

Organisatorische aspecten van herverdeling van arbeid

DRS. L. GEUT – DRS. L. MARKENSTEYN*

Alom heerst de mening dat arbeidsduurverkorting en herverdeling van arbeid een bijdrage moeten leveren aan het bestrijden van de werkloosheid. Maar ook is er twijfel of arbeidsduurverkorting wel overal toepasbaar is. Met name organisatorische problemen zouden het doorvoeren van arbeidsduurverkorting in bepaalde branches of bepaalde functies in de weg staan. In dit artikel worden de belangrijkste organisatorische aspecten van de herverdeling van arbeid van uit organisatiekundig, sociaal-psychologisch en bedrijfseconomisch gezichtspunt bekeken. De auteurs komen tot de conclusie dat er geen algemeen geldende uitspraken over de toepassingsmogelijkheden van arbeidsduurverkorting kunnen worden gedaan en dat overal toepasbare methoden niet bestaan. Wel menen zij een kader aan te geven waarbinnen de mogelijkheden van arbeidsduurverkorting binnen specifieke bedrijven en instellingen kunnen worden beoordeeld.

Inleiding

Sinds de werkgevers- en werknemersorganisaties op 24 november 1982 in de Stichting van de Arbeid „Centrale aanbevelingen inzake aspecten van een werkgelegenheidsbeleid” overeenkwamen, is de discussie over een betere verdeling van de bestaande werkgelegenheid in een stroomversnelling terechtgekomen. Uit de onderhandelingen die hieruit voortvloeiden, blijkt dat arbeidsduurverkorting op een zodanige wijze dat die een bijdrage levert aan het bestrijden van de werkloosheid, geen sinecure is. Het is een ingrijpende operatie die van alle betrokkenen — werkgevers, managers en werknemers — veel zal vergen.

Om wat voor ingrijpende problemen het gaat wordt helder weerspiegeld in de randvoorwaarden die moeten worden gesteld om schade aan andere onderdelen van het sociaal-economische beleid te voorkomen en om werkelijk een bijdrage aan het terugdringen van de werkloosheid te leveren. Het werkgelegenheidsplan van Den Uyl noemt het volgende inmiddels bekende zestal 1):

1. geen verhoging van de arbeidskosten per tijdseenheid of verlaging van de produktiviteit;
2. geen verzwarend van de collectieve-lastendruk;
3. een evenredige vermindering van het inkomen;
4. handhaving — en zo mogelijk verlenging — van de gemiddelde bedrijfstijd;
5. herbezetting van de vrijkomende arbeidstijd;
6. voldoende passend aanbod op de arbeidsmarkt.

In de discussie zoals die zich op het moment voltrekt, speelt de kostenkant van de zaak een overheersende rol. Mede daardoor blijft een belangrijk vraagstuk verbonden aan herverdeling van arbeid tot nu toe onderbelicht. We doelen hiermee op de vele organisatorische problemen die moeten worden opgelost om tot effectieve maatregelen op dit vlak te kunnen komen. De randvoorwaarden die het spanningsveld bepalen waarbinnen de organisatorische problemen moeten worden opgelost, zijn:

- geen kostenstijging voor de betrokken ondernemingen en instellingen;
- ten minste handhaving van de gemiddelde bedrijfstijd;
- herbezetting van de vrijkomende arbeidstijd.

De eerste randvoorwaarde verdient hier vermelding omdat zonder deze randvoorwaarde in beginsel elk organisatorisch probleem oplosbaar is. Meer feitelijk echter, worden de organisatorische problemen, in samenhang met de kostenbeheersing, vooral bepaald door de noodzaak van bedrijfstijdhandhaving en het zoveel mogelijk herbezetten van de door arbeidsduurverkorting vrijkomende arbeidstijd.

Handhaving van de bedrijfstijd

Een tweetal overwegingen leidt tot het stellen van de randvoorwaarde van handhaving van de bedrijfstijd. De eerste is dat handhaving van de bedrijfstijd nodig is voor het op peil houden van de produktie. Elk beleid gericht op economisch herstel en uitbreiding van de werkgelegenheid zal er ten minste toe moeten leiden dat de produktie gehandhaafd en zo mogelijk uitgebreid wordt.

De tweede overweging is dat in beginsel alleen bij handhaving van de bedrijfstijd een positief effect op de werkgelegenheid, uitgedrukt in het aantal werkzame personen, kan ontstaan. Op dit punt bestaat er een nauwe relatie met de derde voor de organisatorische inpassing relevante randvoorwaarde, namelijk herbezetting van de vrijkomende arbeidstijd.

De betekenis van de onderlinge samenhang tussen deze twee randvoorwaarden — handhaving van de bedrijfstijd en herbezetting van vrijkomende arbeidstijd — is ook terug te vinden in door het CPB uitgevoerde berekeningen 2). Daaruit blijkt dat, indien

* Respectievelijk werkzaam bij de Directie Coördinatie Werkgelegenheidsbeleid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Bureau Berenschot. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel. Het artikel is gebaseerd op een door Bureau Berenschot in opdracht van en samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid verrichte studie. Het rapport over deze studie, *Het werk verdeeld*, door drs. L. Markensteyn, drs. N. J. Westpalm van Hoorn, T. Baak, drs. L. Geut en ir. F. Melles is verkrijgbaar bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De auteurs danken de heer R. de Boer en de heer ir. F. Melles voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

1) Werkgelegenheidsplan, Tweede Kamer, zitting 1981-1982, 17 341, nrs. 1-2.

2) SER, *Advies sociaal-economisch beleid, 1983-1986*.

bij een arbeidsduurverkortung per week van 2,5% wordt uitgegaan van een evenredige verkortung van de bedrijfstijd, de werkgelegenheid slechts met 15.000 arbeidsjaren per jaar zal kunnen toenemen, terwijl dit bij gelijkblijvende bedrijfstijd 60.000 is 3).

Herbezetting vrijkomende arbeidstijd

Herbezetting van de vrijkomende arbeidstijd is strikt genomen geen randvoorwaarde, maar veeleer te beschouwen als een doelstelling. Vanuit de optiek van een beleid gericht op het door middel van arbeidsduurverkortung verminderen van de werkloosheid kunnen we echter, zoals dat ook in het Werkgelegenheidsplan is gebeurd, herbezetting evengoed een randvoorwaarde noemen. Deze randvoorwaarde moet eraan bijdragen dat de werkloosheid niet verder stijgt en zo mogelijk zelfs wordt teruggedrongen. De eis van herbezetting moet echter worden gezien in het licht van het dynamische, en in de verschillende sectoren en bedrijven zeer diverse proces, van economische ontwikkeling.

Dit betekent dat herbezetting zeker niet altijd voor 100% zal plaatsvinden. Voor een deel komt dit doordat een produktiviteitsverhoging per arbeidsuur kan optreden. Verder is er in veel bedrijven overcapaciteit. In dergelijke bedrijven zal herverdeling van arbeid vooral een defensief karakter hebben. Zij zal eerder zijn gericht op het voorkomen van ontslagen dan op het in dienst nemen van nieuwe werknemers voor de vrijgekomen arbeidstijd.

Organisatorische aspecten

Over de organisatorische consequenties van herverdeling van arbeid is betrekkelijk weinig bekend. Aangenomen mag echter worden dat grote organisaties over het algemeen beter in staat zijn om door arbeidstijdverkortung vrijkomende arbeidstijd om te zetten in arbeidsplaatsen. Dit geldt vooral in die bedrijven waar het verband tussen arbeidstijd en bedrijfstijd al los is, zoals in bedrijven met ploegendienst, de detailhandel en ziekenhuizen.

Hoe kleiner organisaties zijn, hoe moeilijker herverdeling is. Dit is een belangrijk probleem gezien het feit dat 27% van het totale arbeidsvolume in kleine bedrijven (d.w.z. bedrijven met 1 - 9 werkzame personen) zit. In deze kleine bedrijven bezetten de ondernemer zelf en zijn gezinsleden 40% van de arbeidsplaatsen 4).

In de studie die we hebben verricht en die vooral gebaseerd is op vraaggesprekken met mensen uit verschillende typen organisaties 5) hebben we behalve grootte en de relatie bedrijfstijd-arbeidstijd nog een aantal voor herverdeling van arbeid belangrijke organisatiekenmerken geïdentificeerd. De organisatiekenmerken die in onze studie zijn bekeken, hebben vooral betrekking op de elementaire of primaire productieprocessen van organisaties, d.w.z. de processen die de hoofdactiviteit van de organisatie uitmaken en die deze het meest kenmerken. Voorbeelden hiervan zijn het proces van inkoop tot aflevering van het produkt in de industrie en het proces van opname tot vertrek naar huis van de patiënt in het ziekenhuis. In niet al te kleine organisaties vindt daarnaast een aantal activiteiten plaats om het primaire proces zo goed mogelijk te laten verlopen: werkvoorbereiding, kwaliteitscontrole, personeels- en organisatiewerk e.d.. Een aparte categorie van werkzaamheden is het management op de verschillende niveaus.

De reden voor het feit dat wij de nadruk leggen op primaire processen in organisaties, is dat daar over het algemeen de meeste werknemers werkzaam zijn en daar dus het meest te bereiken is met arbeidsduurverkortung. Dat betekent niet dat stafafdelingen dan maar niet moeten meedoen. Ook hier is arbeidsduurverkortung mogelijk door „het produktieproces” in ogenschouw te nemen en vergelijkingen te trekken met organisaties waar dergelijke produktieprocessen het primaire proces zijn. Zo kan bij voorbeeld een parallel getrokken worden tussen de administratieve afdeling van een produktiebedrijf en een bedrijf in de commerciële dienstverlening.

In de studie zijn de organisatorische consequenties van arbeidsduurverkortung bezien vanuit drie invalshoeken: de organisatiekundige invalshoek, de sociaal-psychologische en de bedrijfseconomische.

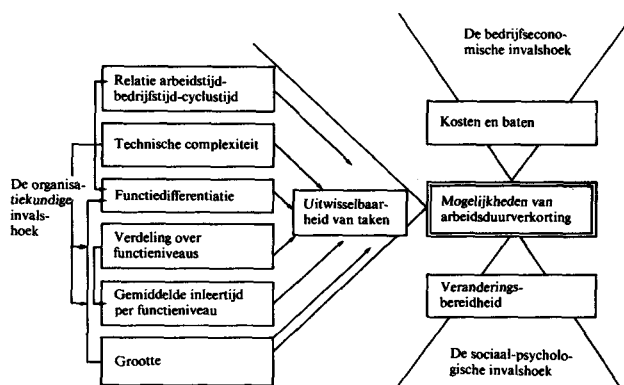
De organisatiekundige invalshoek 6)

In dit verband staat de uitwisselbaarheid van taken in een bedrijf centraal: in welke mate kan een taak over meer mensen dan het bestaande aantal verdeeld worden. Deze uitwisselbaarheid wordt sterk bepaald door de wijze waarop de volgende kenmerken zich voordoen in een organisatie:

- de functiedifferentiatie, dat wil zeggen het aantal en soort verschillende functies in één organisatie;
- de verdeling van functies over verschillende functieniveaus, dat wil zeggen de moeilijkheidsgraad van functies;
- de per functie benodigde inwerktijd;
- de technische complexiteit van een organisatie. De aard en mate van mechanisering en/of automatisering;
- de grootte van de organisatie, uitgedrukt in aantallen werkzame personen;
- het tijdsaspect. De verhouding tussen de arbeidstijd en bedrijfstijd enerzijds en die tussen bedrijfstijd en cyclustijd anderzijds. De cyclustijd is de tijdsduur die nodig is om een (tussen)stap in een arbeidsgang te zetten.

Deze organisatiekenmerken hebben niet alleen directe relaties met de uitwisselbaarheid van taken, maar ook met elkaar. Zo wordt de functiedifferentiatie zowel bepaald door de grootte van de organisatie als door de aanwezige techniek. Ook de functieniveaus worden door (de ontwikkelingen in) de techniek bepaald. Een overzicht van de drie gekozen invalshoeken en de eraan verbonden organisatiekenmerken geeft het volgende schema.

Schema. Invalshoeken en organisatiekenmerken in relatie tot de mogelijkheden van arbeidsduurverkortung



Functiedifferentiatie, functieniveau en inwerktijd

Functiedifferentiatie, functieniveau en inwerktijd zijn drie kenmerken van organisaties die in belangrijke mate de uitwisselbaarheid van mensen bepalen. Hoe meer verschillende functies voorkomen, hoe moeilijker het is bij arbeidsduurverkortung vrijkomende uren opnieuw te bezetten.

3) Bij dit alternatief vermindert de bedrijfstijd met 1/3 van de arbeidstijdverkortung, dus met 0,3% per jaar. Aan deze teruggang ligt een dienovereenkomstige stijging van de arbeidsproduktiviteit per uur ten grondslag.

4) Economisch instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, *Werkgelegenheid en arbeidsvolume in het MKB 1960-1980*.

5) Gesprekken vonden plaats met het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, de Dienstenbond FNV, Nationale Nederlanden, het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen, de Contactgroep Werkgevers in de Metaalindustrie, de Vereniging voor de Metaal- en de Electrotechnische Industrie FME, de Industriebonden FNV en CNV, Philips, de Federatie Nederlandse Textielindustrie, de Nationale Ziekenhuisraad, de Provinciale Noordbrabantse Electriciteits Maatschappij, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

6) Zie ook: Peter Veen, *Kenmerken van organisaties, arbeids- en organisatiepsychologie*, juli 1980.

Niet alleen het aantal functies speelt een rol, maar ook de kwaliteit ervan. Veel gespecialiseerde complexe functieniveaus leveren meer moeilijkheden op dan wanneer het overgrote deel van de mensen werkt in eenvoudige functies met veelal routinematig werk. Bedrijfstakken met een hoge mate van functiedifferentiatie en tevens veel specialistische functies zijn b.v. de metaalindustrie en de grafische industrie. De voedings- en genotmiddelenindustrie kent daarentegen relatief veel eenvoudiger functies met een korte inwerktijd.

Behalve het functieniveau bepaalt ook de mate waarin al of niet specifieke beroepsopleidingen bestaan de inwerktijd. Bij banken en verzekeringen zijn er bij voorbeeld veel middelbare functies waarop mensen zitten met veel bedrijfservaring aangevuld met specifieke bedrijfsopleidingen. Bedrijfsopleidingen in de textiel daarentegen leiden veelal op tot brede inzetbaarheid in relatief lage functies. Dit maakt herverdeling gemakkelijker. Ook voor veel functies van bij voorbeeld gemeente-ambtenaren, verpleegkundigen en juristen geldt dat herverdeling van taken vergemakkelijkt wordt door hun brede beroepsopleiding. Het is dus niet de aard van de functies die hier herverkaveling mogelijk maakt.

Vooraf in kleine organisaties, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid, komt het voor dat er evenveel functies als functionarissen zijn. Soms zijn die functies de medewerkers ook nog „op het lijf geschreven”, dus uniek en persoonsgebonden. In een dergelijke situatie leveren arbeidsduurverkortingen en herverdeling van arbeid grote problemen op. Het zal dan ook moeite kosten de vrijgekomen arbeidstijd in werkgelegenheid om te zetten. Hiervoor zullen ingrijpende reorganisaties nodig zijn.

Management en hogere staffuncties spelen in dit verband een aparte rol. Veel managers en staffunctionarissen hebben de opvatting dat arbeidsduurverkortingen wel nodig is, maar dat deze zich onmogelijk kan uitstreken tot hun functies. Wil arbeidsduurverkortingen echter van de grond komen, dan is het daarbij betrekken van alle niveaus een belangrijke psychologische voorwaarde. De simpelste oplossing is managers wel te laten meedoen aan de salariskorting, maar ze even lang te laten werken. Hun werkweek is ook nu meestal langer dan 40 uur. Een mogelijkheid om tot feitelijke arbeidstijdverkortingen te komen is echter om uit deze functies bepaalde aandachtgebieden en verantwoordelijkheidsgebieden te lichten en die aan een andere staffunctionaris/manager toe te delen. Dat kan omdat over het algemeen het werkpakket afgestemd wordt op de beschikbare tijd. Dit is anders in primaire processen, waar het te verrichten werk de benodigde capaciteit bepaalt. Dit onderscheid wordt veelal aangeduid met de termen functie- en tijdgebonden taken.

Technische complexiteit

Technische complexiteit is het tweede organisatiekundige kenmerk dat de uitwisselbaarheid van taken beïnvloedt. We moeten daarbij met name onderscheid maken tussen de mate waarin vormen van techniek ondersteunend of dominant zijn ten aanzien van het productieproces. Voorbeelden van het eerste zijn: telefoon, rekenmachine, geautomatiseerde gegevensopslag. De techniek vergemakkelijkt hier als het ware de werkzaamheden, maar domineert het arbeidsproces niet. De mate van technische complexiteit zal hier op zich niet direct van invloed zijn op de mogelijkheden van arbeidsduurverkortingen, al kan arbeidsduurverkortingen wel gevolgen hebben voor de hoeveelheid benodigde apparatuur.

In vele industriële productieprocessen kan zonder een bepaald machinepark niet worden gewerkt. In dergelijke processen is de techniek dominant. Alles is daarop afgestemd. Het te vervaardigen product vereist bepaalde apparatuur die in een bepaalde volgorde is opgesteld. Al het overige is dan in feite ondergeschikt (functies, scholing van het personeel, organisatie, productiecyclus, bedrijfstijd en management). Invoering van arbeidsduurverkortingen in een dergelijke organisatie betekent waarschijnlijk dat de organisatieproblemen (direct en indirect) vooral te maken zullen hebben met de mogelijkheden die de techniek toelaat of scheidt. De technische complexiteit is dan bepalend voor b.v. de relatie tussen arbeidstijd en bedrijfstijd en voor de uitwisselbaarheid van functionarissen.

Zo leiden toenemende robotisering en mechanisering naar ver-

wachting, en ten dele al in de praktijk, tot een daling van functieniveaus, onder meer in de metaal, de textiel, de grafische industrie en de chemie (taken zoals kwaliteitscontrole worden door de machine overgenomen). Tegelijkertijd zal een vermindering optreden van het aantal verschillende functies, in die zin dat een werknemer meer machines tegelijk kan bedienen of overzien. Zowel functieverlaging als vermindering van functiedifferentiatie verhogen op zich de mate van uitwisselbaarheid van de functies en daarmee de mogelijkheden van arbeidsduurverkortingen.

Tegelijkertijd kan toenemende automatisering of mechanisering, waarbij routinewerkzaamheden vervallen, ook leiden tot hoogwaardiger functies (het rechtstreeks communiceren met de computer, die taken verricht die voorheen door verscheidene functionarissen werden verricht). Wanneer dat proces leidt tot unieke specialistische functies binnen organisaties, treden juist belemmeringen voor arbeidsduurverkortingen op.

Toenemende mechanisering kan ook — onder meer door de toenemende kapitaalintensiteit — leiden tot bedrijfstijdverlengingen en op die manier meer mogelijkheden voor arbeidsduurverkortingen bieden.

Grootte van de organisatie

Een derde belangrijke factor bij de herverdeling van arbeid is de grootte van de organisatie. Eerder merkten we al op dat in kleine organisaties dikwijls maar één of enkele medewerkers per functie aanwezig zijn. Dit maakt het moeilijk vrijgekomen arbeidstijd in werkgelegenheid om te zetten, zeker als dat specialistische functies zijn. In zo'n situatie zal eerst een herverkaveling van taken moeten plaatsvinden. Pas daarna is het mogelijk de vrijgekomen arbeidstijd opnieuw te bezetten. Sprekend over grootte is het van belang voor ogen te houden dat in het kleinbedrijf 27% van het totale arbeidsvolume zit. Voor de werkgelegenheid in deze sector zal arbeidsduurverkortingen slechts een geringe bijdrage, veelal in de vorm van deeltijdbanen, kunnen leveren.

Grotere organisaties hebben per functie verscheidene medewerkers. Dat betekent dat bij arbeidsduurverkortingen de vrijgekomen arbeidstijd zonder herverkaveling van taken in nieuwe werkgelegenheid kan worden omgezet. Daarnaast hebben grote organisaties in veel gevallen het voordeel van een behoorlijke capaciteit op personeels- en organisatiegebied om de eventuele problemen te lijf te gaan. Grote bedrijven en organisaties zijn overigens weer veelal opgedeeld in kleine eenheden, waarvoor de problematiek van de kleine organisaties zou kunnen gelden. Het lijkt ons echter niet verstandig om in dergelijke omstandigheden de herverdeling uitsluitend per bedrijfs onderdeel te bekijken. De grote organisatie kan in dit geval immers twee vliegen in een klap slaan: zich aanpassen en flexibeler worden en herverdeling van arbeid realiseren. Dit kan door de vrijkomende arbeid als het ware bijeen te brengen en vervolgens op grond van de huidige, eventueel gewijzigd, prioriteitenstelling aan de bedrijfs onderdelen toe te delen.

Bedijfstijd, arbeidstijd en cyclustijd

Het laatste aspect van de organisatiekundige invalshoek dat we willen bespreken is de relatie tussen bedrijfstijd, arbeidstijd en cyclustijd.

Arbidsduurverkortingen met handhaving of uitbreiding van de gemiddelde bedrijfstijd betekent het loslaten van de band tussen arbeidstijd en bedrijfstijd, een band die in veel bedrijven en instellingen hecht verankerd ligt in een vast patroon van openstelling van 9 tot 5 uur gedurende de vijf werkdagen. Het loslaten van die band vraagt enerzijds om oplossingen die een grotere roulatie van arbeid mogelijk maken, maar heeft anderzijds ook een toenemende flexibiliteit bij de inzet van werknemers ten gevolge.

Niet in alle bedrijfstakken is overigens die band zo hecht. Naast semi- en volcontinu draaiende bedrijven en instellingen (chemie, ziekenhuizen) zijn er bedrijfssectoren, zoals detailhandel en horeca, waar de gelijkheid van arbeidstijd en bedrijfstijd al lang niet meer bestaat en waar de noodzakelijke organisatorische aanpassingen in de vorm van ploegendiensten of deeltijd-functies al lang getroffen zijn. Ook bij de bankensector bestaat op

kleine schaal ervaring met openstelling op koopvonden. In de industrie werkt 19% van de werknemers in onregelmatige of ploegdiensten. Het aandeel van de deeltijdbanen in de industrie was in 1981 5,6%. Transport en overige dienstverlening springen eruit wat de onregelmatige diensten betreft. Bij de overige dienstverlening zal vooral de gezondheidszorg dit in belangrijke mate veroorzaken. De overige dienstverlening kent ook een hoog aandeel in deeltijdarbeid. De tabel laat zien dat er in verschillende bedrijfstakken reeds sprake is van een los verband tussen arbeidstijd en bedrijfstijd.

Tabel. Verdeling van het aantal werknemers over ploegdiensten en (on)regelmatige diensten, per bedrijfstak/-klasse, april 1982 a)

SBI-code	Bedrijfstak/-klasse	Ploegdiensten	Onregelmatige	Regelmatige	Deeltijdbanen in procenten van het totaal aantal banen, april 1981 b)
20-21	voedings- en genotmiddelen	20	4	76	10,2
33-37	metaal/elektro	14	1	85	4,3
2-3	Industrie	18	1	81	6,5
4	Openbare nutsbedrijven	2	6	92	2,8
5	Bouw (installaties)	0	1	99	3,6
6	Handel	1	5	94	24,0
61-62	groothandel	-	-	-	10,2
65-66	detailhandel	-	-	-	36,2
7	Transport	9	44	47	9,8
8	Banken enz.	1	4	95	16,7
90	openbaar bestuur	0	12	88	-
9	Overige dienstverlening	0	20	80	42,5 c)
1-9		5	12	83	18,8 c)

a) Bron: halfjaarlijks loononderzoek CBS.

b) Bron: CBS, *Sociale Maandstatistiek*, 1982, nr. 8.

c) Excl. SBI-codes: 90, 92 en 99.

Behalve tussen bedrijfstakken en branches bestaan er ook binnen bedrijven verschillende relaties tussen arbeidstijd en bedrijfstijd. Zo wordt b.v. in administratieve afdelingen en stafafdelingen van grote bedrijven in dagdienst gewerkt, terwijl de produktieafdelingen ploegdiensten hebben. Ook daar zijn in de praktijk oplossingen gevonden voor het op elkaar afstemmen van werkzaamheden met ongelijke werktijden.

Het is dus gerechtvaardigd vertrouwen te stellen in het (re)organiserend vermogen van bedrijven en instellingen waar het gaat om de oplossing van de organisatorische problemen rond arbeidsduurverkortening en bedrijfstijdhandhaving.

Aparte aandacht verdient de *cyclustijd*. Onder cyclustijd verstaan we de tijd die benodigd is om het eindresultaat (van een bepaalde stap) in een arbeidsgang te bereiken. De omvang van de cyclustijd bepaalt mede de mogelijkheden en vormen van arbeidsduurverkortening en met name het antwoord op de vraag of herbezetting van vrijkomende arbeid na elkaar, of naast elkaar kan plaatsvinden.

Bij kortdurende routinematige handelingen zijn er weinig belemmeringen om de werkzaamheden aan een opvolger over te dragen (korte cyclustijd). Gaat het echter om persoonsgebonden zorgverlening, zoals in de verpleging, of om ingewikkelde werkstukken die op ambachtelijke wijze vervaardigd worden, of om processen die maanden of zelfs jaren duren, zoals dat bij voorbeeld bij beleid van de overheid en grote ondernemingen het geval is (lange cyclustijd), dan kunnen werkzaamheden moeilijk tussentijds worden overgedragen en zal arbeidsduurverkortening alleen mogelijk zijn wanneer delen van functies worden afgestoten naar andere of nieuw te creëren functies, die dan naast de oorspronkelijke functie komen.

Een combinatie van langdurige cyclussen en een grote mate van onderlinge afhankelijkheid tussen werkprocessen, zoals bij voorbeeld bij complexe beleidsprocessen, kan ertoe leiden dat voor bepaalde typen functies een voorkeur bestaat voor arbeidsduurverkortening per dag met verkortening van de bedrijfstijd en gelijktijdig vergroting van het aantal functies. Dat heeft dan wel weer gevolgen voor huisvesting en kantoorinrichting e.d.

De sociaal-psychologische invalshoek

Bij de benadering vanuit sociaal-psychologische invalshoek komt het er vooral op neer na te gaan hoe groot de bereidheid tot verandering is. Arbeidsduurverkortening vraagt veel van de erbij betrokken werknemers en managers: er moet loon worden ingeleverd, functies worden herverkaveld, groepssamenstellingen veranderd e.d.. Dat roept weerstanden op.

Behalve dergelijke weerstanden van algemene aard speelt ook de „bedrijfscultuur” een rol. Zo hebben bij voorbeeld bepaalde industrieën zich ontwikkeld vanuit een typisch ambachtelijke situatie. Hoewel het productieproces al lang niet meer ambachtelijk is, komen we toch vaak een sterk ambachtelijke denkrant tegen. Soms zegt zo'n cultuur iets over de stijl van besluitvorming of de snelheid waarmee veranderingen realiseerbaar zijn. In het ene geval kan de cultuur remmend werken op het oplossen van problemen ten gevolge van arbeidsduurverkortening, terwijl in een andere bedrijfscultuur er juist sprake kan zijn van een positieve invloed.

De opvattingen van het management zullen in dezen een belangrijke rol spelen. Zo kan men bij voorbeeld opzien tegen de organisatieveranderingen, die onmiskenbaar het gevolg van arbeidsduurverkortening zullen zijn, of het is niet mogelijk omdat de managementkwaliteiten ontbreken. Aan de andere kant kan arbeidsduurverkortening als voordeel hebben dat zich daarmee de mogelijkheid aandient om te beginnen met veranderingen in de organisatie die ook om andere redenen gewenst zijn. Daarnaast zal de opstelling van de ondernemingsraad en die van de vakbeweging een belangrijke rol spelen.

Aparte aandacht verdient hier de mate van voorspelbaarheid van het productieproces. Een op langere termijn voorspelbaar productieproces maakt een organisatie overzichtelijk en stabiel. De functies in zo'n organisatie zullen in dit opzicht vaak een weerspiegeling zijn van de totale organisatie en dus zeker niet voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Dat wil niet meteen zeggen dat bij arbeidsduurverkortening herverdeling van die functies gemakkelijk is. De voorspelbaarheid betekent wel dat over een betrekkelijk lange termijn bekend is aan welke eisen een organisatie moet voldoen.

Een productieproces dat niet of niet goed voorspelbaar is, bij voorbeeld in een organisatie die eenmalige, volledig door de klant gespecificeerde producten voortbrengt, biedt veel minder vaste uitgangspunten om de organisatie af te stemmen op arbeidsduurverkortening. Een dergelijke organisatie zal bij arbeidsduurverkortening naar alle waarschijnlijkheid een (groot) beroep moeten doen op de flexibiliteit van de medewerkers.

De bedrijfseconomische invalshoek: kosten en baten

Kosten

Bij kosten, voortvloeiende uit arbeidsduurverkortening, moet een onderscheid gemaakt worden naar:

- de bruto loonkosten, inclusief sociale premies;
- overige arbeidsvoorwaarden, zowel de financiële als de immateriële; de overhead-kosten.

De eerste categorie blijft hier buiten beschouwing. Bij de overige twee gaat het steeds om de vraag in hoeverre door herverdeling van arbeid, dat wil zeggen een toename van het aantal medewerkers, bepaalde kostensoorten worden beïnvloed. Die beïnvloeding verschilt per vorm van arbeidsduurverkortening en per (type) organisatie.

Op dit moment is in weinig organisaties een betrouwbaar beeld aanwezig van de kostenconsequenties van arbeidsduurverkortening en herverdeling van arbeid. De situatie zal per organisatie een ander beeld te zien geven. Bij ziekenhuizen b.v. spelen opleidingskosten een belangrijke rol. Ook banken en verzekeringen doen zeer veel aan interne opleidingen. Monteurs van bedrijven krijgen soms 's avonds en in het weekend de bedrijfsauto mee naar huis. Daarnaast zijn er allerlei vormen van belastingvrije uitkeringen. Bij een toenemend aantal werknemers ten gevolge van herverdeling van arbeid stijgen ook deze kosten. Samengevat

(vervolg van pag. 283)

noemen we de volgende bedrijfsspecifieke arbeidsvoorwaarden:

- reis- en verblijfskosten;
- opleidingskosten;
- gebruik bedrijfsauto's;
- daggeldregelingen;
- belastingvrije uitkeringen;
- bedrijfskleding.

Als mogelijke overhead-kosten kunnen worden genoemd:

- toename van management en staf (administratie, personeelszaken);
- toename ruimtebeslag, beslag op apparatuur e.d.;
- kosten door aan- en aflooptijden;
- kosten door extra overleg.

Baten

Arbeidsduurverkorting brengt niet alleen kosten mee, maar levert ook baten op. Eenduidige uitspraken over de omvang van die baten zijn echter nauwelijks te doen. Zo wordt erop gewezen dat arbeidsduurverkorting tot minder vermoeidheid en dus tot hogere produktie per medewerker leidt. Volgens anderen is zo'n produktiestijging — zo die al optreedt — een tijdelijke zaak en zou er na verloop van tijd een stabilisering op het oude niveau optreden. Ook zou arbeidsduurverkorting positieve effecten op het verzuim en de arbeidsmotivatie kunnen hebben, maar ook daarover bestaan geen eensluidende onderzoeksresultaten of ervaringsgegevens.

Arbeidsduurverkorting heeft wel produktiviteitseffecten, wan- ▶

neer die tot gevolg heeft dat organisaties overcapaciteit gaan afstoten. Werkgelegenheidseffecten treden dan echter niet of minder op. Arbeidsduurverkorting kan daarnaast — zeker wanneer die op jaarbasis zou plaatsvinden — leiden tot een flexibeler inzet van medewerkers en op die wijze een bijdrage aan de verbetering van de produktiviteit leveren.

Slot

Met de resultaten van deze studie is geen antwoord gegeven op alle vragen die zich laten stellen bij de organisatorische inpassing van arbeidsduurverkorting. Integendeel, de enige algemeen gel-

dende conclusie is eigenlijk dat universeel toepasbare methoden niet voorhanden zijn. De mogelijkheden voor arbeidsduurverkorting worden uiteindelijk steeds bepaald door een per bedrijf of hoogstens per bedrijfsgroep of branche unieke constellatie van een aantal verschillende kenmerken. Wel menen we dat we de variabelen die het proces van organisatorische inpassing bepalen, hebben geïdentificeerd en in onderlinge samenhang geplaatst. Daarmee wordt een denk- en analysekader geboden waarmee men in bedrijven en instellingen die arbeidsduurverkorting willen realiseren, aan het werk kan.

L. Geut
L. Markensteyn