



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Het einde van de onderneming?

de Beer, P.T.

*Published in:*

De toekomst van het nieuwe werken: een visie in vijf essays

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

de Beer, P. (2012). Het einde van de onderneming? In De toekomst van het nieuwe werken: een visie in vijf essays (pp. 10-12). Utrecht: Natuur & Milieu.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Het einde van de onderneming?



**Paul de Beer**

hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam

---

Vinden werkgever en werknemer elkaar wat betreft Het Nieuwe Werken? En heeft de traditionele onderneming nog wel toekomst? **Paul de Beer** geeft zijn visie. De Beer is Henri Polak **hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam**. Daarnaast is hij **co-directeur van het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS)** en **wetenschappelijk directeur van De Burcht**; Wetenschappelijk bureau voor de vakbeweging.

**E**r zijn van die ideeën waar je eigenlijk niet tegen kunt zijn: innovatie, modernisering, solidariteit... Het Nieuwe Werken lijkt ook steeds meer in dit rijtje thuis te horen. Het biedt werkgevers en werknemers volop voordelen en vermindert het aantal files. Bovendien is Het Nieuwe Werken ook nog eens goed voor het milieu en het energiegebruik. Maar als een idee alleen maar voordelen en geen nadelen lijkt te hebben, als er sprake is van een win-winsituatie, is het oppassen geblazen...

## De behoeften sluiten niet automatisch op elkaar aan. Sterker nog, ze zouden wel eens haaks op elkaar kunnen staan

### Het Nieuwe Werken: alleen maar voordelen?

Zoals economen graag zeggen: **There is no such thing as a free lunch**. Als Het Nieuwe Werken alleen maar voordelen heeft, waarom is het dan nog niet ingevoerd? Kleven er dan misschien toch voor bepaalde groepen onvermoede nadelen aan? De grondgedachte van het Nieuwe Werken is dat het dankzij moderne informatie- en communicatiemiddelen, steeds minder nodig is om op vaste tijden

en op een vaste plaats te werken. Wie op kantoor zit, kan zijn werk vaak net zo goed thuis doen, voorzien van **smartphone**, computer en een internetverbinding. Bovendien doet het moment waarop je werkt er vaak ook niet toe, als het werk maar op tijd klaar is. Ideaal voor werknemers die ver van hun bedrijf wonen en hierdoor flink op hun reistijd en reiskosten besparen. Een uitkomst voor wie naast het werk andere verplichtingen heeft, zeker als die qua tijdstip en tijdsbeslag variëren, zoals de zorg voor kinderen.

Voor werkgevers levert Het Nieuwe Werken een besparing op kantoorruimte en op reiskostenvergoedingen op. Daarnaast biedt het een grotere flexibiliteit in de inzet van het personeel. De traditionele kantoortijden van negen tot vijf verliezen aan betekenis, zodat de bedrijfstijd van een onderneming fors wordt uitgebreid.

### Verskillende belangen

De opsomming laat zien dat, met uitzondering van de vermindering van het woon-werkverkeer, de voordelen voor de werknemers en werkgever heel verschillend van aard zijn. Dit geldt vooral op het punt van flexibiliteit. Voor een werkgever betekent flexibiliteit dat hij de personeelsinzet beter kan afstemmen op klantenbehoeften. Voor de werknemer betekent flexibiliteit juist dat hij of zij de werktijden beter kan laten aansluiten op privébehoeften. De behoeften sluiten niet automatisch op elkaar aan.

## Ook voor de werkgever kunnen de gevolgen op langere termijn wel eens minder gunstig zijn dan zich aanvankelijk laat aanzien

Sterker nog, ze zouden wel eens haaks op elkaar kunnen staan.

Invoering van het Nieuwe Werken houdt in dat de zeggenschap over werktijden en werkplek verschuift van de werkgever naar de werknemer. De werkgever zal echter alleen afstand doen van zijn zeggenschap als hij daarvoor op enigerlei wijze compensatie ontvangt. Binnen het bestaande arbeidscontract is dit lastig te realiseren. Immers, dit contract legt de taken en werkzaamheden van de werknemer meestal niet tot in detail vast. Wel bepaalt het arbeidscontract dat er een **gezagsverhouding** is tussen werkgever en werknemer. De werkgever kan de werknemer opdragen welke werkzaamheden hij op welke momenten en op welke plek moet doen. Om te kunnen controleren of de werknemer die werkzaamheden daadwerkelijk uitvoert, eist de werkgever doorgaans dat de werknemer op bepaalde tijden op het bedrijf aanwezig is. Als de werknemer zelf bepaalt waar en wanneer hij of zij werkt, wordt deze controle een stuk lastiger. Er zijn dan twee mogelijkheden.

### Controle op afstand of beoordelen op resultaat

De eerste mogelijkheid is dat de werkgever de werknemer controleert wanneer deze thuis en buiten kantooruren werkt, bijvoorbeeld door de computer alle handelingen van de werknemer te laten registreren. Voor zijn of haar grotere zeggenschap betaalt de werkgever dan een hoge prijs; **big brother is watching you**. Het is de vraag of de werknemer bereid is deze prijs te betalen.

De andere mogelijkheid is dat de werkgever niet langer de werkzaamheden controleert, maar alleen het resultaat. Dit impliceert echter een wezenlijke verandering van het arbeidscontract, dat nu voor de meeste werknemers uitgaat van de beschikbaarheid voor een bepaald aantal uren per week. Een contract op basis van een prestatieverplichting in plaats van een aanwezigheidsverplichting biedt een werknemer

in beginsel nog meer vrijheid om het werk naar eigen inzicht in te richten. Dat betekent meer autonomie, maar ook meer verantwoordelijkheid. In feite gaat een werknemer dan lijken op een zzp'er. Die wordt vaak ook ingehuurd om een bepaalde klus op te knappen en wordt meestal betaald voor de geleverde prestatie, ongeacht de hoeveelheid bestede tijd.

### Mogelijke nadelen voor werknemer

Het is nog maar de vraag of een prestatiecontract in plaats van een tijdcontract voor werknemers wel zo aantrekkelijk is. Natuurlijk, wie zijn werk efficiënt doet, verdient in minder tijd hetzelfde inkomen. Maar het omgekeerde geldt ook: wie minder efficiënt is of een tegenslag heeft, moet langer werken voor hetzelfde geld. Vergoedingen voor overwerk of toeslagen voor onregelmatige werktijden maken logischerwijze geen deel uit van een prestatiecontract. Het is bovendien nog maar de vraag of de doorbetaling van vakantie-dagen en ziekteverlof blijft bestaan. Want als de werknemer zelf bepaalt wanneer hij of zij werkt, verliezen vakantie- en ziekteverlof hun betekenis.

Hetzelfde geldt voor de verantwoordelijkheid van de werkgever voor goede arbeidsomstandigheden en zijn aansprakelijkheid in geval van een ongeval tijdens het werk. Ook qua arbeidsvoorwaarden komt de werknemer daarmee een stuk dichterbij de zzp'er te staan. Voor hoogopgeleide en gekwalificeerde arbeidskrachten is dit misschien een aantrekkelijk perspectief, voor de meeste laagopgeleiden geldt dit waarschijnlijk veel minder.

Geen wonder dat de vakbonden niet altijd staan te juichen over voorstellen om Het Nieuwe Werken in te voeren. Hoewel het de werknemer aanvankelijk vooral meer zeggenschap lijkt op te leveren, kunnen de consequenties voor de arbeidsrelatie op langere termijn ingrijpend zijn. Meer zeggenschap voor de werknemer betekent uiteindelijk ook minder verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de werkgever. Minder hiërarchie in de arbeidsrelatie leidt onvermijdelijk ook tot minder bescherming.

### Werkgever heeft ook niet altijd baat

Ook voor de werkgever kunnen de gevolgen op langere termijn wel eens minder gunstig zijn dan zich aanvankelijk laat aanzien. Het Nieuwe Werken gaat er in wezen vanuit dat de kracht van de relatie tussen werkgever en werknemer en daarmee ook van de onderneming, primair is gelegen in de kwaliteiten van de individuele werknemer. Als die werknemer autonoom en flexibel is, is dat uiteindelijk het beste voor de werknemer zelf en de onderneming. Dit is welbeschouwd een merkwaardige visie op de onderneming. De werkgever ziet de onderneming als niet veel

**De meerwaarde ligt in het feit dat zij letterlijk samen werken**

meer dan een los samenwerkingsverband of een netwerk van individuele werknemers die komen en gaan wanneer zij willen en geen werkelijke band met elkaar aangaan. Er is dan feitelijk niet veel verschil meer tussen een netwerk van zzp'ers en een onderneming.

#### **Fysiek samenwerken is kenmerk van een bedrijf**

Volgens mij staat dit haaks op het ideaalbeeld van de onderneming in de kenniseconomie. Mede dankzij ICT zijn formele kennis en technologie in beginsel voor iedere onderneming beschikbaar. Daardoor wordt het voor ondernemingen moeilijker, zo niet onmogelijk, om zich op grond van die kennis of technologie te onderscheiden van andere ondernemingen en een concurrentievoordeel te behalen. Machines, software, databestanden zijn in principe voor iedereen te koop. Om een voorsprong op de concurrentie te behalen dient men de beschikbare productiemiddelen – kapitaal, informatie en mensen – op een unieke manier met elkaar te verbinden. Zodat de onderneming een meerwaarde creëert ten opzichte van andere ondernemingen. De mens is daarin cruciaal, want die andere productiefactoren zijn immers vrij verhandelbaar.

werknemers van hetzelfde bedrijf. Die ontmoetingen zijn natuurlijk deels te organiseren met wekelijkse stafvergaderingen, waarbij iedere medewerker aanwezig is. De meest waardevolle contacten zijn echter waarschijnlijk die waarbij men spontaan bij een collega binnenloopt om iets te bespreken of in gesprek raakt bij de koffieautomaat of de kopieermachine. Dat vereist niet dat iedereen op kantooruren permanent aanwezig is. Maar een bedrijf waarvan de medewerkers maar zo af en toe, op onvoorspelbare momenten, komen binnenlopen, mag nauwelijks nog een bedrijf heten.

Wil Het Nieuwe Werken een blijvend succes worden voor werknemers én werkgevers, dan moet een aantal basisprincipes van het traditionele dienstverband en de traditionele onderneming worden veiliggesteld. Het dienstverband moet in essentie een hiërarchische relatie blijven, waarin de werkgever de meeste zeggenschap heeft en ook de zwaarste verantwoordelijkheid draagt. De onderneming moet een samenwerkingsverband of zelfs een gemeenschap van medewerkers blijven, waarvan de meerwaarde ligt in het feit dat zij letterlijk samen werken. Want een onderneming is meer dan een optelsom van individuele medewerkers die werken waar en wanneer het hen zelf goeddukt. ■

## **Het dienstverband moet in essentie een hiërarchische relatie blijven**

Het gaat dus vooral om de wijze waarop mensen met elkaar samenwerken en zich inzetten voor de onderneming. Als iedere medewerker zelf bepaalt waar en wanneer hij of zij werkt en slechts zo nu en dan op de zaak komt, wordt het lastig om die samenwerking vorm te geven. Natuurlijk, veel communicatie en samenwerking komt tot stand via de telefoon en het internet. Maar is dit voldoende? Er zijn aanwijzingen dat fysieke aanwezigheid van niet te onderschatten belang is. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de concentratie van bepaalde economische activiteiten in een regio of stad. Waarom vestigen zoveel ICT-bedrijven zich in **Silicon Valley**, in plaats van op een veel goedkopere locatie? Waarom zoeken veel jonge creatieve bedrijven in Nederland Amsterdam op, in plaats van zich in de provincie te vestigen? Die concentratie van activiteiten duidt erop dat het belangrijk het is om elkaar fysiek te ontmoeten. Is het niet op kantoor, dan toch in ieder geval in een café of restaurant.

#### **Waardevolle ontmoetingen bij de koffieautomaat**

En als het al zo belangrijk is voor branchegeenoten om dicht bij elkaar te zitten, dan geldt dat zeker voor de