werknemers zijn dus incidenteel inzetbaar op meerder taken of functies. Er zijn grenzen want niet alle functies zijn onderling verwisselbaar. Bij de flexlijn en flexCT lijn is er ook taakroulatie. Om de twee uur wisselen de teamleden van een cel van taak of functie. Aan de CT lijn is er enkel sprake van incidentele roulatie. Vooral bij de flexlijn maar ook bij de flexCT lijn is er sprake van teamarbeid.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De reserven of vlinders dienen een structurele opvang van gemiddelde dagelijkse afwezigheid. De incidentele inzetbaarheid is een instrument voor capaciteitsbeheer. De structurele roulatie bij de teams fungeert niet direct als flexibiliteitsinstrument maar onderhoudt wel de capaciteiten van de polyvalente werknemers.
- Evolutie van functionele maatregelen: De flexlijn en de flexCT lijn die van recentere datum zijn, hebben de functionele flexibiliteit verhoogd.

BIJLAGE 2: Casefiche Bovenstof

1. Identificatie

- Oprichtingsjaar: De oprichting van de N.V. gebeurde in 1990 en was voordien een familiale onderneming
- Economische activiteit: De onderneming is actief in de textielsector, meer specifiek in vervaardiging van overige weefsels (Nace 1725)
- Tewerkstellingscijfers: De onderneming telde in 1998 een gemiddeld personeelsbestand van 430 werknemers en heeft een groeiend personeelsbestand.
- Algemene economische situatie: De onderneming is winstgevend en kent een lichte groei in omzet. De onderneming is in zijn sector marktleider op Europees niveau.
- Concernstructuur: De onderneming maakt deel uit van een holding. De onderneming zelf is de basis van de holding, uitgebreid met acquisities van een textieldrukkerij en haar grootste Franse concurrent.
- Concurrentieverhouding: Het aantal marktspelers is beperkt (in Europa ongeveer 10) en verzadigd en men verwacht nog een verdere daling van het aantal marktspelers. De concurrentieverhouding is offensief, getuige daarvan de acquisities en hun Europees marktleiderschap.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: Het is een exportonderneming (92% van de productie is voor export bestemd) die voornamelijk levert aan de Europese markt. De afzetmarkt is stabiel en kent slecht een kleine groei. De klanten zijn ondernemingen in de kledingnijverheid en vooral de confectionijverheid. Er wordt hoofdzakelijk op bestelling geproduceerd maar er is een kleine permanente stock van typische producten.
- Troeven van de onderneming: Service aan de klanten is de sterkste troef, in het bijzonder een zeer snelle levering en service en met 'right-first-time' garantie. Prijzenpolitiek is moeilijk te voeren in de sector wegens oosterse concurrentie.
- Concurrentiestructuur: De onderneming maakt deel uit van een beperkte groep (tiental) marktspelers waarvan een drietal gezonde en de overige ongezonde. De concurrentie is sterk geconcentreerd en men verwacht in de toekomst dat het aantal spelers nog verder zal dalen door fusies, acquisities of sluitingen.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De markt is zeer seizoensgevoelig. De mode bepaalt de vraag maar de vraagschommelingen zijn wel enigszins voorspelbaar. Er zit regelmatig in. De afzetmarkt is niet echt conjunctuurgevoelig. De markt verplicht tot ontwikkeling van nieuwe producten en het halen van kwaliteitslabels.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: De afzetmarkt wordt meer gediversifieerd. Planning wordt moeilijker door een toename van het aantal nichemarkten zoals corporate textiel, medisch textiel, etc. Het belang van ontwikkeling zal nog toenemen.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort productie: De productie bestaat uit een aaneenschakeling van afzonderlijke procesdelen die georganiseerd zijn in aparte afdelingen. Het doek wordt 10 tot 12 keer op- en afgerold tijdens het proces en dit creëert een enorme interne verkeersstroom. Er zijn investeringen en plannen om alles meer flow-gericht te organiseren.
- Onderdelen van het productieproces: Het product doorloopt volgende afdelingen: extrusie/texturatie, sterkerij, weverij, remishoek, wasmachines, ververij, afwerking/coating/emerisatie/centorisatie, eindcontrole en verpakking.
- Integratie van het productieproces: Het productieproces is zeer sterk verticaal geïntegreerd. Alles wat tot de core business behoort, gebeurt intern. Enkel de aanmaak van de grondstof en de confectie gebeurt niet in de onderneming. Er wordt evenwel gedacht aan het opstarten van een confectie-afdeling.
- Investerings: De investeringen situeren zich in drie blokken nl. Image, vernieuwende investeringen en kostenbesparende investeringen. De kostenbesparende investeringen nemen de grootste koek, gevolgd door de vernieuwende investeringen (zowel machines als producten). De combinatie van beide heeft tot doel de doorlooptijd in te korten, het aantal manuele bewerkingen te beperken en aldus het productievolume op te drijven.
- Welke producten: Er worden twee soorten producten geproduceerd: bovenstof en voering. Bij bovenstof is de modegevoeligheid groter en is er sprake van kleine en middelgrote serieproductie. Bij voering is het eerder grote-serie productie. Voering is een meer gestandaardiseerd product waardoor de doorlooptijd korter is.
- Mate van automatisering: Veel van de investeringen dragen bij tot een verdere automatisering. De onderneming is sterk kapitaalsintensief.

4. Arbeidsorganisatie

- Taakroulatie en polyvalentie: Men probeert werknemers te stimuleren tot polyvalentie om afwezigheden beter te kunnen opvangen en om werknemers bij tijdelijke werkloosheid te kunnen overplaatsen naar andere afdelingen. Taakroulatie is nochtans geen algemeen arbeidsprincipe. Er wordt wel een financiële stimulans gegeven aan polyvalente medewerkers.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: De werknemers zijn over het algemeen geschoolde textielarbeiders. In de eindafwerking en verpakking komen evenwel anders- en laaggeschoolden voor.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De beslissingen worden sterk centraal genomen.
- Opleidingsinvesteringen: Er is niet veel opleiding voorzien voor de gewone werknemers uitgezonderd de on-the-job training bij aanvang. De opleidingen zijn vooral productie- en kwaliteitsgericht. Vanaf een bepaald trap in de hiërarchie worden ook opleidingen voorzien inzake leiding geven en communicatie.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De productie is op Tayloristische wijze georganiseerd maar stilaan probeert men ook polyvalentie te creëren en door de sterke automatisering verdwijnen meer en meer manuele taken en worden deze vervangen door controle- en procestaken (een werknemer beheert soms tot zes machines).

- Werkregimes: Ploegenarbeid is van toepassing op alle productiewerknemers. In twee afdelingen is er volcontinue arbeid. Ook weekendwerk is in verschillende afdelingen van toepassing. De ondersteunende niet-productie afdelingen werken in dagdienst.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, ploegenstelsels, variabele werktijden, flexibele jaarroosters, tijdelijke werkloosheid en deeltijdse arbeid/loopbaan-onderbreking.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overwerk kan aan iedereen gevraagd worden maar polyvalente werknemers zijn hiervoor meer geschikt gezien overuren vooral dienen om afwezigheden op te vangen. In de eindafwerking is er sprake van structureel gebruik van overuren door 12 zaterdagen per jaar overuren te presteren die dan later gecompenseerd worden. Dit stelsel van structurele overuren is een vorm van flexibele jaarroosters. De variabiliteit in de werktijden verschilt sterk van functie tot functie en is gelieerd aan de prestatie van overuren. Ploegenstelsels zijn voor alle behalve de niet-productie afdelingen, van toepassing maar de ploegenarbeid wordt niet als flexibiliteitsinstrument gebruikt. Tijdelijke werkloosheid is het flexibiliteitsinstrument bij uitstak bij daling van de vraag. Deeltijdse arbeid/loopbaanonderbreking is minimaal en is een vorm van werknemersflexibiliteit. Het wordt niet gepromoot door de onderneming wegens moeilijke inpassing in de werkroosters.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: De modegevoeligheid van de afzetmarkt en de seizoensschommelingen maken het noodzakelijk de pieken en dalen op te vangen.
- Evolutie van temporele maatregelen: Tijdelijke werkloosheid is pas recent opgenomen als volwaardig flexibiliteitsinstrument ter voorkoming van overcapaciteit. De structurele overuren zijn ook pas een aantal jaren geleden ingevoerd.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er: uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Alles wat tot de core business behoort, blijft intern. De overige activiteiten zoals onderhoud, transport, montagewerken, ... worden meer en meer uitbesteed. Er zijn gemiddeld tot 30 werknemers actief in onderaanneming, vooral voor onderhoud van machines en gebouwen en montagewerken. Uitzendarbeid is eerder beperkt en kan voor bijna alle functies gebruikt worden op de werkvloer.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: Onderaanneming is vooral kostenbesparend en organisatiebesparend. Het dient geen flexibel doel. Uitzendarbeid is ook geen flexibiliteitsmaatregel gezien uitzendarbeid zuiver als selectie-instrument gebruikt wordt in overeenkomst met een uitzendbureau. Elke uitzendkracht die voldoet aan de eisen, krijgt een contract van onbepaalde duur. De onderneming maakt dus feitelijk geen gebruik van contractuele flexibiliteit.

- Evolutie van contractuele maatregelen: Onderaanneming is de laatste jaren toegenomen omwille van de focus op de kernactiviteiten.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Incidentele inzetbaarheid op meer taken en multi-inzetbaarheid (vlinders).
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Incidentele inzetbaarheid wordt gepromoot, o.a. financieel, door de onderneming, het blijft weliswaar op vrijwillige basis. Meer en meer werknemers worden polyvalent. Per afdeling streeft men naar twee vlindermannen die multi-inzetbaar zijn, zelfs buiten de afdeling.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De incidentele inzetbaarheid en de vlindermannen worden voornamelijk aangewend om afwezigheden op te vangen. De vlindermannen zijn evenwel moeilijk te vinden omwille van de soms sterk variabele werktijden.

BIJLAGE 3: Casefiche Naald

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De organisatie werd opgericht in 1971 als N.V.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de vervaardiging van niet-elektrische apparaten en instrumenten voor de geneeskunde, de tandheelkunde en de veeartsen (Nace 33102).
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie telde in 2000 gemiddeld 605 personeelsleden en heeft een groeiend personeelsbestand.
- Algemene economische situatie: De organisatie is winstgevend en groeit verder qua omzet en winst.
- Concernstructuur: De organisatie maakt deel uit van een multinational en huisvest de hoofdzetel voor de Europese markt. De organisatie is vrij autonoom ten opzichte van de wereldwijde hoofdzetel. De onderneming heeft een administratief hart (hoofdkwartier Europa) en een productieplant.
- Concurrentieverhouding: Er is slechts een zeer kleine vijver van vier grote marktspelers. De vijver is vrij stabiel. In elk segment van de producten heeft de organisatie een grote tegenspeler. De concurrentie is zeer hard. De organisatie is offensief door enerzijds uitbreiding te beogen via acquisities en anderzijds door te pogen haar marktaandeel te vergroten ten koste van de concurrentie.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De markt is zeer concurrentieel en de prijzen zeer scherp. De organisatie produceert voornamelijk voor Europa maar ook daarbuiten. De afnemers zijn vooral ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Er wordt zowel op bestelling als op stock geproduceerd. Zowel bij leveranciers als bij klanten treedt er een concentratiebeweging op. Zorginstellingen gaan samenwerken en ook samen bestellen. Meer en meer moet men focussen op de behoeften en wensen van de klanten en op de packages (deal die meerder producten omhelst). Dit komt omdat de klanten fusioneren en dus meer macht maar ook meer diverse producten willen.
- Troeven van de onderneming: Het concurrentiebeleid is een combinatie van meerdere troeven, voornamelijk prijs en kwaliteit. Het is niet mogelijk alleen op kwaliteit of prijs te winnen. Kwaliteit wordt hoog in het vaandel gedragen. De levertermijnen van de organisatie zijn de langste te wijten aan het Kaisermodel van continuous improvement. De organisatie benadert de klanten met hun service, de manier waarop ze de klanten benaderen, hun techniciteit en kwaliteit. De organisatie is innoverend. Dit impliceert evenwel dat ze vaak als laatste op de markt komen met een nieuw product omwille van de ontwikkelingstijd. De concurrenten profileren zich sterker omdat ze marketing groter budgetteren terwijl de organisatie meer geld in processing stopt.
- Concurrentiestructuur: Zoals gezegd is de vijver zeer klein.

- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: Er is conjunctuurgevoeligheid maar beperkt gezien medische producten, ondanks recessies, toch nodig zijn. Er is eerder sprake van seizoensgevoeligheid. De klanten besteden hun budget op een bepaalde wijze. In het begin van het jaar zijn er weinig bestellingen omdat ze het budget onder controle willen houden. Naar het einde van het jaar toe zijn er piekmomenten omdat ze hun budget dan opsouperen. Er zijn drie drukke productieperiodes (bestellingsgolven iets vroeger): januari-februari, juni en september-oktober. Maar de piek- en dalmomenten zijn niet volledig stabiel.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: De evolutie van de afzetmarkt is moeilijk voorspelbaar gezien de vele bewegingen die gaande zijn in de non-profit. Verder is de evolutie van de concurrentie ook moeilijk te voorspellen. Wel is zeker dat de vraagspecificiteit zal toenemen.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort productie of dienstverlening: Er is sprake van lijnproductie. De lopende band is dominant in het productieproces van de low-end producten. Daarnaast zijn er nog de high-end producten waar teamarbeid gehanteerd wordt. Maar het voornaamste productieprincipe is de lijnproductie.
- Onderdelen van het productieproces:
- Integratie van het productieproces of dienstverlening: Het productieproces is eerder horizontaal geïntegreerd en omvat een resem aan producten, elk met hun eigen waaier aan varianten. Veel assemblagecomponenten worden aangeleverd vanuit zusterondernemingen. De verticale integratie is aldus zeer beperkt.
- Investerings: Het voornaamste investeringsblok is automatisering en mechanisering van het productieproces.
- Welke producten of diensten: Er is een breed gamma aan produkten, elk met hun eigen waaier aan varianten. Het voornaamste product is de spuit.
- Mate van automatisering: De organisatie is sterk kapitaalsintensief.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: De polyvalentie beperkt zich tot een aantal werknemers per afdeling die fungeren als buffer tegen het wegvallen van werknemers. Polyvalentie uitbreiden is niet de bedoeling.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Het kwalificatieprofiel van de werknemers is gemiddeld laag. De meeste krijgen een on-the-job training die volstaat om de taken naar behoren te kunnen uitvoeren.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De organisatie wordt centraal geleid.
- Opleidingsinvesteringen: De opleidingen zijn zuiver functioneel voor de productie en eerder beperkt in aantal.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De arbeidsorganisatie is nog vrij tayloristisch van opzet. Het standaardbandwerk primeert.

- Werkregimes: De productie is voornamelijk volcontinu.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, deeltijdse arbeid, wisselende ploegenstelsels, tijdelijke werkloosheid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overwerk wordt vooral gebruikt in de productie en de overuren worden uitbetaald. Overuren gebeuren op vrijwillige basis. Deeltijdse arbeid wordt in de productie zoveel mogelijk beperkt omdat het de continuïteit in het volcontinue systeem breekt. Deeltijdse arbeid komt frequenter voor buiten de productie. Er zijn wisselende ploegenstelsels. Men werkt volcontinu maar de mogelijkheid bestaat om in de week over te schakelen van drie naar twee ploegen omwille van storingen en dergelijke. De ploeg die dan niet moet werken, worden ofwel tijdelijk werkloos ofwel worden opleidingen voorzien indien mogelijk. Tijdelijke werkloosheid wordt pas gebruikt na andere maatregelen zoals opleiding. De basismotivatie voor tijdelijke werkloosheid is het uitblijven van orders bij een ruime stock.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: Deeltijdse arbeid is eerder een probleem dan een oplossing. Het overwerk wordt ingeschakeld bij technische problemen, opvang van afwezigheden, aanpassing van lijnen. Ook de mogelijkheid om het ploegenstelsel te reduceren dient de flexibiliteit bij een vermindering of vermeerdering van de orders. Ook tijdelijke werkloosheid doet dienst als maatregel bij daling van de vraag.
- Evolutie van temporele maatregelen:

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Tijdelijke contracten worden in geringe mate gebruikt over de ganze organisatie. Tijdelijke contracten worden voornamelijk ingezet voor specifieke projecten met een tijdelijk karakter. Uitzendarbeid wordt zeer intensief gebruikt. Uitzendkrachten worden ingeschakeld om pieken in de vraag op te vangen. De duur van uitzendcontracten zijn vaak zeer kort. Uitzendarbeid komt tegenwoordig over de ganze organisatie voor maar blijft toch voornamelijk geconcentreerd in de productie. Onderaanneming wordt slechts sporadisch gebruikt, voornamelijk voor onderhoud van bepaalde processen of voor aanpassingen aan de productielijnen. Onderaanneming wordt niet structureel aangewend maar enkel als de nood het vereist.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: Alle contractuele maatregelen leveren een bijdrage bij tijdelijke vermeerdering van werk.
- Evolutie van contractuele maatregelen:

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: incidentele inzetbaarheid op meer taken, incidentele inzetbaarheid op meer functies, multi-inzetbaarheid (vlinders).
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Er is een kleine vlinderploeg mechaniekers die alle processen kennen en die ingrijpen als problemen zich voordoen. Deze vlinderploeg behoort niet tot een lijn of een afdeling maar werken net als de productiewerknemers in ploegen. In de productie zelf zijn nog een aantal vlindermannen opgeleid die men op meerdere lijnen in verschillende afdelingen kan inschakelen. Deze vlindermannen fungeren als buffer en draaien gewoon mee in de productie. De vlindermannen vangen het gemiddelde verzuim op. Binnen elke afdeling zijn er bovendien nog een aantal werknemers die opgeleid zijn om meerdere posten te bedienen binnen de afdeling. Indien nodig kan men deze werknemers binnen de afdeling verschuiven. Noch voor de vlindermannen noch voor de polyvalente werknemers in de afdeling is er evenwel sprake van structurele roulatie.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De polyvalentie en de vlindermannen zijn noodzakelijk om problemen inzake onverwachte afwezigheid op te vangen.
- Evolutie van functionele maatregelen

BIJLAGE 4: Casefiche Bus

1. Identificatie

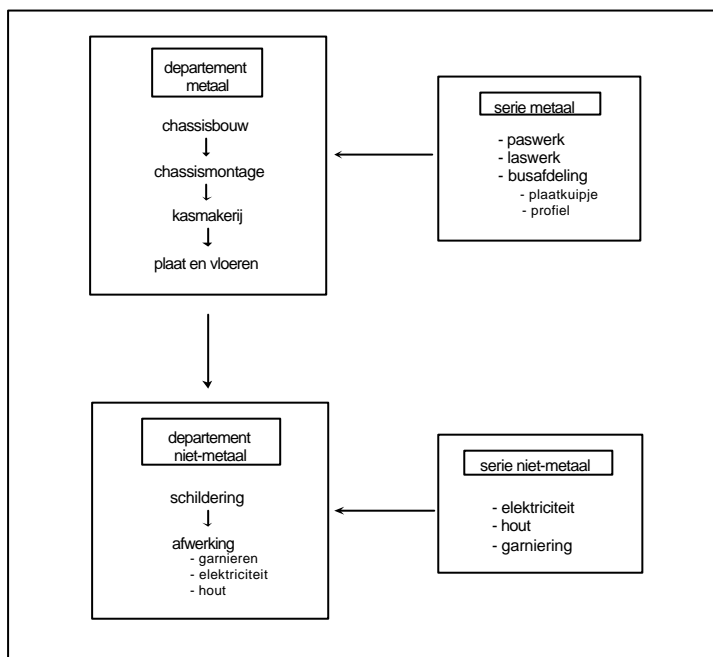
- Oprichtingsdatum: De organisatie werd opgericht in 1954 en is, ondanks de status van N.V., een familiale onderneming gezien alle vennoten broers zijn.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de metaalsector, meer specifiek in vervaardiging van carrosserieën en aanhangwagens (Nace 34201).
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie telde in 1999 een gemiddeld personeelsbestand van 4.220 werknemers en heeft een groeiend personeelsbestand.
- Algemene economische situatie: De organisatie is winstgevend en kent een stijgende omzet en winstresultaten. In vergelijking tot grote merken, is het een kleine speler op de markt.
- Concernstructuur: De organisatie heeft een enkele site en vormt één geheel met twee grote geledingen.
- Concurrentieverhouding: Het aantal marktspelers is beperkt. De verhouding met de concurrentie is eerder defensief gezien de overige spelers grote internationale spelers zijn. Levertermijnen, prijs, service en innovatie zijn allen belangrijke concurrentiemiddelen. De organisatie in kwestie focust vooral op service en innovatie. De organisatie bouwt wat de andere niet willen of kunnen bouwen en probeert in de eerste plaats haar traditionele markten te verdedigen.

2. Afzetmarkt

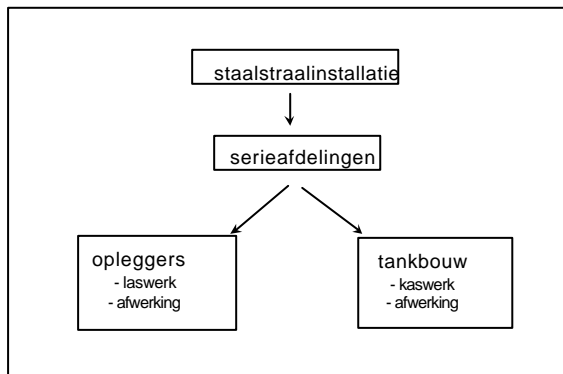
- Afzetmarkt: De afzetmarkt is volatiel en steeds minder voorspelbaar. De organisatie mikt vooral op de Europese markt, in het bijzonder België, Nederland, Frankrijk, Engeland en Scandinavië. De Europese markt is ingedeeld in invloedszones door de grote internationale spelers. De regionalisering van België heeft de afzetmarkt bemoeilijkt.
- Troeven van de onderneming: De focus van de organisatie ligt op service, kwaliteit en klantenspecifieke productie. Op het vlak van levertermijnen en prijs kan de organisatie moeilijk concurreren. Alles wordt geproduceerd op specifieke bestelling.
- Concurrentiestructuur: Er zijn slechts een beperkt aantal marktspelers op de markt waarvan de meeste internationals zijn. Er is dus concentratie. Bovendien ontstaan er samenwerkingsverbanden tussen de grote spelers.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De daling in het aantal overheidsbestellingen heeft de afzetmarkt doen dalen. De open Europese markt heeft niet het verwachte resultaat geleverd. De nationale markten zijn vaak nog volledig in handen van de traditionele 'lokale' internationals. Seizoensgevoeligheid is niet aan de orde. Conjunctuurgevoeligheid wel, in die mate dat het succes van de toeristische industrie mede de vraag bepaalt.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: Men verwacht dat er verdere consolidaties en samenwerkingsverbanden zullen ontstaan tussen grote internationals en dat door de privatiseringen van allerlei overheidsdiensten, de markt vraag nog volatieler zal worden. De klanten zullen meer en meer zeggenschap krijgen in de producten en de productontwikkeling.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort productie of dienstverlening: De organisatie heeft een afdelingsgerichte productie en geen flow- of lijnproductie zoals in de automobielandustrie. De productie bestaat uit een aaneenschakeling van afzonderlijke procesdelen die georganiseerd zijn in aparte afdelingen waardoor de interne verkeersstroom groot is. De productie is semi-automatisch. De grote productvariatie maakt lijnproductie onmogelijk. De productie is hierdoor weinig gestandaardiseerd.
- Onderdelen van het productieproces: Onderstaande figuur geeft de voornaamste geleidingen van het productieproces weer.



Figuur .6 Productiestructuur bussen



Figuur .7 Productiestructuur industriële voertuigen

- Integratie van het productieproces of dienstverlening: De productie is heel sterk verticaal geïntegreerd. Enkel grondstoffen of eenvoudige goederen worden aangeleverd en de rest van de bewerkingen gebeuren intern in de verschillende serie-afdelingen.
- Investerings: Investerings gebeuren in de evolutie van de automatisering. Er is een geleidelijke vervanging van oude naar meer geautomatiseerde machines. Een tweede belangrijke investeringsblok is human capital. Ter illustratie: veel opleidingen, een eigen lasseschool.
- Welke producten of diensten: Er zijn twee verschillende types producten: bussen en industriële voertuigen. De processen verschillen in enige mate hoewel ze over het algemeen sterk gelijklopend zijn.
- Mate van automatisering: De onderneming is sterk arbeidsintensief gezien de grote diversiteit aan producttypes. Hoewel semi-automatisch, blijven veel bewerkingen manueel. De automatisering is eerder op te vatten als mechanisering ter ondersteuning van de werknemers.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: Er wordt een zekere polyvalentie van de werknemers gevraagd omdat de productdiversiteit zo groot is. De werknemers kunnen zich niet beperken tot het uitvoeren van één taak. Vooral de werknemers in de afwerking kunnen allemaal meerdere taken. Bij overbelasting van een afdeling worden werknemers overgeplaatst vanuit een andere afdeling waardoor taak- en zelfs functieroulatie noodzakelijk is. Dit laatste gebeurt evenwel niet op systematische basis.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Opvallend is dat er vrij laag gerekruteerd wordt. De organisatie brengt de kwalificaties op peil door doorgedreven opleidingsinspanningen.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: Een hele resem beslissingen worden decentraal genomen. Orders bijvoorbeeld komen centraal binnen en worden doorgeschoven naar decentraal niveau voor de planning. Op decentraal niveau moeten vaak beslissingen getroffen worden die niet op centraal niveau voorzien zijn. Er is dus centralisatie van planning, conceptie en werkvoorbereiding maar de praktische implementatie gebeurt op de werkvloer.
- Opleidingsinvesteringen: De onderneming investeert zeer veel in human capital. Er is de lasseschool, een doorgedreven opleidingsprogramma die laaggeschoolden omvormt tot volwaardige medewerker. Er is een bedrijfsspecifiek functieclassificatiesysteem gebaseerd op een puntensysteem. De functies zijn ingedeeld in zeven categorieën en iedere functie kent een aantal opleidingstrappen.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: Gezien het arbeidsritme en de werkprocedures niet geformaliseerd zijn en er geen vaste cyclustijden zijn of voorgeschreven handelingen, kan men bezwaarlijk van een Tayloristische arbeidsorganisatie spreken. Toch heeft elke werknemer een takenpakket en is er sprake van functionele opdeling.
- Werkregimes: Er bestaan diverse systemen. Het merendeel werkt in gewone dagdienst. Een vierde werkt in wisselende tweeploegenstelsels. De overige werken in diverse speciale regimes zoals vroeger beginnen en vroeger eindigen of later beginnen en later eindigen. Verder zijn er nog diverse schoolregelingen. Soms is er ook nachtarbeid.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, wisselende ploegenstelsels, variabele werktijden, loopbaanonderbreking, tijdelijke werkloosheid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overuren worden in alle afdelingen gepresteerd. Vanzodra men een dag heeft samengespaard, krijgt men deze in verlof terug. Overuren zijn maar een beperkte oplossing, bijvoorbeeld als men tijdelijk een drukke periode heeft. Systematisch worden overuren niet gebruikt. Wisselende ploegenstelsels betreft een vierde van de werknemers en betreft een wisselend tweeploegenstelsel (vroeg en late), vooral in de afdelingen die aan het feitelijke assemblageproces aanleveren. Variabele werktijden worden in beperkte mate gebruikt om de nodige interne verkeersstroom voor de aanvang van de werkdag te garanderen. Loopbaanonderbreking is aanwezig in beperkte mate en fungeert louter als werknemersflexibiliteit. De organisatie moedigt dit zeker niet aan. Tijdelijke werkloosheid wordt gebruikt in periodes van een daling van de vraag maar pas nadat men eerst werknemers heeft verschoven binnen de onderneming. De tijdelijke werkloosheid is beperkt.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: De oorzaken zijn ofwel eigen aan het productieproces (wisselende ploegenstelsels, variabele werktijden), ofwel door de fluctuatie in de vraag en werkbelasting (overwerk, tijdelijke werkloosheid), ofwel werknemersflexibiliteit (loopbaanonderbreking).
- Evolutie van temporele maatregelen: Tijdelijke werkloosheid is sedert 1997 niet meer gebruikt.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er: tijdelijke contracten, flexibele contracten, uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Uitzendarbeid wordt zeer beperkt toegepast, hooguit 5 of 6 uitzendkrachten, wegens de lange inwerkperiode die vereist is. Uitzendarbeid wordt voornamelijk gebruikt als verlengde proefperiode en soms voor eenvoudige functies zoals onderhoudsdiensten. Onderaanneming wordt enkel gebruikt voor bedrijfsvreemd werk (sommige onderhoudswerken, nieuwbouw, etc). De core business wordt uitsluitend door eigen werknemers uitgevoerd. De onderhoudsdiensten zijn binnen het bedrijf. Contracten van bepaalde duur komen heel frequent voor, alsook stage- en leercontracten. De tijdelijke contracten fungeren als test, een proef maar fungeren ook als buffer bij het dalen van de vraag. Contracten voor een bepaald werk worden niet gebruikt. Andere flexibele contracten zijn opleidingscontracten zoals industrieel leerlingwezen waarbij wordt samengewerkt met VDAB en paritaire vormingsinstellingen.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: De contractuele maatregelen dienen niet echt de flexibiliteit. Tijdelijke contracten en uitzendwerk dienen als proefperiode en slechts in beperkte mate als buffer bij daling of stijging van de vraag. De flexibele contracten of opleidingscontracten dienen als bron van rekrutering.

- Evolutie van contractuele maatregelen: De functie van tijdelijke contracten als buffer neemt af gezien men sowieso al moeilijk personeel vindt.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er: incidentele inzetbaarheid op meer taken, incidentele inzetbaarheid op meer functies, structurele taakrotatie, zelfsturende teamarbeid
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Bij over- of onderbelasting van een afdeling worden werknemers verschoven om aldus het capaciteitsbeheer op punt te stellen. Verder wordt de incidentele inzetbaarheid gehanteerd om afwezigheden op te vangen. Binnen de afwerking (montage en assemblage) werkt men in zelfsturende teams die verschillende competenties en disciplines incorporeren. Binnen deze teams wordt op structurele wijze gerouleerd over de verschillende taken. De teams werken ook op verschillende producten en types producten tegelijk.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De incidentele inzetbaarheid is in de eerste plaats eigen aan het productieproces gezien de diversiteit aan producten en bewerkingen. Tevens dient de functionele flexibiliteit om het capaciteitsbeheer op punt te stellen door het schuiven van werknemers afhankelijk van de werklast of afwezigheden.
- Evolutie van functionele maatregelen: De functionele flexibiliteit neemt toe bij sterkere schommeling van de vraag of van afwezigheden. Verder varieert de functionele flexibiliteit afhankelijk van het type product.

BIJLAGE 5: Casefiche Truck

1. Identificatie

- Economische activiteit: De organisatie is actief in de metaalsector, meer bepaald de assemblage van trucks.
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie stelt ongeveer 2200 werknemer tewerk.
- Algemene economische situatie: De onderneming is winstgevend en kent een stijgende productie.
- Concernstructuur: De organisatie maakt deel uit van een groot concern dat centralisatie van de activiteiten gebruikt als motief voor reorganisatie.
- Concurrentieverhouding: De organisatie doet er alles aan om haar marktaandeel te vergroten en is dus expansief. Toch is dit niet evident gezien het aantal marktspelers beperkt is. Levertermijnen, service na verkoop, prijs en innovatie zijn de belangrijke elementen in de concurrentiestrijd.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De afzetmarkt is volatiel. Er is een concentratiebeweging bezig van de transportondernemingen. De klanten worden dus steeds groter en dit beïnvloedt ook de vraag. Verder worden de transporten langer en de service belangrijker.
- Troeven van de onderneming: De voornaamste troeven van de organisatie zijn de leverbetrouwbaarheid en de levertermijn. Verder is het modulaire systeem belangrijk bij de samenstelling van de trucks. Tot slot is er de service die men aanbiedt na verkoop.
- Concurrentiestructuur: Er is een sterke concentratiegraad. In Europa zijn er slechts zes producenten van zware trucks actief.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De conjunctuurgevoeligheid speelt heel sterk in de transportsector en bijgevolg ook bij de producenten van trucks. Seizoensgevoeligheid speelt bij sommige klanten een beperkte rol maar de invloed ervan op de productie is zeer beperkt.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: Men vermoedt dat het aantal producenten van trucks nog verder zal afnemen en dat de klanten zich verder zullen groeperen.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort productie: De organisatie evolueert naar een zuivere assemblageplant. De assemblage is zuiver lijnproductie waarlangs diverse taakgroepen werken. De beperkte productie die er momenteel nog is, zal in de toekomst verdwijnen.
- Onderdelen van het productieproces: In een eerste afdeling worden de frames samengesteld waarna de frames op hoofdmontagelijnen worden gezet. Twee kleinere afdelingen produ-

ceren motoren en kleine componenten voor de hoofdmontagelij. Na de assemblagelij. ver- trekt het chassis naar de proefbaan, vervolgens de rollentestbank en de controlestraat. Het laatste station is de afleverwerkplaats.

- Integratie van het productieproces: Het proces is niet verticaal geïntegreerd gezien de meeste componenten voor assemblage aangeleverd worden vanuit andere ondernemingen van het concern. De productie van motoren wordt stelselmatig afgebouwd. Ook de horizontale integratie is beperkt.
- Investerings: De investeringen van het concern focussen vooral op ontwikkeling, technologie en milieu.
- Welke producten: De verschillende modellen van trucks worden door elkaar op de band geproduceerd zonder dat de lijn hiervoor moet omgeschakeld worden Dit kan omdat de automatisering enkel ter ondersteuning is van de werknemers. Elke geproduceerde truck is een verkochte truck volgens de wensen van de klant.
- Mate van automatisering: De automatisering is enkel ter ondersteuning van de werknemers. De assemblage is vooral handenarbeid maar gezien de omvang van de producten is mechanisering noodzakelijk.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: Binnen de taakgroepen wordt er gerouleerd. Iedereen binnen de taakgroep wordt verondersteld alle taken te kunnen uitvoeren. Maar door de soms hoge graad van flexibele werknemers en de lagere scholingsgraad van nieuwe aanwervingen, kan men niet steeds over alle posten rouleren of kan men soms zelfs helemaal niet rouleren. De frequentie van het rouleren is sterk afhankelijk van de taakgroepen die de roulatie regelen.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Binnen de productie onderscheidt men vier niveaus. De gewone monteurs (vaak flexibele/tijdelijke werknemers), de all-round monteurs (kunnen alle taken binnen de taakgroep), de vakmonteurs (specialistische taken en ervaring) en de interne regelaar (= vakmonteur die link vormt met groepsleider). Het vereiste kwalificatieprofiel van nieuwe werknemers heeft men moeten loslaten omwille van de krapte van de arbeidsmarkt.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: Er is een decentrale sturing en verantwoordelijkheid. De groepsleiders zijn verantwoordelijk voor hun deel van de lijn en nemen ook de uiteindelijke beslissing bij nieuwe aanwervingen. De planning van het werk wordt van bovenaf bepaald maar de werkwijze aan de lijn zelf, kan de taakgroep zelf organiseren. De taakgroepen zijn semi-autonome teams. De interne regelaar verzorgt het contact tussen de taakgroep en de groepsleider die een of meerdere taakgroepen onder zich heeft.
- Opleidingsinvesteringen: Voor alle nieuwe werknemers is er een uitgebreid introductieprogramma. Voor de tijdelijke werknemers met korte contracten worden de opleidingen beperkt tot het functioneel noodzakelijke. De vaste werknemers of gedetacheerden (= contracten van drie jaar) krijgen dezelfde opleiding en opleidingskansen.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De lijnorganisatie doet eerder tayloristisch aan maar is gecombineerd met semi-autonome taakgroepen die post vatten langs de lijn.
- Werkregimes: In de productie wordt in een tweeploegenstelsel gewerkt.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: wisselende ploegenstelsels, variabele werktijden, flexibele jaarroosters.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Het systeem van ploegenarbeid creëert temporele numerieke flexibiliteit, indien gewenst. Indien er extra capaciteit nodig is, dan moeten de productiewerknemers op de woensdagnamiddag en/of de vrijdagmiddag optioneel langer werken. De flexibele ploegenarbeid geldt voor alle werknemers in de productie. Dit systeem wordt gecombineerd met de flexbank of werkurenbank. Het principe van deze werkurenbank is dat er in tijden van overcapaciteit minder gewerkt wordt hoewel de niet-gewerkte uren wel uitbetaald worden maar de niet-gewerkte uren worden in de bank gestopt. Als er een capaciteitstekort is, dan moet er overgewerkt worden - in de eerste plaats op woensdag of vrijdag en in tweede instantie op andere dagen. Deze uren worden dan niet uitbetaald maar in de bank gestopt en verrekend met de eerder of toekomstige niet-gewerkte doch uitbetaalde uren. De variabele werktijden en de flexibele jaarroosters spruiten dus voort uit de werkurenbank.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: De gebruikte maatregelen fungeren zuiver als flexibiliteitsinstrumenten om te kunnen inspelen op de schommeling van de vraag.
- Evolutie van temporele maatregelen: De werkurenbank is een systeem dat reeds ingevoerd is eind jaren '80 toen men nog in dagdienst werkte. In 1995 heeft men de ploegenarbeid ingevoerd en een koppeling voorzien met de werkurenbank zodat de ploegenarbeid flexibel kon schommelen.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, arbeidspools, uitzendarbeid, uitzend-detachering, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: De tijdelijke contracten situeren zich hoofdzakelijk in de assemblage. Men bepaalt het aantal vaste werknemers op een veilig (lees: laag) of minimaal niveau van productievolume. Alles daarboven wordt aangevuld met tijdelijke werknemers. Er zijn drie vormen van tijdelijke contracten die allen verzorgd worden door een in-house uitzendbureau. Men maakt gebruik van uitzendkrachten voor korte periodes. Men maakt gebruik van uitzend-gedetacheerden (contracten van 1 tot 3 jaar) die een werkgarantie krijgen via het uitzendbureau. Daarboven maakt men nog gebruik van contracten van bepaalde duur. Op heel beperkte schaal maakt men gebruik van een arbeidspool in samenwerking met enkele andere ondernemingen. Een voormalig interne dienst van de organisatie die nu apart functioneert, is verantwoordelijk voor projectmatig werk in de organisatie.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: Alle maatregelen dragen bij tot de flexibilisering. De drie vormen van tijdelijke arbeid fungeren als buffer tegen schommelingen (lees: daling) in de vraag, net zoals de arbeidspool. De voormalige interne projectafdeling is geëxternaliseerd omdat deze afdeling te veel onder- of overbelast was.
- Evolutie van contractuele maatregelen: De hoge graad van tijdelijke arbeid vloeit voort uit de crisis begin jaren '90 toen veel werknemers moesten afvloeien. Om dergelijke crisissen te

vermijden, heeft men een systeem van stabiele en minder stabiele tijdelijke tewerkstelling uitgebouwd.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: multi-inzetbaarheid (vlinders), structurele taakroulatie, semi autonome teamarbeid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Alle werknemers in de productie werken in semi-autonome taakgroepen waarbinnen in principe elke werknemer alle taken kan uitvoeren en waarbinnen er op structurele wijze wordt gerouleerd over de taken. Door de soms hoge graad van tijdelijke arbeid binnen taakgroepen is structurele roulatie beperkt gezien tijdelijke werknemers vaak niet alle taken kunnen uitvoeren of omdat de vereiste scholing niet gegarandeerd is. De meest ervaren werknemers in de onderneming zijn inzetbaar op bijna alle posten. Hiervan wordt niet structureel gebruik van gemaakt maar dient als buffer tegen de minder goede structurele taakroulatie in de taakgroepen. De semi-autonome taakgroepen hebben een zekere mate van autonomie over de werkverdeling, het systeem van taakroulatie en de wijze waarop de taken worden uitgevoerd.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De semi-autonome taakgroepen fungeren als decentralisatie van de arbeidsorganisatie en dragen bij tot de functionele flexibiliteit door de creatie van polyvalentie bij de werknemers. De structurele taakroulatie loopt in sommige gevallen spaak maar blijft voldoende om afwezigheden binnen een taakgroep te kunnen opvangen.
- Evolutie van functionele maatregelen: De semi-autonome groepen zijn gecreëerd om de functionele flexibiliteit en de polyvalentie van de werknemers uit te breiden.

BIJLAGE 6: Casefiche Scherm

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De organisatie is een nieuwe business group van het concern. De case heeft in een tiental jaar de omslag gemaakt van een op massaproductie georiënteerde vestiging naar een R&D competentiecentrum met een kleine productie-entiteit. De productie verzorgt vooral prototype-ontwikkeling en klantspecifieke nabehandeling. De productielijn die instaat voor de prototype-ontwikkeling produceert 90% op massa. Deze lijn wordt binnen afzienbare tijd gerelocerd naar het Verre Oosten.
- Economische activiteit: De organisatie ontwikkelt en produceert Liquid Crystal Displays (de zogenaamde LCD-schermen) voor de telecommunicatie, de automobiel- en de luchtvaartindustrie. De telecommunicatiesector bestrijkt 90% van de omzet. De bestudeerde vestiging staat in voor product- en procesinnovatie enerzijds en het produceren van samples, beperkte massaproductie en het uitvoeren van nabewerkingen anderzijds. De massaproductie vindt evenwel plaats in het Verre Oosten. Momenteel bevindt het bedrijf zich in een herstructurering waarbij de productielijn die instaat voor de sampleproductie en de massaproductie naar het Verre Oosten zal overgebracht worden. Recent werd een nieuwe beeldschermtechnologie ontwikkeld en in productie genomen.
- Tewerkstellingscijfers: Begin 2001 telde de onderneming 550 werknemers. De uitvoering van de herstructureringsoperatie zal dat aantal op ongeveer 475 brengen. Wereldwijd kent de business group (productie, ontwikkeling en verkoop) een personeelsbestand van 6000 werknemers.
- Algemene economische situatie: Na een explosieve groei (op vijf jaar tijd is de tewerkstelling verdubbeld) is de sector momenteel in een onverwachte saturatiecrisis verzeild. Het vermoeden is dat deze door het lanceren van nieuwe producten evenwel niet lang zal aanhouden.
- Concernstructuur: De organisatie vormt een Business Group van een multinationale onderneming.
- Concurrentieverhouding: Concurrenten situeren zich allemaal in het Verre Oosten. Door nadruk op innovatie in samenwerking met klanten en door concentratie op de deelmarkt (bv. geen LCD-schermen voor camera's en portables) gaat men langetermijnrelaties met klanten aan. Het bedrijf is marktleider inzake display-leveringen in de mobiele telefonie.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: Na een explosieve groei waarbij ontwikkeling en productie van alle leveranciers de marktvrage niet konden volgen, verkeert de telecombusiness (90% van de omzet) momenteel in een overgangsfase. De GSM-markt is plots en onverwacht met 10% gedaald terwijl door de sales nog een stijging van 10% verwacht werd. Klanten hebben voorraden van drie maanden opgebouwd en voordat nieuwe orders geplaatst worden, worden deze momenteel eerst aangesproken. De verwachting is dat deze conjuncturele crisis evenwel niet lang zal aanhouden. Telecomtoepassingen en de Smart Handheld Applications zullen in de

nabij toekomst wellicht in elkaar overgaan wat wellicht een nieuwe originele (i.p.v. de huidige vervangingsmarkt) markt mogelijk zal maken.

- Troeven van de onderneming: De performantiecriteriën van het productengamma zijn hoge betrouwbaarheid, gering gewicht en compacte uitvoering. Innovativiteit, klantbetrokkenheid en kwaliteit zijn de globale performantieparameters waarop het bedrijf excelleert. Uiteraard speelt de prijs een rol maar dat is niet het meest doorslaggevende criterium. Belangrijk is ook dat de doorlooptijd van klantenvraag, via ontwerp naar massaproductie zo kort mogelijk gehouden wordt. Dat is echter een probleem waarmee alle constructeurs geconfronteerd worden. Gezien de voorbije jaren het globale aanbod de vraag niet kon volgen, konden de klanten zich ook niet veroorloven om zomaar van de ene toeleverancier op de andere over te stappen.
- Concurrentiestructuur: Er zijn een beperkt aantal concurrenten, geconcentreerd in Azië.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: Het snel innovatieritme, het beschikbaar worden van nieuwe toepassingen en het ineenvloeien van oorspronkelijk relatief apart functionerende markten beïnvloeden de markt. Aanvankelijk kon het aanbod de vraag niet volgen terwijl er nu plots een duidelijke saturatie opgetreden is. Er wordt verwacht dat deze niet lang zal aanhouden en dat door het lanceren van nieuwe producten en producttoepassingen deze 'dip' een tijdelijk karakter zal hebben.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort productie of dienstverlening: Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen productie enerzijds en R & D anderzijds. De productie was tot voor kort goed voor een honderdtal arbeidsplaatsen; de R&D-afdeling voor 450. Deze 20/80- verhouding zal na de aan de gang zijnde herstructurering omgebogen worden naar een 10/90-verhouding. De productie bestaat uit een productielijn waar tot voor kort 10% van de capaciteit gebruikt werd voor pilot-productie en de overige 90% in massa geproduceerd werd. Dat laatste volume werd geproduceerd op aansturing vanuit het Verre Oosten en was dus complementaire capaciteit. Deze productielijn wordt binnen afzienbare tijd geïntegreerd in de productiecapaciteit van de vestigingen in het Verre Oosten. De nabehandelsafdeling bestaat uit aparte onderling gebufferde werkposten. De R&D afdeling kent een matrixstructuur. Enerzijds kan er een onderscheid gemaakt worden tussen product- en procesinnovatie. Op deze as functioneren anderzijds zogenaamde multifunctioneel samengestelde klantenteams.
- Onderdelen van het productieproces:
 1. Onderzoek en ontwikkeling t.b.v. nieuwe producten en klantspecifieke aanpassingen aan bestaande producten
 2. Pilotproductie
 3. Beperkte massaproductie
 4. NabehandelingOnderdelen 2 en 3 worden overgeplaatst naar het Verre Oosten. Het bedrijf zal dan de vorm aannemen van een zogenaamde kop-staartorganisatie. De relocatie is ingegeven door de nood aan ideale afstemming tussen onderzoek en ontwikkeling, prototype-ontwikkeling en massaproductie. Omdat ontwikkeling en productie op twee verschillende plaatsen gebeuren,

ontstaat de vraag naar de ideale situering van de prototype-productie. Aanvankelijk werd geoordeeld dat deze bij voorkeur in de nabijheid van ontwikkeling gehouden werd. De ervaring heeft echter geleerd dat de transactiekosten naar de massaproductie dan te hoog oplopen. Daarom wordt de prototype-productie nu overgeheveld naar de massaproductievestigingen.

- Integratie van het productieproces of dienstverlening: Gezien de nadruk die gelegd wordt op de ontwikkeling van verschillende producten is er eerder sprake van horizontale integratie. Binnen productie bestaat de samplingafdeling uit een mix van flow- en batch-productie. De finishing-afdeling bestaat uit aparte t.o.v. elkaar gebufferde werkposten.
- Investerings: Er wordt vooral geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling en in apparatuur om prototypes te produceren. Aangezien de eigenlijk productie en sampleproductie verplaatst wordt naar het Verre Oosten, is er sprake van een zekere desinvestering. Deze wordt evenwel ruimschoots gecompenseerd door de investeringen in nieuwe producten.
- Mate van automatisering: De massaproductie is zeer kapitaalsintensief en veronderstelt dus grote volumes. Dat is één van de redenen om de productielijn te integreren in de productiecapaciteit van het verre oosten. Onderzoek en nabewerking zijn eerder arbeidsintensief.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: De technici van de ontwikkelingsafdeling zijn toegewezen aan een projectmanager, die op zijn beurt toegewezen is aan een bepaalde klant. De samenstelling van de teams verandert dus nauwelijks. De roteerbaarheid of het mobiliteitspotentieel is relatief beperkt door het belang van het klantencontact en omdat de O&O-teams multifunctioneel (mechanica, elektronica, design, technische support, ...) samengesteld zijn. In de productie is er een groot verschil in multi-inzetbaarheid. Het streefdoel is dat elke werknemer minstens vijf bewerkingen (van de zevenentwintig) kan uitvoeren. Daarnaast moeten ze in staat zijn om een nieuwe collega in te werken op deze bewerkingen. Er zijn een aantal vlinders die alle bewerkingen beheersen. Deze polyvalentie wordt benut om bij een tijdelijke verhoging van het productieritme, nieuwe en per definitie tijdelijken (cfr. infra) snel te laten inwerken door ze in te zetten op een beperkter aantal bewerkingen.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Voor de O&O-activiteiten wordt gerekruteerd op HBO of universitair niveau. Ten behoeve van de productie wordt op LBO- of NBO-niveau gerekruteerd. Er wordt daarbij vooral gelet op de kwaliteit en precisie bij de uitvoering, eerder dan op de snelheid van werken.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: Zowel in productie als in de O&O-afdelingen is er sprake van een decentrale aansturing waarbij er veel overleg tussen de entiteiten nodig is. De relatie tussen O&O en productie is er een waarbij voortdurend wederzijdse feedback moet gegeven worden.
- Opleidingsinvesteringen: Het O&O-gebeuren is sterk opleidingsintensief.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: In de productie kan er, ondanks het hoogtechnologisch productieproces, gesproken worden van een ambachtelijke arbeidsorganisatie waarbij samenwerking, overleg en iteratie in functie van het overleg aan de orde van de dag zijn. In de O&O-afdelingen wordt er gewerkt op basis van projectteams. Het hele be-

drijf is georganiseerd volgens het principe van de mini companies. Een concept afkomstig van Suzaki waarbij groepen functioneren als waren het aparte ondernemingen.

- Werkregimes: In de productie wordt in drie ploegen gewerkt.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Overwerk is één van de voornaamste middelen om in de O&O-teams de deadlines niet al te fel te overschrijden. Bij de klanten bestaat er, omdat er wereldwijd een tekort aan capaciteit is, een relatief begrip voor het overschrijden van de deadlines.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: In de O&O-afdelingen krijgt elke nieuwe werknemer een tijdelijk contract van 4 jaar. Men geeft niet onmiddellijk een contract van onbepaalde duur omdat men zeker wil zijn dat de kandidaat past binnen de cultuur van de onderneming en tegemoet kan komen aan de specifieke verwachtingen. De lange termijn van het tijdelijk contract wordt dan weer beïnvloed door de noodzaak om aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt. Door de sterke groei van de laatste vijf jaar heeft men immers intensief moeten rekruteren op een gespannen arbeidsmarkt. Na verloop van één jaar volgt er een evaluatiemoment. Bij positieve evaluatie wordt het contract omgezet in onbepaalde duur. Over het algemeen wordt er bij niet omzetting van het tijdelijk contract (negatieve of niet onverdeeld positieve evaluatie) door de betrokkenen na verloop van tijd individueel ontslag genomen. In een enkel geval wordt er loopbaanbegeleiding aangeboden.

In de productie-afdeling werd men met volumeschommelingen van 300% geconfronteerd. Die worden grotendeels opgevangen door uitzendarbeid. Het aantal uitzendkrachten kon op bepaalde momenten gelijk zijn aan het aantal eigen productiemedewerkers. In de onderneming gaat men ervan uit dat een verhouding vast-tijdelijk de 1 op 3-ratio beter niet overschrijdt. Dat heeft te maken met de inleertijd die ongeveer drie maanden in beslag neemt. Men heeft het aantal tijdelijken echter explosief opgevoerd omdat de markt meer capaciteit vroeg en men al een tijd met de idee speelde om de productielijn naar het Verre Oosten te verplaatsen. Het groot aantal tijdelijken heeft men dan intern opgevangen door meer arbeidsdeling te creëren en de tijdelijken slechts een beperkter aantal bewerkingen te laten uitvoeren.

Nu de beslissing genomen is om de productielijn inderdaad te verplaatsen, heeft men de tijdelijken quasi volledig gereduceerd. Op die manier zijn ontslagen vermeden. Voor de vaste medewerkers werd op het moment van het onderzoek een oplossing uitgewerkt. Een deel kon muteren naar de andere productie-entiteiten. Daar kwam ruimte vrij omdat ook daar de tijdelijke contracten stopgezet werden. Voor een 25-tal medewerkers is er voorlopig in de onderneming geen ruimte meer. Dat overschot werd niet geanticipeerd omdat men had verwacht dat synchroon met het reloceren van de productielijn de nieuwe Poly-Led-productie-entiteit op volle vermogen zou gaan werken met de nood aan additionele arbeidskrachten tot gevolg. De daling van de marktvraag heeft deze strategie doorkruist. Voor deze werkne-

mers wordt nu een tijdelijke oplossing gezocht bij zustervestigingen in de buurt. Het dienstverband met de organisatie zou op die manier niet verbroken worden. De werknemers zouden tijdelijk uitgeleend worden. Men vermoedt dat de duur van dat uitlenen maximaal anderhalf jaar zal duren. Vindt men onvoldoende ruimte bij de zustervestigingen, dan is een tijdelijke detachering via een uitzendbureau de ultieme oplossing. Men wil uitdrukkelijk het dienstverband handhaven om het opgebouwde kwalificatiepotentieel niet teloor te laten gaan door wat als een tijdelijk probleem beschouwd wordt.

- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: O&O-afdelingen voor alle nieuwkomers; productie ongeveer evenveel tijdelijken als vasten in piekperiodes, momenteel tijdelijk bestand volledig afgebouwd.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: O&O-afdelingen: tijdelijke contracten als real life assessment, langdurig om voldoende aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt; productie-afdelingen: vaste contracten voor minimumcapaciteit aangevuld met tijdelijke contracten om alle capaciteitsverhogingen op te vangen. Stijging van het aantal tijdelijken als anticipatie op het reloceren van productielijn.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: O&O-afdelingen: vaste projectteamtoewijzing; productie-afdelingen: algemeen multi-inzetbaarheid voor meerderheid vasten, all-round voor sommigen (vlinders) en relatief vaste taaktoewijzing voor tijdelijken, mutatie tussen afdelingen als gevolg relocatie productielijn.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: Binnen O&O-teams vaste teamtoewijzing door klantkoppeling teams. In productie is multi-inzetbaarheid vereist omwille van het belang om het productieproces goed te beheersen. Dat is essentieel om de communicatie met de O&O-afdelingen te optimaliseren. Gezien het belang van de prototype-ontwikkeling voor de vestiging, verloopt de productie niet in één beweging. Iteraties in functie van de resultaten zijn aan de orde van de dag. Daardoor is een volledig uitgebalanceerd proces onnodig. Daardoor ontstaan er tussen de verschillende processtappen ongelijke capaciteitsbehoeften. Multi-inzetbare werknemers zijn onder meer een middel om deze schommelingen op te vangen. Rigide taaktoewijzing wordt gebruikt bij de tijdelijke werknemers wanneer er onvoldoende tijd is voor de kwalificatie-opbouw.
- Evolutie van functionele maatregelen: Rigide arbeidsplaatstoewijzing verdwijnt samen met de tijdelijken. Multi-inzetbaarheid wordt de regel zonder uitzondering.

BIJLAGE 7: Casefiche Meubel

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De Belgische afdeling van de organisatie werd in België opgericht in 1983 en is een NV.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de kleinhandel, meer bepaald de nace-bel 52441, kleinhandel in meubels.
- Tewerkstellingscijfers: In 1999 stelde de organisatie gemiddeld 670 werknemers tewerk.
- Algemene economische situatie: De organisatie is winstgevend en groeit nog steeds.
- Concernstructuur: De organisatie maakt deel uit van een multinationale keten met veel vertakkingen.
- Concurrentieverhouding: De organisatie treedt de markt eerder offensief tegemoet. De organisatie wil haar marktaandeel nog verruimen. Men streeft naar uitbreiding van de winkelcapaciteit.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De vraag naar de producten neemt toe en men moet aan uitbreiding doen. De afzetmarkt is niet lokaal gezien het beperkt aantal verkooppunten die zeer groot zijn.
- Troeven van de onderneming: De troeven van de organisatie zijn de prijs-kwaliteitverhouding en het cash-and-carry principe. De klanten moeten zelf wel een aantal zaken ineen knutselen maar kunnen dadelijk hun gekocht goederen mee naar huis nemen.
- Concurrentiestructuur: de marktomgeving is vrij stabiel. Er zijn een redelijk aantal grote individuele bedrijven en daarnaast de kleinere zelfstandigen. Er is weinig beweging bij de aanbidders.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: Er is sprake van seizoensgevoeligheid. De piekperiodes zijn de verlofperiodes, de soldenperiodes, de eindejaarsperiode en september wanneer de nieuwe catalogoog verschijnt. Deze seizoensgevoeligheid is zeer sterk voorspelbaar. Daarnaast is er ook sprake van weerschommelingen waarbij zaterdag de piekdag is.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt:

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en –technologie

- Soort dienstverlening: De dienstverlening beperkt zich tot verkoop van de producten, het informeren van de klanten en het onderhouden van de winkel.
- Onderdelen van het productieproces: De voornaamste taken zijn: de afdeling moet er goed uit zien, goed geprijsd zijn, een goede kwaliteit van de uitgestalde goederen, de informering van de klanten en de kassa. De winkel is opgedeeld in 10 afdelingen naar het type product.

- Integratie van het productieproces of dienstverlening: Er is helemaal geen verticale integratie, wel op concern niveau. De horizontale integratie vertaalt zich in een zeer ruime waaier aan producten.
- Investerings: Het voornaamste investeringsdomein is personeel. De opleidingsinvesteringen zijn sterk opgetrokken om binding te bewerkstellingen.
- Welke producten of diensten: De aangeboden producten vormen een ruim assortiment waarvan de hoofdmoot meubelen is.
- Mate van automatisering: De organisatie is bijna zuiver arbeidsintensief.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: Binnen een afdeling werkt men min of meer in teamverband. De taken worden gezamenlijk uitgevoerd. Aan de kassa's zitten vaste kassiers.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Er zijn weinig kwalificaties vereist. Sociale vaardigheden is de voornaamste voorwaarde.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: Er is een zekere mate van decentralisatie naar de 10 afdelingen toe. Binnen een afdeling werkt men verder in teams onder de verantwoordelijkheid van een groepsleider.
- Opleidingsinvesteringen: De opleidingsinvesteringen zijn hoog omdat het personeel de toegevoegde waarde biedt.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De teamarbeid is een element van nieuwe arbeidsorganisatie. Er zijn weinig vast afgebakende taken.
- Werkregimes: De openingsuren van de winkel en de uren waarop personeel aanwezig moet zijn, zijn langer dan een voltijdse job. Daarom moet er afwisselend gewerkt worden om voldoende continuïteit te garanderen. In principe is er enkel dagdienst maar er zijn veel verschillende uurroosters.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, variabele werktijden.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overuren worden zo min mogelijk gepresteerd omdat ze duur zijn en gevaar van structurele onderbezetting inhouden. De deeltijdse arbeid is vaak op vraag van de werkgever omdat men met zeer lange openingsuren zit en per dag ook sterke piekmomenten ervaart. De deeltijdsen worden zo ingeschaald dat ze aanwezig zijn op de drukke momenten van de dag en de week. Bovendien kan aan de deeltijdsen gevraagd worden om tijdelijk meer te werken via een addendum in het contract. Dit is voornamelijk om personeelstekort op te vangen. De variabele werktijden zijn beperkter. 90% van de uurroosters liggen vast en zijn meestal week na week hetzelfde. Men heeft de mogelijkheid om uurroosters aan te passen maar men doet dit maar indien er een verschuiving optreedt in het aankooppatroon.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: De deeltijdse arbeid fungeert duidelijk als instrument om de continuïteit en de personeelscapaciteit te verzorgen. De variabele werk-

tijden zijn een stok achter de deur bij verschuivingen in de aankoop patronen maar omwille van organisatorische implicaties laat men de uurroosters over het algemeen stabiel.

- Evolutie van temporele maatregelen: Overuren werden vroeger frequent gebruikt maar dit leidde tot een structureel personeelstekort.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Tijdelijke contracten zijn vaak stagecontracten, startbaancontracten en studentenjobs die men gebruikt om de drukke periodes op te vangen. Men werft liever zo min mogelijk contracten van bepaalde duur aan omdat de drukkere periodes zo kort zijn dat het niet rendabel is deze mensen op te leiden. Er zijn ongeveer 10% tijdelijke contracten. Tijdens alle vakantieperiodes worden jobstudenten ingeschakeld. Uitzendarbeid wordt minimaal gebruikt omdat men vindt dat de arbeid te duur is en omwille van negatieve ervaringen. In noodgevallen gaat men er wel gebruik van maken als de andere opties uitgeput zijn. De onderaanneming situeert zich in het onderhoud van de winkel omwille van de specialisatie en de vereiste investeringen.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: De tijdelijke contracten (in welke vorm ook: bepaalde duur, jobstudenten, stagecontracten, etc) fungeren om de drukkere periodes op te vangen. Het vast personeelsbestand ligt op een gemiddelde verkoop. Het surplus wordt geleverd door de tijdelijke krachten, inclusief uitzendarbeid in noodgevallen. De onderaanneming draagt niet bij tot de flexibilisering.
- Evolutie van contractuele maatregelen:

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: incidentele inzetbaarheid op meer taken, incidentele inzetbaarheid op meer functies, teamarbeid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Binnen een subafdeling heeft elke werknemer in principe de vereiste kennis om de ganse subafdeling te behelpen. Men streeft ook productkennis na voor de ganse afdeling. Het is dus niet zo dat elke werknemer een vast hoekje heeft binnen zijn subafdeling. Binnen een subafdeling (onder een groepsleider) werkt men min of meer in teamarbeid en springt men bij waar nodig. Op afdelingsniveau is dit veel beperkter, meestal werken werknemers binnen een vaste subafdeling. Tussen de afdelingen onderling is de mogelijkheid nog veel beperkter om werknemers uit te wisselen, enkel werknemers met de nodige ervaring komen hiervoor in aanmerking.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De uitbreiding van de productkennis buiten de subafdeling vergroot de functionele inzetbaarheid van de werknemers. Er is geen vaste taakrotatie maar er wordt meer als team omgesprongen met de dagelijkse praktijk binnen de subafdeling.

- *Evolutie van functionele maatregelen:* Er zijn plannen om vlindermannen te creëren die over verschillende afdelingen kunnen ingezet worden om het tekort aan functionele flexibiliteit te compenseren.

BIJLAGE 8: Casefiche Plaat B

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De organisatie werd opgericht in 1963 als N.V. in Nederland en kwam al vrij vlug naar België overgewaaid.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de kleinhandel, meer bepaald de kleinhandel in elektrische huishoudapparaten en in audio- en videoapparatuur (nace 5245).
- Tewerkstellingscijfers: In 1999 stelde de organisatie gemiddeld 137 werknemers tewerk en het personeelsbestand neemt toe.
- Algemene economische situatie: De organisatie is de grootste verdeler in zijn soort in België en kent een sterke groei in tegenstelling tot veel van haar kleinere concurrenten.
- Concernstructuur: De organisatie maakt deel uit van een Nederlands concern maar bezit veel autonomie ten opzichte van het concern, voornamelijk inzake personeelsbeleid en marketing.
- Concurrentieverhouding: De organisatie treedt zeer offensief naar de markt en maakt het haar doelstelling een sterke expansie te verwezenlijken en marktleider te zijn en te blijven. Beschikbaarheid van goederen, prijs en service zijn de voornaamste concurrentiemiddelen.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De organisatie mikt vooral op een jong publiek maar is recent begonnen met een beleid om de doelgroep uit te breiden. De afzetmarkt is zeer lokaal en daarom wil de organisatie een goede dekkingsgraad van het land verwezenlijken. De afzetmarkt naar klanten is zeer stabiel en lokaal. De afzet van producten kan sterk variëren afhankelijk van rages en populaire producten. De winstmarges op de afzetmarkt zijn klein.
- Troeven van de onderneming: De troeven van de organisatie zijn de naambekendheid, de grote dekkingsgraad, het toespelen op een specifiek publiek en op rages, de diverse winkelformules en het ruime aanbod aan entertainmentproducten.
- Concurrentiestructuur: De concurrentie is heel diffuus en kent veel spelers. Echte ketens zoals de betrokken organisatie zijn er niet maar de concurrentie bestaat voornamelijk uit zelfstandigen en uit de nieuwe concurrenten (warenhuizen, internet, promotiemateriaal van allerhande producten). De concurrentiestructuur is heel sterk in beweging en de allerkleinste worden uit de markt geduwd. De concurrentie is zeer volatiel.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De macht van de leveranciers neemt toe met kostenstijgingen als gevolg. Op de markt verschijnen nieuwe aanbieders. De afzetmarkt is voornamelijk seizoensgevoelig. De vakantieperiodes en vooral de eindejaarsperiode zorgen voor een sterke stijging in de vraag. Conjunctuurgevoeligheid speelt niet op de afzetmarkt. Op weekbasis ziet men een piek op zaterdag en een dal op maandag.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: De afzetmarkt naar klanten zal wellicht weinig wijzigen uitgezonderd de voorkeuren en de rages. Naar de concurrenten verwacht men dat de concurrentie zeer volatiel zal blijven en dat nieuwe spelers de markt zullen betreden (zoals internet).

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort dienstverlening: De dienstverlening beperkt zich tot het aanbieden van producten langs diverse kanalen en een goede service zowel wat betreft informatie over producten als wat betreft nieuwe producten in het entertainment.
- Onderdelen van het dienstverleningsproces: Het dienstverleningsproces beperkt zich tot de verkoop van de producten en alles wat daarmee gepaard gaat (aanvullen van de rekken, kassa, onderhouden winkels, opzetten promoties).
- Integratie van het productieproces of dienstverlening: De dienstverlening is niet verticaal geïntegreerd. Er worden geen producten gemaakt, enkel verdeeld. De horizontale integratie bestaat wel in de grote diversiteit aan producten.
- Investeringen: De voornaamste investeringen gebeuren momenteel in de e-commerce en nieuwe winkelconcepten. Verder wordt veel geïnvesteerd in marketing en klantenservices.
- Welke producten of diensten: De producten die men verdeelt, betreffen een ruime waaier aan entertainmentproducten.
- Mate van automatisering: De mate van automatisering is minimaal. De organisatie is zeer arbeidsintensief.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: In de winkels bestaat slechts één functie namelijk verkoper. Daarboven staat een shopmanager die de winkel in goede banen leidt en de personeelsplanning doet. De verkopers moeten alle taken uitvoeren : kassa, rekken aanvullen en informatie verschaffen.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Er is geen vereist scholingsniveau voor de werknemers. Sollicitanten worden wel getest op hun kennis van muziek en entertainment in het algemeen. Een goede basiskennis is een absolute voorwaarde.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De shopmanager draagt de verantwoordelijkheid voor zijn winkel en wordt bijgestaan door een clustermanager.
- Opleidingsinvesteringen: De opleidingsinvesteringen zijn beperkt. Nieuwe werknemers krijgen een on-the-job training en daarna volgen een aantal klassikale opleidingen inzake voorraadcontrole, etc. Jaarlijks krijgen de werknemers via een cursus productkennis. Voor de shopmanager (en een eventuele eerste verkoper) zijn er meer cursussen inzake managementtechnieken. Tijdelijke werknemers krijgen enkel een korte on-the-job training.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De arbeidsorganisatie is weinig gestructureerd. Iedereen voert alle taken uit door elkaar.
- Werkregimes: Er is enkel dagdienst.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, variabele werktijden.

- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overwerk wordt slechts als een van de laatste mogelijkheden aangeboord. Indien er een personeelstekort is, gaat men dit eerst proberen op te lossen door roulatie tussen winkels. De deeltijdse arbeid is in beperkte mate flexibel. De meeste uurroosters liggen vast maar bij sommige werknemers is er variatie op maandbasis. Inzake uurroosters bestaat er een vast gamma waaruit gekozen moet worden en deze roosters liggen min of meer vast. De weekendhulpen (deeltijdsen met een vast contract of tijdelijke jobstudenten) leveren weinig flexibiliteit gezien men steeds met hetzelfde uurrooster werkt.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: Het overwerk wordt gebruikt in noodgevallen nadat de andere opties zijn uitgeput. De variabele werktijden zijn beperkt tot enkele werknemers en zelfs in dat geval worden de uurroosters een maand op voorhand vastgelegd. De deeltijdse arbeid is zowel op werknemers- als op werkgeversvraag gezien men een vast aantal uren krijgt, te verdelen over de werknemers van de winkel.
- Evolutie van temporele maatregelen:

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, uitzendarbeid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Tijdelijke contracten worden niet veel gebruikt bij het kernpersoneel. Voor de drukkere periodes en de zaterdagen maakt men wel veel gebruik van studentenarbeid. De weekendhulpen presteren 8 uur op weekbasis en kunnen uitzonderlijk ook op vrijdagavond ingeschakeld worden. Uitzendarbeid is, net als overwerk, de uitzonderingsmaatregel als andere opties uitgeput zijn. Uitzendarbeid wordt wel eerder gebruikt dan overwerk en dan vooral voor de opvang van ziekte en voor tijdelijke vermeerdering van werk. Tijdelijke overplaatsing van werknemers van een ander filiaal geniet echter voorrang.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: De tijdelijke contracten zijn zuivere flexibiliteitsmaatregelen in drukke periodes zoals eindejaarsperiode. De weekendhulpen (deeltijdsen met vast contract of tijdelijke jobstudenten) zijn dan weer minder een bijdrage tot de flexibiliteit gezien deze weekendhulpen een vast uurrooster hebben en elke zaterdag komen werken. Uitzonderlijk kunnen ze wel vrijdagavond ingeschakeld worden. Uitzendarbeid wordt zuiver flexibel gebruikt voor de opvang van ziekte of vermeerdering van het werk. Uitzendarbeid is geen wervingsinstrument.
- Evolutie van contractuele maatregelen:

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: multi-inzetbaarheid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Alle werknemers worden geacht alle taken binnen de verkoop te kunnen uitvoeren. Er is geen structurele taakverdeling. Iedereen doet wat op het moment nodig is.

- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: deze multi-inzetbaarheid levert weinig flexibiliteit gezien het beperkt aantal taken en de eenvoud van het werk.
- Evolutie van functionele maatregelen:

BIJLAGE 9: Casefiche Plaat N

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De organisatie werd opgericht in 1963 als N.V.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de kleinhandel, meer bepaald de kleinhandel in elektrische huishoudapparaten en in audio- en videoapparatuur (nace 5245).
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie stelt 1138 werknemers tewerk in 175 winkels.
- Algemene economische situatie: De organisatie is winstgevend en kent een sterke groei. De organisatie is marktleider.
- Concernstructuur: De organisatie is gevestigd in Nederland en heeft vertakkingen in diverse Europese landen.
- Concurrentieverhouding: De organisatie is zeer expansief en offensief en streeft naar een groter marktaandeel. Het aantal spelers op de markt is groot en vaak betreft het kleine zelfstandigen maar ook internet en nieuwe spelers overspoelen de markt. De concurrentie is zeer volatiel.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De organisatie mikt vooral op een jong publiek maar is recent begonnen met een beleid om de doelgroep uit te breiden. De afzetmarkt is zeer lokaal en daarom wil de organisatie een goede dekkinggraad van het land verwezenlijken. De afzetmarkt naar klanten is zeer stabiel en lokaal. De afzet van producten kan sterk variëren afhankelijk van rages en populaire producten. De winstmarges op de afzetmarkt zijn klein.
- Troeven van de onderneming: De troeven zijn het specifiek beleid naar doelgroepen, de diverse winkelformules, het ruime aanbod aan entertainmentproducten en de dekkinggraad.
- Concurrentiestructuur: De concurrentie is heel diffuus en kent veel spelers. Echte ketens zoals de betrokken organisatie zijn er niet maar de concurrentie bestaat voornamelijk uit zelfstandigen en uit de nieuwe concurrenten (warenhuizen, internet, promotiemateriaal van allerhande producten). De concurrentiestructuur is heel sterk in beweging en de allerkleinste worden uit de markt geduwd. De concurrentie is zeer volatiel.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De macht van de leveranciers neemt toe met kostenstijgingen als gevolg. Op de markt verschijnen nieuwe aanbieders. De afzetmarkt is voornamelijk seizoensgevoelig. De vakantieperiodes en vooral de eindejaarsperiode zorgen voor een sterke stijging in de vraag. Conjunctuurgevoeligheid speelt niet op de afzetmarkt. Op weekbasis ziet men een piek op zaterdag en koopjesavonden en een dal op maandag.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt: De afzetmarkt naar klanten zal wellicht weinig wijzigen, uitgezonderd de voorkeuren en de rages. Naar de concurrenten verwacht men dat de concurrentie zeer volatiel zal blijven en dat nieuwe spelers de markt zullen betreden (zoals internet).

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en – technologie

- Soort dienstverlening: De dienstverlening beperkt zich tot het aanbieden van producten langs diverse kanalen en een goede service zowel wat betreft informatie over producten als wat betreft nieuwe producten in de entertainment.
- Onderdelen van het dienstverleningsproces: Het dienstverleningsproces beperkt zich tot de verkoop van de producten en alles wat daarmee gepaard gaat (aanvullen van de rekken, kassa, onderhouden winkels, opzetten promoties).
- Integratie van het productieproces of dienstverlening: De dienstverlening is niet verticaal geïntegreerd. Er worden geen producten gemaakt, enkel verdeeld. De horizontale integratie bestaat wel in de grote diversiteit aan producten.
- Investerings: De voornaamste investeringen gebeuren momenteel in de e-commerce en nieuwe winkelconcepten. Verder wordt veel geïnvesteerd in marketing en klantenservices.
- Welke producten of diensten: De producten die men verdeelt, betreffen een ruime waaier aan entertainmentproducten.
- Mate van automatisering: De mate van automatisering is minimaal. De organisatie is zeer arbeidsintensief.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: In de winkels bestaat slechts één functie namelijk verkoper. Daarboven staat een shopmanager die de winkel in goede banen leidt en de personeelsplanning doet. De verkopers moeten alle taken kunnen uitvoeren : kassa, rekken aanvullen, informatie bieden, etc.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Er is geen vereist scholingsniveau voor de werknemers. Sollicitanten worden wel getest op hun kennis van muziek en entertainment in het algemeen. Een goede basiskennis is een absolute voorwaarde.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De shopmanager draagt de verantwoordelijkheid voor zijn winkel en wordt bijgestaan door een clustermanager.
- Opleidingsinvesteringen: De opleidingsinvesteringen zijn beperkt. Nieuwe werknemers krijgen een on-the-job training en daarna volgen een aantal klassikale opleidingen inzake voorraadcontrole, etc. Voor de shopmanager zijn er meer cursussen inzake managementtechnieken. Tijdelijke werknemers krijgen enkel een korte on-the-job training. De opleidingen zijn dus beperkt tot een introductieopleiding. Intern bestaat dan alleen nog de mogelijkheid van opleiding tot shopmanager.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De arbeidsorganisatie is weinig gestructureerd. Iedereen voert alle taken uit door elkaar.
- Werkregimes: Er is enkel dagdienst.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, variabele werktijden, flexibele jaarroosters.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overwerk wordt slechts uitzonderlijk gepresteerd en meestal door shopmanagers. Overuren kan men enkel presteren boven 40 uur/week. Daarnaast onderscheidt men meeruren die gewoon verloond worden zoals de andere uren. De deeltijdse arbeid kan op werknemersvraag maar is meestal op werkgeversvraag. De shopmanager bepaalt het aantal uren op het contract (afhankelijk van het urenbudget dat bij beschikbaar heeft). De variabele werktijden gelden voornamelijk voor de deeltijdsen omdat zij op de drukke momenten ingeschakeld worden. De flexibele jaarroosters zijn mogelijk doordat men deeltijdsen tijdelijk kan vragen meer te presteren. Bij deeltijdsen kan men dus niet alleen de arbeidstijdstippen laten variëren maar ook het aantal uren dat men werkt.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: Overuren zijn uitzonderlijk. Meeruren komen frequenter voor en worden gebruikt om tekort aan personeel of afwezigheden op te vangen. Ook mismanagement van de uurroosters kan overwerk of meeruren noodzaken. De flexibele deeltijdse arbeid levert extra flexibiliteit gezien de uurroosters van deeltijdsen op wekelijks of tweewekelijkse basis aangepast kunnen worden. Met veel werknemers probeert men toch een aantal vastere werkafspraken te maken (zoals welke weekdays men werkt maar niet de tijdstippen van de dag). Deeltijdse arbeid fungeert om de gaten op te vullen en de drukke periodes te overbruggen.
- Evolutie van temporele maatregelen:

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, flexibele contracten of nulurencontracten, uitzendarbeid.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Uitzendarbeid werd vroeger frequent gebruikt maar nu is dit sterk afgebouwd omdat het duurder is. Op termijn wil men het volledig afbouwen. Tijdelijke contracten worden zeer frequent gebruikt om de flexibiliteit te behouden. Elke nieuwe werknemer krijgt een jaarcontract dat bij positieve evaluatie wordt omgezet in een vast contract. Ook jobstudenten krijgen een contract van een jaar. Op die manier zijn er altijd veel tijdelijken aanwezig zodat bij een daling van de vraag men de tijdelijke contracten kan laten aflopen. Nulurencontracten worden ook frequent gebruikt (vroeger oproepkrachten) en hebben ook een duur van een jaar waarna het omgezet wordt in een vast contract.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: Uitzendarbeid diende vroeger om meerwerk op te vangen of afwezigheden. Nu gebruikt men de meeruren, de nulurencontracten en de flexibele deeltijdse arbeid om pieken op te vangen. De tijdelijke arbeid dient om tragere periodes op te vangen. Gezien men altijd een groot aandeel tijdelijken heeft en men intern pieken kan opvangen, hoeft men geen nieuwe tijdelijken aan te trekken voor de vereiste flexibiliteit. De jobstudenten werken vaak met contracten van 8 uur/week of nulurencontracten (telkens met jaarcontract) en worden ingezet op de drukke dagen zoals zaterdag.

gen en koopjesavonden. De nulurencontracten kunnen een oproep weigeren als het minder dan 24 uur op voorhand gebeurt. Meestal echter plant men een of twee weken vooruit bij de uurroosters.

- Evolutie van contractuele maatregelen: Uitzendarbeid verdwijnt omdat het duurder is dan de andere maatregelen.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: multi-inzetbaarheid
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Alle verkopers kunnen alle taken in de winkel aan en voeren alle taken ook door elkaar uit. Er is geen werkplanning of werkverdeling afgesproken.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De weinig complexe taken en de kleine aantallen werknemers in de winkels maken dat functionele flexibiliteit niet nodig is.
- Evolutie van functionele maatregelen:

BIJLAGE 10: Casefiche Zorg H

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De organisatie werd opgericht in 1961 en heeft een openbaar statuut.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de gezondheidszorg, meer bepaald nacebel 8511 ziekenhuizen.
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie stelde in 2000 gemiddeld 1411 werknemers tewerk en het personeelsaantal stijgt de laatste jaren.
- Algemene economische situatie: De organisatie verkeert in een gezonde economische situatie.
- Concernstructuur: De organisatie maakte tot voor kort deel uit van het plaatselijke OCMW maar is twee jaar geleden een autonome verzorgingsinstelling geworden.
- Concurrentieverhouding: Binnen de sector speelt concurrentie een minder belangrijke rol. Er zijn veel samenwerkingsverbanden met andere ziekenhuizen om zodoende de beste zorgen te kunnen geven. De marktomgeving is vrij volatiel door de vele fusies die zich voltrekken. De markt zelf is stabiel. Toch is er enige concurrentie maar dit situeert zich op de arbeidsmarkt.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De afzetmarkt is de lokale bevolking. Deze afzetmarkt is vrij stabiel. Door het opbouwen van specialismen kan men de afzetmarkt verruimen. Toch kan men niet opboksen tegen universitaire ziekenhuizen.
- Troeven van de onderneming: De troeven van de onderneming zijn een goede dienstverlening en naam en verder de uitbouw van een aantal specialismen.
- Concurrentiestructuur: Op de lokale markt is er niet zo veel concurrentie. Op het vlak van de dienstverlening is er sprake van samenwerking in plaats van concurrentie.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: Enige seizoensschommeling is de eindejaarsperiode die drukker is dan anders. Verder kunnen er onverwachte pieken zijn zoals een epidemie of een brand.
- Toekomstige perspectieven op afzetmarkt:

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en –technologie

- Soort dienstverlening: De dienstverlening is sterk afdelingsgericht. Een patiënt wordt doorverwezen naar de betrokken afdeling op basis van de pathologie. De invoering van clusters in plaats van afdelingen is opgestart. De clusters zouden een samensmelting impliceren van afdelingen die qua pathologie met elkaar verbonden zijn zodat binnen een cluster alle vereiste zorgen en onderzoeken kunnen verstrekt worden. Deze clusters zouden uitwisseling tussen afdelingen moeten beperken.

- Onderdelen van het productieproces: Momenteel zijn er nog vijf departementen die telkens onderverdeeld zijn in afdelingen. De departementen zijn administratie, medisch, technisch, verpleegkundig en paramedisch.
- Integratie van het productieproces of dienstverlening: De dienstverlening is zowel horizontaal (vele disciplines en andere voorzieningen) als verticaal (van opname tot ontslag) geïntegreerd.
- Investeringen: Investeringen gebeuren voornamelijk in gebouwen en apparaten.
- Welke producten of diensten: De dienstverlening is zeer gevarieerd en beslaat alle medische basisdisciplines alsook de basisvoorzieningen (eten, etc) voor de patiënten. Enkele specialismen zijn ontwikkeld.
- Mate van automatisering: Gezien de aard van de activiteiten is de organisatie eerder arbeidsintensief maar er is sprake van een toename in de automatisering van de dienstverlening.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: Bepaalde beroepsgroepen of functies zijn polyvalent inzetbaar over verschillende afdelingen binnen het geneeskundig proces (bv diëtist). Andere functies lenen zich hier helemaal niet toe.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: De wet schrijft een aantal regels voor met betrekking tot welke en hoeveel gediplomeerden men moet hebben afhankelijk van het aantal bedden.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: Nu is er nog sprake van een verticale organisatiestructuur maar de clusters zouden de organisatie sterk afvlakken en verantwoordelijkheden decentraliseren.
- Opleidingsinvesteringen: De opleidingsinvesteringen zijn hoog. Enerzijds worden verplichte bijscholingen verzorgd. Anderzijds worden opleidingen verzorgd in het kader van loopbaanplanning. Bovendien bestaat de mogelijkheid om financiële steun te ontvangen voor eigen bijscholing.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De arbeidsorganisatie is voorlopig nog sterk gestuurd op afdelingsniveau. De taken van de verpleegkundigen zijn meer gericht op volledige procesbegeleiding.
- Werkregimes: Er is een resem aan verschillende werkregimes en uurroosters.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, wisselende ploegenstelsels, variabele werktijden, flexibele jaarroosters.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overuren worden in beperkte mate gepresteerd, vooral door staffuncties en diensten waarvoor men moeilijk vervanging kan vinden. De deeltijdse arbeid is soms flexibel gezien de uurroosters dit vaak noodzakelijk. Een deel van het personeel werkt in volcontinue dienst en hierbij is voorzien dat de gemiddelde arbeidsduur moet gepresteerd worden over langere periodes gaande van 4 tot 24 weken.

Ook voor werknemers buiten de volcontinue dienst geldt dit systeem van gemiddelde arbeidsduur over langere periodes. In de volcontinue dienst variëren de uurroosters. Er zijn variabele werktijden voor de administratie waar glijdende werktijden gelden.

- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: De redenen voor overwerk zijn opvang van onvoorziene ziekte en onverwacht meerwerk. De overuren worden dus flexibel aangewend. De deeltijdse arbeid is eerder op werknemersvraag dan op vraag van de werkgever. Toch kan het zijn dat deeltijdse arbeid nodig is om uurroosters op te vullen en voldoende capaciteit te generen. De variabele werktijden zijn vooral nuttig voor de werknemers in volcontinue dienst maar ook voor een ander deel van het personeel geldt dat het aantal uur dat ze werken, kan variëren afhankelijk van de organisationele behoefte.
- Evolutie van temporele maatregelen:

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Tijdelijke contracten worden zeer frequent gebruikt (een op vijf) en er zijn veel verschillende vormen van tijdelijke contracten. De grootste groep tijdelijken zijn de vervangingscontracten voor zwangerschap en ziekte. Ook gebruikt men contracten van bepaalde duur, stagecontracten of startbaancontracten, tijdelijken in het kader van het Interdepartementaal Begrotingsfonds en statutairen op proef. Onderaanneming gebeurt voor het linnen omwille van de specifieke machines en ervaring die hiervoor vereist is.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: De vervangingscontracten brengen weinig flexibiliteit op voor de organisatie en dienen zuiver om het afwezige personeel tijdelijk te vervangen. De contracten van bepaalde duur en stagecontracten daarentegen worden wel ingeschakeld bij vermeerdering van het werk. Vooral stagecontracten worden in de zomervakantie gebruikt om het verlof van de vaste werknemers op te vangen. Tijdelijke werknemers kunnen via een snellere procedure aangeworven worden dan vaste werknemers.
- Evolutie van contractuele maatregelen:

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregel wordt gebruikt: incidentele inzetbaarheid op meer taken
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: De organisatie wordt geconfronteerd met twee tegenstrijdige tendensen: de toenemende specialisatie en de behoefte aan breed inzetbare werknemers. De organisatie probeert polyvalentie te promoten door mutatiebeleid en jobrotatie. Hier is men evenwel afhankelijk van de bereidwilligheid van de werknemers. Jobrotatie gebeurt meer en meer maar is niet structureel van aard. Het betreft nog steeds incidentele inzetbaarheid. Met de invoering van de clusters hoopt men de polyvalentie beter te kunnen promoten.

- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De gewenste polyvalentie is voornamelijk om de kwetsbaarheid te verlagen en de flexibiliteit te verhogen wanneer werknemers wegvallen.
- Evolutie van functionele maatregelen:

BIJLAGE 11: Casefiche Zorg T

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De oprichting van de openbare instelling gebeurde in 1981 en in 1991 voltrok zich een fusie tussen drie instellingen die nu de huidige organisatie vormen, gecentraliseerd op één locatie.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de gezondheidszorg, meer bepaald de ziekenhuizen.
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie telde eind 2000 737 werknemers. De tewerkstelling is matig stijgend.
- Algemene economische situatie: De organisatie is financieel gezond. Gezien de aard van de activiteiten en het openbaar statuut ligt de nadruk niet zo sterk op winst.
- Concernstructuur: De organisatie is het resultaat van een fusie maar maakt geen deel uit van een concern.
- Concurrentieverhouding: De aard van de activiteiten maakt dat concurrentie niet zo sterk speelt. Samenwerkingsverbanden zijn in deze sector meer frequent.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De dienstverlening heeft een regionale functie en de afzetmarkt beperkt zich dan ook tot de onmiddellijke omgeving.
- Troeven van de onderneming: Zoals gezegd is concurrentie niet echt aanwezig in de sector. Het ziekenhuis heeft wel een aantal pluspunten: de moderne huisvesting, de aanwezigheid van alle basisdisciplines en de aanwezigheid van enkele specialismen.
- Concurrentiestructuur: De aard van de activiteiten vereist dat de spreiding van de organisaties afhankelijk is van de bevolking en de afstanden die men moet afleggen. Dit betekent enerzijds dat men zelden een onmiddellijke concurrent heeft en dat indien verschillende instellingen in elkaars afzetgebied gelegen zijn, men vaak samenwerkt.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De afzetmarkt is niet conjunctuurgevoelig. De dienstverlening is een basisbehoefte. Seizoensschommelingen komen wel voor. De winter impliceert een jaarlijkse voorspelbare piekperiode waarvan begin en einde wel lichtjes kunnen schommelen. Verder heeft men soms af te rekenen met onvoorspelbare piekdagen.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en –technologie

- Soort productie of dienstverlening: Het dienstverleningsproces is sterk afdelingsgericht. Geplande patiënten worden direct naar de betrokken afdeling gestuurd, ongeplande patiënten worden na kort onderzoek naar de bevoegde afdeling gestuurd. Er zijn geen afdelingen waar meerdere disciplines tegelijk actief zijn tenzij indien niet duidelijk is welke afdeling bevoegd is,

dan wordt de patiënt vooreerst op een algemene afdeling onderzocht tot de juiste afdeling kan bepaald worden.

- Onderdelen van het productieproces: De organisatie is opgedeeld in vier departementen: algemene directie, verpleegkundig en paramedisch departement, administratief departement en technisch en civiel departement. Het verpleegkundig en paramedische departement is de eigenlijke kernactiviteit van de organisatie en is opgedeeld in 31 diensten die ieder een discipline herbergen.
- Integratie van het productieproces of dienstverlening: De dienstverlening is zowel horizontaal (vele disciplines en andere voorzieningen) als verticaal (van opname tot ontslag) geïntegreerd.
- Investerings: De investeringen zijn momenteel stilgezet wegens zware investeringen de afgelopen 10 jaar in infrastructuur (nieuwbouw en materiaal). De voornaamste kostenpost is het personeel.
- Welke producten of diensten: De dienstverlening is zeer gevarieerd en beslaat alle medische basisdisciplines alsook de basisvoorzieningen (eten, etc) voor de patiënten. Enkele specialismen zijn in ontwikkeling.
- Mate van automatisering: Gezien de aard van de activiteiten is de organisatie eerder arbeidsintensief maar er is ook sprake van een toename in de automatisering van de dienstverlening.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: Bepaalde beroepsgroepen of functies zijn polyvalent inzetbaar over verschillende afdelingen binnen het departement. Andere functies lenen zich hier helemaal niet toe. Taakroulatie of afdelingsroulatie wordt beperkt tot een minimum.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: Men is bezig met een upgrading van het scholingsniveau van het verpleegkundig personeel. Lagergeschoolden die nu uitstromen, worden vervangen door hogergeschoolden. Voor de functies in het verpleegkundig en paramedisch departement zijn wettelijk verplichte vereisten inzake diploma.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De verantwoordelijkheden en beslissingen liggen voornamelijk op centraal niveau. De structuur van de organisatie verraadt ook een duidelijke hiërarchie. De uiteindelijke beslissing ligt vaak bij het aparte departement 'algemene directie' in samenspraak met afdelingshoofden.
- Opleidingsinvesteringen: Naar opleidingen moet men een onderscheid maken tussen de opleidingen die opgelegd zijn door de organisatie en de opleidingen die op vraag van de werknemer zijn. Naast een introductie-opleiding zijn er voor verpleegkundigen nog een verplichte informatica-opleiding en een verplicht minimum van 2 bijscholingsdagen per jaar en op afdelingsniveau een verplichting van vier namiddagen per jaar. Verder promoot de organisatie de vrijwillige bijscholing van werknemers op voorwaarde dat de opleiding relevant en functioneel is.
- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De arbeidsorganisatie is sterk gestuurd op afdelingsniveau. De taken van de verpleegkundigen zijn meer gericht op volledige procesbegeleiding.

- Werkregimes: Er is een resem aan verschillende werkregimes zoals volcontinue ploegenarbeid, deeltijdse arbeid, tijdelijke arbeid, annualisering, etc.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, wisselende ploegenstelsels, variabele werktijden, flexibele jaarroosters, loopbaanonderbreking en arbeidsurenreserve.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overuren zijn niet beperkt tot een bepaalde afdeling. 10 jaar geleden kampte de organisatie met een systeem van structureel overwerk. Hiertegen is men opgetreden en de overuren zijn sterk geslonken gezien de afdelingshoofden dit als expliciete taak meekrijgen. Elk overuur dat gepresteerd wordt, moet geldig gemotiveerd (enkel overmacht of hoogdringendheid) zijn. In 2000 werden nauwelijks overuren gepresteerd door de verscherpte controle. Deeltijdse arbeid (40% op het totaal en 65% van de verpleegkundigen) is voornamelijk een vorm van werknemersflexibiliteit maar wordt ook gebruikt om de personeelscapaciteit in het verpleegkundig departement te optimaliseren op basis van de cijfermatige behoefte in de afdelingen. De deeltijdse arbeid wil men wel enigszins inperken. Ploegenarbeid en weekendwerk is er voor 93% van het personeel (niet voor administratie en directie). De ploegenarbeid is volcontinu en gebeurt in een drieploegenstelsel dat weinig ruimte biedt voor flexibiliteit. Over het algemeen is er een vaste nachtploeg en roteren de twee overige ploegen tussen vroege en late shift. Per 28 dagen (werkmaand) moeten ze 19 dagen werken: 4 weekenddagen, 7 late shifts en 8 vroege shifts. Variabele werktijden (variëren van het aantal gewerkte uren) komen in beperkte mate voor. In de administratie werkt men met glijdende werkuren maar men moet wekelijks een vast aantal uren presteren. In de administratie werken 12 werknemers met een vaste vorm van annualisering. Gedurende 43 werken ze meer uren dan de overige en tijdens de zomermaanden (minder drukke periode) werken ze minder uren. Een temporeel systeem betreft de roulerende wachtfunctie per discipline bij de geneesheren (onderlinge afspraak). Loopbaanonderbreking voor verpleegkundigen is in de organisatie sterk beperkt tot specifieke stelsels met name zwangerschapsverlof, zieke familieleden en langdurig ziekte. Arbeidsurenreserve wordt in de mate van het mogelijke gebruikt in combinatie met deeltijdse arbeid. Op elke afdeling is bepaald hoeveel FTE men mag aanstellen. Op vele afdelingen wordt een halve FTE opgespaard waarvoor men overheidsfinanciering ontvangt. Tijdens de drukke periodes schakelt een deeltijdse werknemer dan vrijwillig en tijdelijk over op een voltijdse baan door die arbeidsurenreserve aan te spreken.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: Overwerk is een maatregel die per uitzondering gebruikt wordt in geval van overmacht of hoogdringendheid. In die zin draagt overwerk bij tot het capaciteitsbeheer. Deeltijdse arbeid draagt in beperkte mate bij tot capaciteitsbeheer. Het aantal vereiste personeelsleden per afdeling wordt berekend aan de hand van cijfers (aantal bedden, aantal te verwerken patiënten, etc) en wordt uitgedrukt in FTE en kan zo ook deeltijdse arbeid impliceren. Verder is het op vrijwillige basis mogelijk dat een parttimer tijdelijk overschakelt op fulltime indien een drukke periode dit noodzaakt. De ploegenarbeid en weekendarbeid dragen weinig bij tot organisationele flexibiliteit. Ook de glijden-

de werkuren bieden geen extra instrument aan de organisatie. De annualisering daarentegen is wel afgestemd op de organisationele noden.

- *Evolutie van temporele maatregelen:* Inzake overuren is men de laatste jaren sterk bezig met het afbouwen van de vroeger opgespaarde structurele overuren. Momenteel worden overuren beperkt tot een minimum.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- *Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen:* Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd werk en studentenarbeid.
- *Verspreiding van de maatregelen over de onderneming:* In de organisatie werkt ongeveer 28% op tijdelijke basis. Tijdelijke contracten nemen voor het overgrote deel de vorm van vervangingscontracten aan (20% van het aantal werknemers). Vervanging gebeurt voornamelijk voor zwangerschapsverlof, loopbaanonderbreking en langdurige ziekte. Verder worden heel wat speciale tijdelijke stelsels gehanteerd met name dienstenbanen (15 werknemers), RVA-stagiairs (9 werknemers), Interdepartementaal Begrotingsfonds (42 werknemers), stagiairs-leerlingen (30 werknemers) Uitzendarbeid wordt slechts per uitzondering gebruikt en nooit voor de eigenlijke dienstverlening nl verzorging. Jobstudenten worden ingezet tijdens de grote vakantie voor de grootkeuken en het onderhoud om te compenseren voor het jaarlijks verlof. Uitbesteding van bedrijfsvreemd werk gebeurt voor de catering (kantine en grootkeuken). Voor de schoonmaak van de gebouwen is er zowel een interne dienst als een externe firma.
- *Oorzaken en functies van contractuele maatregelen:* Uitzendarbeid is een noodmiddel voor de niet-verpleegkundige afdelingen. Studentenarbeid fungeert als buffer om de zomermaanden en het jaarlijks verlof te overbruggen. Tijdelijke arbeid is in de eerste plaats een vervangingsmiddel voor tijdelijk afwezige werknemers. Stagiairs worden tijdens de zomer gebruikt om het jaarlijkse verlof van de verpleegkundigen te overbruggen. Verder zijn er nog diverse stelsels van kracht die enerzijds de functie van goedkope arbeid vervullen en anderzijds een middel zijn om de personeelscapaciteit te optimaliseren. Uitbesteding gebeurt omwille van de beschikbare knowhow op de markt.
- *Evolutie van contractuele maatregelen:* De laatste jaren wordt meer en meer gebruik gemaakt overheidsmaatregelen.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- *Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen:* Volgende maatregelen worden gebruikt: incidentele inzetbaarheid op meer taken, incidentele inzetbaarheid op meer functies.
- *Verspreiding van de maatregelen over de onderneming:* Verpleegkundigen worden aangeworven voor de organisatie in het algemeen en niet voor een specifieke afdeling. Dit heeft tot gevolg dat verpleegkundigen op verschillende afdelingen kunnen geplaatst worden. In principe wordt wel rekening gehouden met de voorkeur van de werknemers betreffende de afdeling waar ze tewerkgesteld worden.

- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: Verschuivingen van personeelsleden over verschillende afdelingen gebeuren wanneer er een tekort aan personeel is op de betrokken afdelingen en dient dus als instrument voor het capaciteitsbeheer.
- Evolutie van functionele maatregelen: De toenemende specialisatie in de verpleegkundige en de geneeskunde in het algemeen maken functionele flexibiliteit moeilijker.

BIJLAGE 12: Casefiche Zorg M

1. Identificatie

- Oprichtingsdatum: De organisatie, ontstaan uit een privé-instelling, veracademiseert in 1985 en wordt een openbare instelling.
- Economische activiteit: De organisatie is actief in de gezondheidszorg, meer bepaald de ziekenhuizen. Bovendien vervult het een onderwijsfunctie binnen een universitair kader.
- Tewerkstellingscijfers: De organisatie telde in 1999 3749 werknemers. De laatste jaren is het personeelsbestand sterk gegroeid.
- Algemene economische situatie: De organisatie is financieel gezond. Gezien de aard van de activiteiten en het openbaar en onderwijs statuut ligt de nadruk ook niet zozeer op de winst. De organisatie is wel in een groeifase.
- Concernstructuur: De organisatie maakt deel uit van de lokale universiteit maar heeft als organisatie wel een hoge mate van autonomie.
- Concurrentieverhouding: De aard van de activiteiten maakt dat concurrentie niet zo sterk speelt, behalve misschien prestige tussen de verschillende academische ziekenhuizen (zowel binnenlandse als buitenlandse). Samenwerkingsverbanden met andere ziekenhuizen in de regio zijn in deze sector frequent.

2. Afzetmarkt

- Afzetmarkt: De afzetmarkt is de lokale bevolking maar door het academisch karakter en de aanwezige specialismen is hun periferie groter dan dat van een gewoon ziekenhuis.
- Troeven van de onderneming: De troeven van de organisatie zijn het universitair kader en de aanwezige specialismen.
- Concurrentiestructuur: De aard van de activiteiten vereist dat de spreiding van de organisaties afhankelijk is van de bevolking en de afstanden die men moet afleggen. Dit betekent enerzijds dat men zelden een onmiddellijke concurrent heeft en dat indien verschillende instellingen in elkaars afzetgebied gelegen zijn, men vaak samenwerkt. Het universitaire karakter maakt natuurlijk dat de samenwerkingsverbanden uitgebreider zijn dan in het geval van een gewoon ziekenhuis.
- Welke elementen beïnvloeden de afzetmarkt: De afzetmarkt is niet conjunctuurgevoelig gezien de aangeboden dienstverlening een basisbehoefte is. Seizoensschommelingen komen ook niet voor. De weinige pieken zijn onvoorspelbaar en meestal beperkt tot enkele afdelingen.

3. Productieproces en –technologie of dienstverleningsproces en –technologie

- Soort productie of dienstverlening: De structuur is afdelingsgericht op basis van samenhangende specialismen. Er is een kolomsgewijze structuur en binnen de kolommen bestaat een weliswaar beperkte mogelijkheid tot flow gerichte behandeling. De meeste klanten die doorverwezen zijn naar de instelling, worden dadelijk naar de betrokken afdeling doorgestuurd. Bij twijfel wordt de patiënt eerst grondiger onderzocht op een algemene afdeling vooraleer men doorverwezen wordt naar een specifieke afdeling. Er is een buffer ingebouwd die er voor zorgt dat niet-doorverwezen patiënten via een algemene consultatie opgevangen worden zodat de patiënt eigenlijk nooit in de structuur van de feitelijke organisatie opgenomen wordt.
- Onderdelen van het productieproces: Zoals gezegd is de eigenlijke dienstverlening onderverdeeld in kolommen van gerelateerde disciplines, genaamd behandel- en zorgeenheden. Naast deze afdelingen zijn er nog ondersteunende diensten van zowel medische als logistieke aard.
- Integratie van het productieproces of dienstverlening: De dienstverlening is zowel verticaal (van opname tot ontslag) als horizontaal (alle disciplines en specialismen) geïntegreerd.
- Investerings: Momenteel zit de organisatie in een behoudende periode. De grote investeringen (nieuwbouw, etc) zijn achter de rug. Wel overweegt men te investeren in een bijkomende specialisatie-afdeling.
- Welke producten of diensten: De dienstverlening is zeer gevarieerd en omslaat zowel alle basisdisciplines als vele specialismen van de gezondheidszorg en bovendien ook nog de basisvoorzieningen voor de patiënten.
- Mate van automatisering: De organisatie is arbeidsintensief maar door de toenemende automatisering en het toenemend gebruik van hoogtechnologische apparaten verschuift die relatie enigszins ten voordele van de kapitaalsintensiteit.

4. Arbeidsorganisatie

- Functie- of taakroulatie en polyvalentie: Ruime inzetbaarheid is een gegeven die de organisatie beleidsmatig voorstaat. Uitwisseling van personeel tussen verschillende afdelingen is mogelijk op vrijwillige basis. Verpleegkundigen in opleiding wisselen vaker in functie van hun opleiding. Er zijn natuurlijke grenzen aan de mobiliteit ten gevolge van de complexiteit en de veelheid van de functies. Voor elke behandel- en zorgeenheid is een freelancepool van verzorgenden beschikbaar.
- Kwalificatieprofiel voor types van werknemers: De wet schrijft voor welke taken door welke beroepsgroepen (op basis van scholingsniveau) mogen uitgevoerd worden. Een minimumscholingsniveau en een (para-)medisch diploma zijn dus vereist.
- Centralisatie van verantwoordelijkheden: De besluitvorming en planning is sterk gedecentraliseerd en bij belangrijke beslissingen is de input van de afdelingen noodzakelijk.
- Opleidingsinvesteringen: Opleiding krijgt steeds meer aandacht in de organisatie en het budget hiervoor is aanzienlijk verhoogd. De dienst opleidingen is zelfs verzelfstandigd en voorziet ook opleidingen voor externen.

- Tayloristische versus nieuwe arbeidsorganisatie: De arbeidsorganisatie is sterk gestuurd vanop afdelingsniveau en de taken van de verpleegkundigen benaderen meer procesbegeleiding dan tayloristische structuren.
- Werkregimes: De aard van de dienstverlening vereist een volcontinu arbeidssysteem voor de meeste werknemers.

5. Temporele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke temporele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, variabele werktijden, flexibele jaarroosters, vaste nulurencontracten, oproepcontracten en min-max contracten.
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Overuren kunnen op alle niveaus en afdelingen voorkomen. Overuren worden enkel nog gebruikt om onvoorziene pieken in het werk op te vangen of onvoorziene afwezigheden. Deeltijdse arbeid gold in 1999 voor 46% van het personeel. Meestal komt de vraag tot deeltijdse arbeid vanuit werknemerszijde. Het komt wel voor dat de organisatie deeltijdse jobs aanbiedt om een afdeling voldoende te bestaffen (toebedeling van werknemers in FTE). Per afdeling wordt vastgesteld hoeveel werknemers maximaal deeltijds kunnen werken en welk percentage dienstverband wenselijk en mogelijk is. Er is een ondergrens gesteld aan de arbeidsduur. De organisatie gebruikt een jaarurensystematiek die een geplande annualisering van de arbeidstijden inhoudt. Jaarlijks wordt er, rekening houdend met de wensen van de werknemer en de behoeften van de organisatie, bepaald wanneer de werknemers hun uren zullen presteren. Het systeem laat soepelheid toe dat op afdelingsniveau wordt gecoördineerd. Door dit systeem is het perfect mogelijk om werknemers gedurende een periode langer te laten werken en gedurende een daaropvolgende periode korter (en vice versa). De ploegenarbeid (35% van de werknemers) in het volcontinue systeem (drieploegenstelsel) laat geen flexibiliteit toe. Voor de administratieve diensten zijn er glijdende werkuren. Verder zijn er in beperkte mate nulurencontracten, min-max contracten en oproepcontracten die steeds kaderen in een vaste aanstelling.
- Oorzaken en functies van temporele maatregelen: Overuren worden enkel en alleen gebruikt om de nodige flexibiliteit te voorzien bij onvoorziene pieken. Deeltijdse arbeid brengt het minst bij tot de flexibiliteit van de organisatie. De jaarurensystematiek zoekt een middenweg tussen werknemers- en organisatieflexibiliteit. Glijdende werktijden zijn een zuivere vorm van werknemersflexibiliteit. De nulurencontracten, min-max contracten en oproepcontracten voorzien de organisatie van de nodige capaciteit indien gewenst.
- Evolutie van temporele maatregelen: De overuren zijn na jaren van structureel gebruik teruggeschroefd tot het strikt noodzakelijke. De jaarurensystematiek heeft de minder flexibele variant van ADV-dagen vervangen.

6. Contractuele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke contractuele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen worden gebruikt: tijdelijke contracten, flexibele contracten, afroepcontracten, uitzendarbeid, uitbesteding van bedrijfsvreemd of gespecialiseerd werk.

- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Er worden drie soorten tijdelijke contracten gehanteerd namelijk proefcontracten bij indiensttreding, vervangingscontracten en contracten voor een bepaald werk. Naast de feitelijke werknemers zijn er ook nog tijdelijken in functie van opleiding namelijk assistenten en verpleegkundigen in opleiding. Ongeveer 18% werkt in tijdelijk dienstverband. In 1999 waren er verder nog 282 stagiairs (goed voor 8,1 FTE) en 124 jobstudenten (goed voor 4,8 FTE). In beperkte mate wordt er ook gebruik gemaakt van nulurencontracten, min-max contracten en oproepcontracten. Uitzendarbeid is goed voor 1% van de gepresteerde uren. Uitzendkrachten worden vooral ingezet bij facilitaire diensten en dan vooral bij piek-ziek scenario's. Ook bij administratieve diensten gebruikt men soms uitzendkrachten en mondjesmaat ook bij verpleegkundige diensten. Alles wat niet behoort tot het primaire proces, komt in aanmerking voor uitbesteding. Momenteel zijn kantine en schoonmaak uitbested. Verder is de dienst opleidingen verzelfstandigd. Verder worden projecten uitbested aan externe bureaus zoals onderzoek. Een accountancy bureau regelt de subsidies. De beveiliging en parkeerfaciliteiten zijn eveneens uitbested. Onderhoud gebeurt voorlopig nog intern.
- Oorzaken en functies van contractuele maatregelen: De uitbesteding is voornamelijk gericht op de expertise van externe organisaties en draagt niet bij tot de personeelscapaciteit. Alle andere maatregelen zijn gericht op het afstemmen van het personeel aan de behoefte, ook de stagiairs in opleiding.
- Evolutie van contractuele maatregelen: Uitzendarbeid bij verpleegkundigen komt stilaan op.

7. Functionele flexibiliteitsmaatregelen

- Welke functionele flexibiliteitsmaatregelen: Volgende maatregelen zijn er: incidentele inzetbaarheid op meer taken, incidentele inzetbaarheid op meer functies, multi-inzetbaarheid (vlinders).
- Verspreiding van de maatregelen over de onderneming: Er bestaat een freelancepool van verzorgenden per verpleegkundige afdeling. Deze werknemers zijn gewoon aan het werk maar steeds op andere posten ter vervanging van afwezigen. Incidentele inzetbaarheid op andere plaatsen is mogelijk op vrijwillige basis. Verpleegkundigen in opleiding wisselen vaker tussen de afdelingen in functie van hun opleidingen. Er zijn natuurlijke grenzen aan deze incidentele inzetbaarheid ten dele door de specialismen.
- Oorzaken en functies van functionele maatregelen: De freelancepool levert flexibiliteit om de onverwachte afwezigheden op te vangen. De incidentele inzetbaarheid fungeert als een tweede buffer en wordt aangesproken bij gebrek aan personeel in de ene afdeling en teveel aan personeel in de andere afdeling op een gegeven tijdstip.
- Evolutie van functionele maatregelen: Vroeger was er een grote reservepool waarvan de leden overal inzetbaar waren maar door de toenemende specialisatie wordt de pool kleiner gezien de multi-inzetbaarheid hierdoor verkleint.

BIBLIOGRAFIE

- Allaart, P.C. e.a. (1988), *The labour market in five small European countries*. Den Haag: Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek
- Allaart, P.C., R. Kunnen, W. Praat & J.P. Vosse (1996) *Soepel Geregeld. Instituties en efficiëntie van de arbeidsmarkt*, Den Haag: Stichting OSA.
- Bentolila, S. & G. Bertola (1990) 'Firing Costs and Labour Demand: How Bad is Euroclerosis?', *Review of Economic Studies*, 57, 381-402.
- Bertola, G. (1990) 'Job Security, Employment, and Wages', *European Economic Review*, 34, 851-86.
- Breedeveld, M. (1998), 'Uitzendwezen zoekt taakverbreding', *NRC Handelsblad*, 9 april 1998.
- Büchtemann, C.F. & U. Walwei (1996) 'Employment Security and Dismissal Protection', in G. Schmid, J. O'Reilly and K. Schömann (eds.), *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, Enquête Beroepsbevolking, Statline, <http://www.cbs.nl/statline>
- Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (1998), Sociaal-economische Nieuwsbrief, mei 1998 extra nummer. Brussel: CRB.
- Centrale Raad voor het bedrijfsleven (1999), 'Nederland: Opkomst van "flexicurity"', in *Sociaal Economische Nieuwsbrief*, 40, februari 1999.
- Cuypers, D. (1991), Over gemiddelden en afwijkingen. Een onderzoek naar de praktische toepassing van de schaal Claeys, in *Oriëntatie*, 173-183.
- Cuypers, D. (1996) 'Is het ontslag te duur? Enkele kritische beschouwingen over het Belgische ontslagrecht', in C. Reyns (ed.), *Werkgelegenheid en Inkomen*, Antwerpen: UFSIA.
- Dejonckheere J. & L. Sels (1999), *Arbeidsherverdeling: kosten en baten*. Leuven: Acco.
- Delsen, L. (1995) *Atypical Employment: an International Perspective*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Delsen, L. (1997) 'Flexibilisering van de arbeid in Europa', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 13, 1, 23-37
- Delsen, L. (2000) *Exit poldermodel? Sociaal-economische ontwikkelingen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Demekas, D.G. (1995) 'Labour Market Institutions and Flexibility in Italy', *Labour*, 9, 1, 3-43.
- Denolf, L., Denys, J. & P. Simoens (1999) *Hoe werven bedrijven in België in 1998?* Brussel: Upedi.

- De Sitter, L.U. e.a. (1987), *Het flexibele bedrijf. Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid & productie-automatisering*. Deventer: Kluwer.
- Diebels M. (1999), *Flexwerken en sociale verzekeringen: handleiding voor de praktijk*. Deventer: Kluwer
- Engels, C. (1992), De toenadering tussen de statuten van werkmans en bediende en de ongrondwettelijkheid van het nog bestaande onderscheid, in *Oriëntatie*, nr. 1, 13-19.
- Eurostat (2000), Labour Force Survey cd-rom
- Grijpstra D.H., J. Klein Hesselink, P.M. De Klaver & E.P. Miedema (1999), *Eerste ervaringen met de Wet Flexibiliteit en Zekerheid: een onderzoek onder vier steekproeven van werkgevers, uitzendwerkgevers, uitzendwerknemers en flexwerkers in februari/maart 1999*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Leiden/Hoofddorp: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Grubb, D. and W. Wells (1993) 'Employment Regulation and Patterns of Work in EC Countries', *OECD Economic Studies*, 21, 7-58.
- Humblet, P. (1994), Werkzekerheidsbedingen : oppassen is de boodschap, in *Personeel & Organisatie*.
- Kleinknecht, A.H., R.H. Oostendorp & M.P. Pradhan (1997), *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen: een exploratie op basis van de OSA vraag- en aanbodpanels*. Den Haag: SDU.
- Koedijk, C.G. and J.J.M. Kremers (1996) 'Regulering en groei in Nederland en Europa', *ESB*, 848-852.
- Lagasse, F. (1994), Arbeidsovereenkomsten en opzeggingstermijnen : wat is er gewijzigd ?, in *Personeel & Organisatie*, 3 (31), 2-6.
- Lamberts, M. (1997) *Bedrijven in cijfers*, Leuven: Steunpunt WAV.
- Matthijssens, R. (1997) 'Hoe beschermd is een werknemer?', *Oriëntatie*, 27, 4, 89-96.
- Mayes, D.G. and S. Soteri (1994) *The right of dismissal and labour flexibility*, The Hague: Stichting OSA.
- MISEP (1994) 'Fixed-term contracts in the European Union', *Employment Observatory, Policies*, 47: 30-39.
- Mosley, H.G. (1994) 'Employment Protection and Labor Force Adjustment in EC Countries', in G. Schmid (ed.), *Labor Market Institutions in Europe*, Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Mückenberger, U. (1989) 'Non-standard Forms of Employment in the Federal Republic of Germany: the Role and Effectiveness of the State', in G. Rodgers and J. Rodgers (eds.), *Pre-carious Jobs in Labour Market Regulation. The Growth of Atypical Employment in Western Europe*, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- OECD (1993) *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OECD (1996) *OECD Economic Surveys: Netherlands 1996*, Paris: OECD.
- OECD (1997) *OECD Economic Surveys: Belgium-Luxembourg 1997*, Paris: OECD
- OECD (1999) *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- Plantenga, J. (1994) 'Le phénomène du travail à temps partiel: faits, toile de fond et conséquences', in R. Plasman (ed.) *Les Femmes d'Europe sur le Marché du Travail*. Paris: L'Harmattan.
- Praat, W., Smulders, H. and van Werkhoven, J. (1996). *Tendrapport vraag naar arbeid 1996*, Den Haag: Stichting OSA.

-
- Sels, L. (1992), *Over-reguliere arbeid in overgereguleerde organisaties?* Leuven: Steunpunt WAV.
- Sels, L. & G. Van Hootegem (1999), 'België-Nederland: strijd om de meeste flexibiliteit', in: J. Van Hoof & J. Mevissen (ed.) *In banen geleid. Nieuwe vormen van sturing op de arbeidsmarkt in België en Nederland*. Den Haag: Elsevier.
- Sels, L. & G. Van Hootegem (2001), 'Seeking the balance between flexibility and security: a rising issue in the low countries', in *Work, Employment & Society*, Vol. 15, nr 2, pp. 327-352.
- Sociaal Wetboekje 2000-2001 (2000), Diegem: Ced.samson
- Van Bolhuis, M. (1996), *Externe flexibilisering: een onderzoek bij bedrijven*, Den Haag: Inspectiedienst Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Van Den Heuvel, L.H. (1983) *De redelijkheidstoetsing van ontslagen*, Deventer: Kluwer.
- Van Der Heijden, E., R. van het Kaar, R. Knecht, J. Roebroek, E. Sol and A. Wilthagen (1995) *Instituties van de arbeidsmarkt: een retrospectieve studie*, Den Haag: Stichting OSA.
- Van Hootegem, G. (1991) '(On)gewenste flexibiliteiten', in P. Humblet (ed.), *Flexibele Arbeid*, Antwerpen: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Verbruggen V., E. Miedema & J. Klein Hesselink (2000), *Trends en toekomstmogelijkheden van flexibilisering van de arbeid. Scenario onderzoek*. Hoofddorp: TNO Arbeid.