



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Flexibele regels: een onderzoek naar de relatie tussen CAO-afspraken en het bedrijfsbeleid over flexibilisering van de arbeid

Tijdens, K.G.; van der Meer, M.

**Publication date**

2000

**Document Version**

Final published version

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

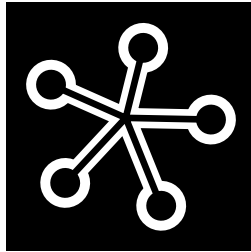
Tijdens, K. G., & van der Meer, M. (2000). *Flexibele regels: een onderzoek naar de relatie tussen CAO-afspraken en het bedrijfsbeleid over flexibilisering van de arbeid*. (AIAS research report; No. 5). Amsterdam Institute for Advanced labour Studies, University of Amsterdam. <http://www.uva-aias.net/publications/show/1098>

**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: <https://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.



Amsterdam Institute For Advanced Labour Studies University of Amsterdam

ROETERSSTRAAT 11, 1018 WB AMSTERDAM

## **FLEXIBELE REGELS.**

# **EEN ONDERZOEK NAAR DE RELATIE TUSSEN CAO- AFSPRAKEN EN HET BEDRIJFSBELEID OVER FLEXIBILISERING VAN DE ARBEID.**

RR00/05

*June 2000*

**Dr. Kea G. Tijdens  
Marc van der Meer**

AIAS research report nr 5.

# AIAS

AMSTERDAM INSTITUTE FOR ADVANCED LABOUR STUDIES  
UNIVERSITY OF AMSTERDAM

ROETERSSTRAAT 11

1018 WB AMSTERDAM

© AIAS, 2000



## INHOUDSOPGAVE

<b><u>VOORWOORD</u></b>	<b>III</b>
<b><u>1</u></b> <b><u>INLEIDING: DE FLEXIBILISERING GEREĞULEERD?</u></b>	<b>1</b>
<b><u>2</u></b> <b><u>DE IMPACT VAN INSTITUTIES: DE RELATIE TUSSEN COLLECTIEVE ARBEIDSVOORWAARDEN EN BELEID VAN BEDRIJVEN</u></b>	<b>3</b>
<u>2.1</u> <u>De betekenis van instituties</u>	3
<u>2.2</u> <u>De betekenis van collectieve arbeidsvoorwaarden</u>	3
<u>2.3</u> <u>Nederlands onderzoek naar ontwikkelingen in CAO-afspraken</u>	4
<u>2.4</u> <u>De impact van CAO-afspraken op het bedrijfsbeleid</u>	4
<b><u>3</u></b> <b><u>VRAAGSTELLING EN OPERATIONALISERING</u></b>	<b>6</b>
<u>3.1</u> <u>Vraagstelling</u>	6
<u>3.2</u> <u>Hypothesen</u>	6
<u>3.3</u> <u>Het meten van flexibilisering</u>	7
<b><u>4</u></b> <b><u>ONDERZOEKSVERANTWOORDING</u></b>	<b>9</b>
<b><u>5</u></b> <b><u>DE ONDERZOCHE SECTOREN</u></b>	<b>11</b>
<u>5.1</u> <u>De bouwnijverheid</u>	11
<u>5.2</u> <u>De metaal- en elektrotechnische industrie</u>	12
<u>5.3</u> <u>De banken</u>	13
<u>5.4</u> <u>De gemeenten</u>	13
<u>5.5</u> <u>De ziekenhuizen</u>	14
<u>5.6</u> <u>De homogeniteit van de belangenorganisaties vergeleken</u>	15
<b><u>6</u></b> <b><u>INTERNE FLEXIBILISERING</u></b>	<b>19</b>
<u>6.1</u> <u>Multi-inzetbaarheid</u>	19
<u>6.2</u> <u>Arbeidspools</u>	21
<u>6.3</u> <u>Multi-inzetbaarheid</u>	21
<u>6.4</u> <u>Arbeidspools</u>	23
<u>6.5</u> <u>De interne arbeidsmarkt</u>	24
<u>6.6</u> <u>Flexibiliteit in arbeidstijden</u>	26
<u>6.7</u> <u>Keuzemogelijkheden in tijd en geld</u>	27
<b><u>7</u></b> <b><u>EXTERNE FLEXIBILISERING</u></b>	<b>31</b>
<u>7.1</u> <u>Beperkingen aan het inhuren van uitzendkrachten</u>	31
<u>7.2</u> <u>Het inhuren van uitzendkrachten</u>	32
<b><u>8</u></b> <b><u>CONCLUSIES</u></b>	<b>33</b>
<b><u>LITERATUUR</u></b>	<b>36</b>
<b><u>BIJLAGE 1 VRAGEN OVER DE CAO'S</u></b>	<b>38</b>
<b><u>BIJLAGE 2 VRAGEN AAN BEDRIJVEN</u></b>	<b>39</b>

## VOORWOORD

Op 30 juni 2000 organiseert het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) zijn jaarlijkse conferentie. Deze keer is het thema congres 'CAO-vernieuwing, decentralisatie en Europese coördinatie'. Op deze conferentie staan recente ontwikkelingen op het gebied van de collectieve arbeidsovereenkomsten in Nederland en Europa centraal. Ook de resultaten van het onderzoek *Flexibele regels* wordt gepresenteerd.

Dit Research Paper bevat de resultaten van een onderzoek naar de relatie tussen CAO-afspraken en het beleid in bedrijven, toegespitst op de flexibilisering van de arbeid. Het onderzoek is uitgevoerd door Kea Tijdens en Marc van der Meer, beiden als onderzoeker verbonden aan AIAS. In opdracht van AIAS heeft het NEI, het Nederlands Economisch Instituut, te Rotterdam, de coderingen van de onderzochte CAO-afspraken verricht en de telefonische enquête onder bedrijven uitgevoerd (Koolmees, Donker van Heel en De la Rambelje, juni 2000).

Dr. Kea Tijdens

Dr. Marc van der Meer

Amsterdam,

28 juni 2000



## 1 INLEIDING: DE FLEXIBILISERING GEREGULEERD?

De externe flexibiliteit van bedrijven is in de jaren negentig toegenomen door meer uitzendarbeid en een groeiend aantal tijdelijke contractanten. Op het totale arbeidsvolume bedraagt het uitzendvolume nu ongeveer 3%; dat van tijdelijke contractanten 9% (Tijdens, 1999). De interne flexibiliteit die kan worden bereikt via overwerk, adv-dagen en afroeparbeid is min of meer stabiel gebleven en wordt geschat op 3 à 6%. In de afgelopen jaren is de interne flexibiliteit via flexibele dag- en weekroosters, multi-inzetbaarheid en arbeidspools toegenomen, maar het volume hiervan is moeilijk te kwantificeren. Weliswaar is de externe flexibilisering omvangrijker, het belang van interne flexibilisering neemt toe. Ook streven bedrijven liever naar meer interne dan externe flexibilisering. Een achterliggende reden is dat snellere levertijden en betere dienstverlening kunnen leiden tot grotere leegloop, die ondervangen kan worden door een meer optimale inzet van het zittende personeel, waarvan de kwalificaties beter bekend zijn dan van externe arbeidskrachten.

De flexibilisering van de arbeid wordt door middel van wetgeving en via regelingen in CAO's in meer of mindere mate gereguleerd. In wetgeving gebeurt dit onder meer door de wet Flexibiliteit en zekerheid. In CAO's gebeurt dit via het 'oprekken' van het dagvenster, het 'annualiseren' van de arbeidstijden, door adv-dagen, door keuze-CAO's, door het opzetten van interne mobiliteitsbureau's. Bij bedrijfstak-CAO's kan de nadere invulling van regelingen overgelaten worden aan bedrijven. Onduidelijk is echter wat de betekenis is van deze regulering voor het beleid van bedrijven. Leggen de regels niet te tolereren praktijken van bedrijven aan banden? Of willen bedrijven juist de flexibilisering via de CAO's regelen om zo de onderlinge concurrentie niet te hoeven spelen via de band van de personele inzet? Of willen vakbonden regulering van de arbeidsflexibiliteit om de rechten van werknemers vast te leggen? Faciliteren CAO-afspraken de flexibilisering van de arbeid, of belemmeren ze deze? In de enquête die we gehouden hebben bij organisaties, zegt 51% van de geïnterviewde functionarissen neutraal te staan tegenover de vraag of de CAO de flexibele inzet van arbeid bevordert of belemmert. De resterende groep zegt net iets vaker dat de CAO de inzet hiervan bevordert dan dat ze de afspraken belemmerend vindt (24% respectievelijk 21%). In dit rapport gaan we dieper in op de mate waarin de CAO een bevorderende of belemmerende werking heeft.

In het onderzoek staat de vraag centraal hoe we de relatie kunnen verklaren tussen CAO-afspraken en het beleid van bedrijven, toegespitst op een domein dat niet van oudsher op de CAO-agenda staat, namelijk de flexibilisering van de arbeid. In het hoofdstuk 2 gaan we in op de impact van instituties, in het bijzonder op de relatie tussen collectieve arbeidsvoorwaarden en beleid van bedrijven. In hoofdstuk 3 komt de vraagstelling en de operationalisering van begrippen aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt het onderzoek verantwoord. In hoofdstuk 5 staan de onderzochte sectoren centraal. De hoofdstukken 6 en 7 bevatten de resultaten van het onderzoek naar de regulering van interne flexibilisering en vervolgens van externe flexibilisering. Tenslotte worden in hoofdstuk 8 conclusies getrokken. De bijlage bevatten de vragenlijsten die in het onderzoek zijn gebruikt.





## **2 DE IMPACT VAN INSTITUTIES: DE RELATIE TUSSEN COLLECTIEVE ARBEIDSVOORWAARDEN EN BELEID VAN BEDRIJVEN**

### **2.1 DE BETEKENIS VAN INSTITUTIES**

Om de betekenis van instituties te begrijpen overheerst vooral in de landen die op de USA zijn georiënteerd het beeld dat instituties een remmende werking zouden hebben op het economisch proces. Zo definieert Lazear (1994) instituties als al die factoren die het marktproces belemmeren. Later is er tegen deze positie oppositie gevoerd, met name door de Nobelprijswinnaar Douglas North (1990) die op grond van zijn historische studies betoogde dat instituties een beslissende bedrage leveren om het verschil in economische ontwikkeling tussen landen te verklaren. Dat betekent dat de vraag gesteld kan worden naar de vrijheidsgraden die regels bieden om het bedrijfsproces vorm te geven. Zijn de regels eventueel te strak en op welk terrein? In de economische literatuur zijn vakbonden, en collectieve arbeidsovereenkomsten als de boosdoener genoemd van het gebrek aan economische dynamiek en de schuld van de massale werkloosheid in de jaren zeventig en tachtig. Zij vormen de ‘institutionele sclerose’ die bedrijven belet zich aan te passen aan gewijzigde omstandigheden. In de internationale literatuur worden enkele voorbeelden gegeven van met name Amerikaanse, Britse en Australische bedrijven die afstand hebben gedaan van de collectieve regels rond de arbeid omdat ze de bedrijfsvoering zouden belemmeren. In landen van het Europese continent staan nationale loonafspraken nu weer boven aan de sociale en economische agenda (Pochet en Fajertag, 2000). We hebben echter niet veel systematische studies gevonden waarin de betekenis van CAO's voor de flexibele inzet van personeel is onderzocht.

### **2.2 DE BETEKENIS VAN COLLECTIEVE ARBEIDSVOORWAARDEN**

In de CAO zijn rechten en plichten van zowel de werkgever als de werknemer vastgelegd. Daarmee schept de CAO een kader waarbinnen het bedrijfsbeleid wordt ontwikkeld. Traditioneel zijn vooral de afspraken over beloning en arbeidstijden bindend vastgelegd in CAO's. Bedrijven hebben dan weinig ruimte om een eigen beleid te voeren. Bedrijven kunnen dat als beperkend ervaren, maar tegelijkertijd behoedt het ze voor onderlinge concurrentie die op prijsstelling wordt uitgevochten. Bij afgesproken lonen kunnen bedrijven zich sterker richten op kwaliteitsconcurrentie.

Voor afspraken over andere onderwerpen is het kaderstellende aspect van de CAO niet even groot (zie bijv. Rojer en Pulleman, 2000). Sterker, er zijn ook CAO-afspraken, die niet meer zijn dan een richtlijn. Dan is de eigen inbreng van bedrijven veel groter. Dit geldt onder meer voor de flexibilisering van de arbeid. Daarbij is het belangrijk een onderscheid te maken tussen CAO-afspraken op bedrijfstakniveau en CAO-afspraken op ondernemingsniveau. In het geval van de bedrijfstak-CAO worden in de bedrijfstak-CAO algemene afspraken gemaakt waarvan individuele bedrijven in bepaalde mate afwijken. Het ligt voor de hand dat in de ondernemings-CAO specifieke afspraken gemaakt worden over de bedrijfsvoering in de betreffende onderneming. In dit onderzoek hebben we de betekenis van de bedrijfstak-CAO onderzocht.

### **2.3 NEDERLANDS ONDERZOEK NAAR ONTWIKKELINGEN IN CAO-AFSPRAKEN**

Over het voorkomen van CAO-afspraken is aanmerkelijk meer onderzoek gedaan dan naar de implementatie ervan. Het voorkomen van afspraken wordt sterk gestuurd door de agendavorming van het CAO-overleg, waaraan vakbonden en werkgeversorganisaties deelnemen. Tot het midden van jaren negentig waren de vakorganisaties zeer terughoudend in het onderhandelen over de decentrale afspraken over arbeidsvoorwaarden in het algemeen en over de flexibilisering van de arbeid in het bijzonder. Pas met het akkoord 'Een nieuwe Koers', dat in 1993 werd getekend in de Stichting van de Arbeid, is er in Nederland een nieuw onderhandelingsklimaat ontstaan waarin de sociale partners hun veto tegen verdere decentralisatie hebben opgegeven en maken zij ook afspraken over aspecten van flexibiliteit en zekerheid rond de arbeid (Van der Meer et al, 2000).

In verschillende recente promotiestudies wordt de CAO ook als uitgangspunt van onderzoek genomen, waarbij in enkele studies ook – zij het indirect - verband wordt gelegd met de flexibilisering van de arbeid. Van den Toren (1996) analyseerde de inhoud van de CAO en merkte op dat de agenda van het CAO overleg steeds meer verbreed en behalve de traditionele thema's als lonen en arbeidstijden ook aandacht heeft voor doelgroepen, kwaliteit van de arbeid en milieu, waaraan de flexibilisering van de arbeid indirect gekoppeld is. Van der Meer (1998) bestudeerde de betekenis van de CAO voor de verdeling van kansen en rechten tussen insiders en outsiders op de arbeidsmarkt. Hij concludeerde dat bedrijfstak-CAO's in de bouw in substantiële mate kansen biedt aan outsiders door het creëren van opleidings- en werkervaringsprogramma's maar dat de bedrijfstak-CAO tevens de externe flexibiliteit van bedrijven aan banden legt. Tros (2000) bekeek de mate van centralisatie en decentralisatie in de bedrijfsvoering die door de aanpassing van de CAO-praktijk mogelijk is geworden. Hij stelt vast dat de decentralisatie van de regelgeving beperkt is, hij concludeert echter niet dat daardoor de flexibilisering van bedrijven belemmerd of bevorderd wordt. Korevaar (2000) komt in zijn dissertatie over de rol van vakorganisaties in de arbeidsvoorwaardenvorming nog het dichtst bij het thema flexibilisering door de ontwikkelingen in enkele bedrijfstakken te onderzoeken en in afzonderlijke hoofdstukken de betekenis van CAO's voor de arbeidstijdenregeling en de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bespreken. In zijn conclusie legt hij een verband tussen de individuele dienstverlening die de CAO moet bieden aan werknemers en de flexibele arbeid.

### **2.4 DE IMPACT VAN CAO-AFSPRAKEN OP HET BEDRIJFSBELEID**

Er is in Nederland een aantal onderzoeken verricht, waarbij CAO-afspraken naast het bedrijfsbeleid zijn gelegd. Het grootste onderzoeksinstituut in dit verband is de Arbeidsinspectie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die regelmatig de naleving van CAO's onderzoekt. In een recent onderzoek naar CAO-afspraken over kinderopvang toetsen ze voor het eerst enkele hypothesen over het voorkomen van CAO-afspraken, onder meer of er een samenhang is tussen het percentage vrouwen in de bedrijfstak en het voorkomen van afspraken over kinderopvang. Dit blijkt niet bevestigd te worden. Uit een onderzoek onder CNV-leden blijkt dat als werknemers bij hun werkgever een verzoek tot vermindering van arbeidsuren indienen, er een grote kans is dat deze wordt gehonoreerd als hun CAO een recht op deeltijdarbeid kent (Thunnissen en Van der Toren, 1997). Dat betekent dus dat ook zonder CAO-afpraak verzoeken worden gehonoreerd.

In Nederland is enkele keren de impact van bedrijfstak-CAO's en de flexibilisering van de arbeid onderzocht. In dit verband moeten vooral de studies van medewerkers van de Arbeidsinspectie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden genoemd. Zij hebben onder meer CAO-afspraken met betrekking tot interne en externe flexibilisering van de arbeid in kaart gebracht, en vervolgens bedrijven geïnterviewd over hun beleid in deze (zie Bolhuis, 1996; De Jong 1997; Bolhuis en De Jong 1997). Op basis van deze gegevens hebben Delsen en Visser (1998) een secundaire analyse uitgevoerd waarin zij stellen dat de CAO in Nederland verschillende mogelijkheden biedt voor interne en externe flexibiliteit. Zij concluderen daarbij dat de CAO allerlei vormen van interne flexibilisering mogelijk maakt, waarvan in de praktijk geen gebruik wordt gemaakt. Tegelijkertijd loopt de CAO bij de externe flexibilisering achter de feiten aan en heeft nauwelijks betekenis in de bedrijfsvoering. Ook Huiskamp en Van Riemsdijk (1999) en Van der Meer et. al. (2000) hebben de betekenis van CAO-afspraken bestudeerd. Beide studies concluderen dat er bij grote ondernemingen substantiële wijzigingen worden doorgevoerd in de CAO-afspraken.

## Vraagstelling en operationalisering

**2.5 VRAAGSTELLING**

Centraal in dit onderzoek staat de vraag hoe we de relatie kunnen verklaren tussen CAO-afspraken en het beleid van bedrijven, toegespitst op een domein dat niet van oudsher op de CAO-agenda staat, namelijk de flexibilisering van de arbeid. De vraagstelling verwijst dus naar een analyse op twee niveaus, dat van de bedrijfstak-CAO en van het bedrijfsniveau. Op zowel het CAO-niveau als het bedrijfsniveau kunnen afspraken over flexibilisering van de arbeid worden gemaakt. Daarbij kunnen dus in theorie vier mogelijke relaties worden onderscheiden. Bij de eerste variant zijn er afspraken gemaakt in de CAO die ook aanwezig zijn in het beleid van organisaties. We noemen dit de ‘regulatieve variant’. De tweede variant is die waarbij er wel afspraken zijn in de CAO, maar waarvan de ‘vertaling’ in de bedrijven ontbreekt. We noemen deze variant ‘de CAO als papieren tijger’. De derde variant is die waarbij in de bedrijven beleid voorkomt, waarover in de CAO geen afspraken zijn gemaakt. We noemen dit het ‘prerogatief van het management’. In de laatste variant zijn er in de CAO geen afspraken gemaakt en is er op bedrijfsniveau geen beleid. Deze variant valt buiten ons onderzoek. In schema 1 zijn de vier varianten visueel weergegeven.

*Schema 1 De vier varianten: de relaties tussen CAO-afspraken en bedrijfsbeleid*

	Beleid op bedrijfsniveau	Geen beleid op bedrijfsniveau
Afspraken in de CAO	I. Regulatieve variant	II. De CAO als papieren tijger
Geen afspraken in de CAO	III. Het prerogatief van het management	IV. Niet van toepassing

**2.6 HYPOTHESEN**

CAO-afspraken zijn het resultaat van besprekingen tussen vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers(organisaties). De vraag of de flexibilisering van de arbeid op de agenda staat is afhankelijk van de gevoelde noodzaak bij CAO-partijen tot het maken van dergelijke afspraken op bedrijfstakniveau en de bereidheid van CAO-partijen om dergelijke afspraken te maken. De noodzaak en de bereidheid tot het maken van afspraken en over flexibele arbeid zal per bedrijfstak variëren. Dit is ten eerste afhankelijk van de behoefte aan afspraken bij bedrijven. We gaan er van uit dat bedrijven belang hebben aan afspraken over flexibilisering van de arbeid indien de arbeidskosten relatief van belang zijn en als de vraag producten relatief sterk fluctueert. Binnen een bedrijfstak hoeven de belangen van bedrijven niet identiek te zijn, sommige bedrijven kunnen meer behoefte hebben aan flexibele afspraken dan andere bedrijven. De flexibilisering van de arbeid kan bijvoorbeeld een beslissende factor zijn in de concurrentie tussen bedrijven. We veronderstellen dat naarmate de belangen in de bedrijfstak homogener zijn, er meer kans is op een collectieve regeling van de flexibilisering van de arbeid.

Ten tweede veronderstellen we dat de relatie tussen CAO-afspraken en bedrijfsbeleid afhangt van de machtsverhoudingen tussen en binnen werkgevers- en werknemersgroeperingen. Machtsverhoudingen worden aangeduid met de begrippen homogeniteit en heterogeniteit. Naarmate de belangen in een bedrijfstak homogener zijn en de bedrijven goed

georganiseerd zijn, zullen de werkgevers een grotere behoefte hebben aan afspraken over flexibilisering in de CAO. Naarmate de heterogeniteit toeneemt, zal er minder behoefte zijn aan centrale afspraken over flexibilisering en voert elk bedrijf een eigen beleid. Naarmate de organisatie van werknemers in een bedrijfstak homogener is en de organisatiegraad hoog, zullen werknemersorganisaties er vaker in slagen CAO-afspraken over flexibilisering te realiseren. De vakbeweging heeft immers van oudsher het standpunt ingenomen van een collectieve regulering van de arbeid. Dit leidt tot vier veronderstellingen (zie schema 2):

1. we verwachten CAO-regulering als de belangen van werkgevers en van werknemers in de bedrijfstak homogeen zijn;
2. we verwachten ook CAO-regulering als de belangen van werkgevers homogeen en die van werknemers in de bedrijfstak heterogeen zijn;
3. we verwachten ‘de papieren tijger’ als de belangen van werkgevers heterogeen en die van werknemers in de bedrijfstak homogeen zijn;
4. we verwachten ‘het prerogatief van het management’ als de belangen van werkgevers en die van werknemers in de bedrijfstak heterogeen zijn.

*Schema 2 Homogeniteit en heterogeniteit in werkgevers- en werknemersbelangen*

	Werknemersbelang homogeen	Werknemersbelang heterogeen
Werkgeversbelang homogeen	CAO-regulering	CAO-regulering
Werkgeversbelang heterogeen	Papieren tijger	Management prerogatief

## 2.7 HET METEN VAN FLEXIBILISERING

Tot nu toe is het begrip flexibilisering van de arbeid behandeld als was het een zwarte doos. Daarom werken we in deze paragraaf uit wat we hieronder verstaan. Het is gebruikelijk om de flexibilisering van arbeid te onderscheiden in interne en externe flexibilisering. Interne flexibilisering wordt gerealiseerd met het eigen personeel, terwijl voor de externe flexibilisering een beroep wordt gedaan op arbeidskrachten die niet tot het personeelsbestand van het bedrijf behoren. Het veel gebruikte onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve flexibilisering is hier niet gebruikt, omdat de scheidslijnen te gradueel zijn.

De interne flexibilisering kan gerealiseerd worden via een fluctuerende arbeidsduur. Het meest bekend is overwerk. Het betaalde overwerk in Nederland bedraagt 1 tot 2%, uitgedrukt als percentage van de contractuele arbeidstijd (Tijdens, 1998). In een krappe arbeidsmarkt worden meer overuren gemaakt dan in een ruime arbeidsmarkt. Het werk moet immers gedaan worden, of er vacatures zijn of niet. Ook via adv-dagen kan de arbeid meer optimaal worden ingezet. Dat komt omdat in veel CAO's is afgesproken dat overwerk en gewerkte adv-dagen op een later tijdstip alsnog als vrije tijd kan worden opgenomen. Het opnemen van adv-dagen valt deels samen met dalen in het werkaanbod, zoals de dagen tussen kerst en nieuwjaar. Daarnaast kan de arbeidsduur per seizoen fluctueren. Bij een grote behoefte aan deze vorm van interne flexibilisering wordt de arbeidsduur meestal op jaarbasis en niet op weekbasis berekend. Ook zullen ook regels om de uitwisselbaarheid tussen tijd en geld of tussen tijd en tijd bij werknemers te vergroten,

bijdragen aan de interne flexibilisering. Dat geldt ook voor flexibele arbeidstijden, zoals wisselende begin- en eindtijden.

Een tweede vorm van interne flexibilisering is de bevordering van interne mobiliteit. Dit kan op meerdere manieren, onder meer via arbeidspools of mobiliteitsbureau's. Het kan ook gerealiseerd worden door de mobiliteit op de interne arbeidsmarkt te bevorderen, bijvoorbeeld door interne sollicitatieprocedures (zie ook Tijdens, 2000). Multi-inzetbaarheid van werknemers en rotatie over afdelingen zijn ook vormen van interne flexibiliteit.

Externe arbeidsflexibiliteit wordt vooral gerealiseerd via tijdelijke arbeidskrachten of het inhuren van uitzendkrachten of personeel uit externe arbeidspools. Ook uitbesteding van werk valt onder externe arbeidsflexibilisering, maar dit is in het onderzoek verder niet meegenomen, omdat de scheidslijnen tussen eenmalige en langdurige uitbesteding vaak niet duidelijk te trekken zijn. Thuiswerk is eveneens een vorm van uitbesteding, maar is om dezelfde reden niet in het onderzoek betrokken.

*Schema 3 Onderzochte vormen van arbeidsflexibiliteit*

Interne flexibiliteit	Externe flexibiliteit
Multi-inzetbaarheid van personeel Interne arbeidspools Interne allocatie/mobiliteit Flexibele arbeidstijden Keuzemogelijkheden in tijd en geld	Inhuren uitzendkrachten

In het onderzoek naar de relatie tussen CAO-afspraken en bedrijfsbeleid zijn CAO's onderzocht op de aanwezigheid van afspraken over interne en externe flexibilisering (schema 3). Voor de interne flexibilisering zijn vijf vormen onderzocht, namelijk de regulering van multi-inzetbaarheid, van arbeidspools, van allocatie en mobiliteit op de interne arbeidsmarkt, van flexibiliteit in arbeidstijden en van keuzemogelijkheden in tijd en geld. Wat betreft de externe flexibilisering is gekeken naar de regulering van uitzendkrachten.

### Onderzoeksverantwoording

Om de relatie tussen CAO-afspraken en bedrijfsbeleid te onderzoeken zijn voor het onderwerp flexibilisering CAO's bestudeerd en organisaties geïnterviewd. Variatie in de uitkomsten kan worden geïnterpreteerd enerzijds als variatie tussen bedrijven binnen een CAO, en anderzijds als variatie tussen CAO-gebieden).

De dataverzameling bestaat uit twee stappen. Ten eerste is een analyse van CAO-afspraken gemaakt (Koolmees, Donker van Heel en De la Rambelje, juni 2000). Hiervoor zijn vijf bedrijfstak-CAO's gekozen, die een breed beeld geven van de gehele Nederlandse economie. Zowel de industrie, de dienstverlening als de (semi-)overheid zijn vertegenwoordigd. Van deze geselecteerde bedrijfstak-CAO's is niet alleen de laatste, maar ook de voorlaatste CAO bekeken om te zien of er veranderingen hebben plaatsgevonden in de afgelopen jaren. Dat blijkt niet het geval te zijn. Vaak zijn de bepalingen van de huidige CAO direct overgenomen uit de voorgaande CAO. Ter vergelijking zijn daarnaast drie ondernemings-CAO's geanalyseerd (schema 4).

*Schema 4 Onderzochte bedrijfstak- en ondernemings-CAO's*

Bedrijfstak-CAO's	Ondernemings-CAO's
Bouw	Akzo-Nobel
Metaal- en Elektrotechnische industrie	Achmea-groep
Gemeenten	Philips
Ziekenhuizen	
Banken	

*Bron: Koolmees, Donker van Heel en De la Rambelje, 2000*

Ten tweede is het beleid van bedrijven die onder deze CAO's vallen geanalyseerd. Om het beleid van de bedrijven en instellingen die onder deze CAO's vallen te analyseren is een telefonische enquête gehouden. Vier van de vijf bedrijfstak-CAO's zijn algemeen verbindend verklaard, bij de ziekenhuizen bestaat een volledige organisatiegraad. Alle bedrijven of instellingen in de sector vallen daardoor onder de CAO. Daardoor is het mogelijk om steekproeven naar sector te trekken uit de adressenbestanden van de Kamers van Koophandel. Met bedrijven of instellingen uit elke sector met onderzochte CAO-afspraken zijn vervolgens telefonische interviews gehouden met directeuren of personeelsfunctionarissen. In het onderzoek zijn vestigingen als eenheid van onderzoek genomen, omdat we verondersteld hebben dat op dit niveau van de flexibilisering van de arbeid het meest duidelijk vorm krijgt. Ook het adressenbestand van de Kamer van Koophandel bevat de adressen van vestigingen. In één geval verwees een te interviewen bankkantoor ons door naar het hoofdkantoor van de bank. Voor deze respondent hebben de antwoorden betrekking op de gehele organisatie met tienduizenden werknemers. Daar waar relevant hebben de analyses alleen betrekking op de bankkantoren.

Gestreefd is naar interviews met tenminste vijftig bedrijven of instellingen onder elk van de CAO's, en ter vergelijking interviews met een 75-tal bedrijven of instellingen die juist niet onder het bereik van de vijf bedrijfstak-CAO's vallen. Daartoe is een steekproef van 882 vestigingen van bedrijven of instellingen getrokken uit het adressenbestand van de Kamers van Koophandel, waarbij is geselecteerd op sector (SBI-code). Met 340 vestigingen is een interview gehouden. Van de vestigingen die niet aan het interview wilden deelnemen, gaf bijna de helft te kenen dat ze geen tijd hadden, dat de betreffende functionaris op vakantie was of dat ze het te druk hadden. Ruim een tiende zei principieel te weigeren



aan interviews mee te doen en een iets kleinere groep had geen zin. De resterende groep noemde nog andere redenen.

Nadat de dataset is geschoond voor onvolledig ingevulde vragenlijsten, voor missende waarden voor de centrale variabelen en voor vestigingen met minder dan 20 werknemers resteert een dataset met 314 vestigingen van bedrijven of instellingen. In de rest van dit rapport duiden we deze vestigingen kortweg aan als organisaties. In tabel 1 zijn de organisaties uitgesplitst naar CAO en bedrijfsgrootte.

*Tabel 1 Bedrijven naar CAO en grootte(N= 314)*

	< 100 werknemers	100-500 werknemers	> 500 werknemers	totaal	%
CAO-bouw	28	20	2	50	16%
CAO-metaal	35	26	4	65	21%
CAR-gemeente	26	25	9	60	19%
CAO-ziekenhuis	2	0	18	20	6%
CAO-bank	17	29	4	50	16%
CAO-overige	23	28	9	60	19%
geen CAO wel bedrijfsregeling	3	4	1	8	3%
geen CAO geen bedrijfsregeling	0	0	1	1	0%
totaal	134	132	48	314	100%
%	43%	42%	15%	100%	

*NB Chikwadraat voor sector en grootte (Chisq=101,23, p=.000, df=43)*

### 3 DE ONDERZOCHE SECTOREN

In dit onderzoek presenteren we onderzoeksgegevens van de toepassing van de CAO in vijf sectoren: de banken, de bouwnijverheid, de gemeenten, de metaal- en elektrotechnische industrie en de ziekenhuizen. Daarnaast zijn er bedrijven geïnterviewd uit de overige sectoren. Voor ieder van deze sectoren is de CAO bestudeerd en zijn de afspraken over flexibilisering bezien op ondernemingsniveau. Variatie in de uitkomsten kan worden geïnterpreteerd enerzijds als variatie tussen bedrijven binnen één CAO en anderzijds als variatie tussen CAO-gebieden. Er zijn enkele objectieve gegevens beschikbaar om de variatie tussen bedrijfstakken in beeld te brengen. In deze paragraaf beschrijven we de kenmerken van de CAO's in de vijf sectoren die we in dit rapport bestuderen. We geven een korte en algemene omschrijving van de structuur van de bedrijfstak en van het CAO-regime in de betreffende sector. Tenzij anders vermeld, zijn de gegevens over de dekking van de CAO en de organisatiegraad van bedrijven afkomstig uit de databank van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de gegevens over de organisatiegraad van werknemers zijn afkomstig van Visser (2000).

#### 3.1 DE BOUWNIJVERHEID

De bouwnijverheid is verantwoordelijk voor de productie en het onderhoud van gebouwen, huizen en infrastructuur. Tot de bedrijfstak in enge zin worden gerekend de bouwen en utiliteitsbouw (B&U) en de grond-, weg en waterbouw (GWW). De afbouw- en installatiebedrijven blijven hier buiten beschouwing. In de bouwnijverheid zijn 19.000 bedrijven actief die 240.000 werknemers in dienst hebben. De sector wordt gekenmerkt door het grote aantal kleine bedrijven; slechts één procent van de bedrijven heeft meer dan 100 werknemers. In de bouwnijverheid bestaan verschillende CAO's. De grootste en belangrijkste CAO is die voor het personeel op de bouwplaats in zowel de bouw- en utiliteitsbouw en de grond-, weg- en waterbouw. De bouw-CAO heeft na algemeen verbindend verklaring betrekking op 150.000 werknemers. Ongeveer 120.000 daarvan werken bij een bedrijf dat is aangesloten bij een werkgeversvereniging die de CAO ondertekent. Het uitvoerende, technische en administratieve heeft een eigen, zogenaamde UTA-CAO, waaronder 40.000 werknemers vallen. Ongeveer 25.000 daarvan werken bij een bedrijf dat is aangesloten bij een CAO-partij. Daarnaast zijn er vele kleine CAO's voor schilders, stukadoors, terrazzoleggers, dakdekkers, et cetera. Deze CAO's laten we buiten beschouwing. De zelfstandigen zonder personeel, die sterk in opmars zijn in de bouwnijverheid vanwege hun flexibele inzet van de arbeid, werken niet onder een CAO-regime en vallen derhalve buiten de analyse van deze studie.

De bouw-CAO heeft een standaardkarakter waardoor de bepalingen uit de CAO voor alle bedrijven in de bedrijfstak van toepassing zijn. In de bouw bestaat een bont geheel aan werkgeversverenigingen die zijn aangesloten bij verschillende werkgeversverenigingen. De belangrijkste daarvan is het Algemeen Verbond Bouwbedrijf (AVBB) dat namens zeven verenigingen de CAO-onderhandelingen voert, de aangesloten werkgeversverenigingen ondertekenen zelf de CAO. De onderaannemers zijn georganiseerd in de afzonderlijke koepelorganisatie CONGA die de CAO niet ondertekent. Aan werknemerszijde is de organisatiegraad relatief hoog, voor de gehele bouwnijverheid bedraagt de organisatiegraad ongeveer 40%, voor het bouwplaatspersoneel is deze nog wat hoger. De bouw- en

de UTA-CAO worden ondertekend door FNV Bouw en de Hout- en bouwbond CNV. De categorale organisatie van machinisten, het Zwarte Korps, ondertekent alleen de bouw-CAO. Ze blijft in dit onderzoek buiten beschouwing.

Voor het onderzoek naar het beleid van organisaties zijn 50 bouwbedrijven geïnterviewd. Gemiddeld hebben zij 146 werknemers in dienst, waarvan 124 vast. Er werken gemiddeld 8 vrouwen per bouwbedrijf. Zie voor verdere kenmerken tabel 2.

*Tabel 2 Kenmerken van de bouwbedrijven*

BOUW	% onder cao/bedrijfsregeling	part-time ratio	% vast personeel	% vrouwen	aantal organisaties
< 100 werknemers	96%	88%	95%	5%	28
100-500 wns	90%	90%	86%	5%	20
> 500 werknemers	100%	98%	71%	7%	2
totaal	94%	89%	90%	5%	50

### 3.2 DE METAAL- EN ELEKTROTECHNISCHE INDUSTRIE

De metaal- en elektrotechnische industrie (of grootmetaal) onderscheidt zich van de metaal- en technische bedrijfstakken (of kleinmetaal). Tot de grootmetaal worden de grotere metaalbewerkings-, machinebouw-, industriële toeleveringen-, kunststof-, industriële elektronika- en elektronische bedrijven gerekend. De grootmetaal-CAO omvat zowel nationale- als multi-nationale ondernemingen, maar is niet van toepassing op grote concerns met een ondernemings-CAO, zoals Philips en Hoogovens. De CAO heeft een minimum karakter. Dat betekent dat bedrijven de CAO moeten toepassen en desgewenst aan werknemers een hogere vergoeding kunnen betalen. Daarnaast bestaan er bedrijfstaksgewijze afspraken, onder meer over onderzoek en ontwikkeling en over vervroegd uitreden.

De CAO voor de grootmetaal heeft een bereik van 187.500 werknemers. Daarvan werken 170.500 werknemers bij een onderneming die is aangesloten bij een werkgeversorganisatie. Voor 17.000 werknemers wordt de CAO algemeen verbindend verklaard. De grootmetaal-CAO wordt aan werkgeverszijde ondertekend door de FME-CWM, de vereniging van ondernemingen in de Metaal, Kunststof, Elektronika-, en Electrotechnische bedrijven. De FME-CWM heeft ongeveer 2150 leden, waarvan de meeste bedrijven onder de grootmetaal vallen. Aan vakbondszijde zijn drie vakorganisaties bij de CAO betrokken, te weten FNV Bondgenoten, CNV bedrijvenbond en De Unie vakbond van industrie en dienstverlening. De organisatiegraad voor de gehele metaalindustrie bedraagt 31%. We gaan er van uit dat dit cijfer de organisatiegraad in de grootmetaal benadert.

Voor het onderzoek naar het beleid van organisaties zijn 65 metaalbedrijven geïnterviewd. Gemiddeld hebben zij 213 werknemers in dienst, waarvan 195 vast. Er werken gemiddeld 13 vrouwen per bedrijf. Zie voor verdere kenmerken tabel 3.

*Tabel 3 Kenmerken van de metaalbedrijven*

METAAL	% onder cao/bedrijfsregeling	part-time ratio	% vast personeel	% vrouwen	aantal organisaties
< 100 werknemers	95%	93%	88%	11%	35
100-500 wns	97%	96%	91%	6%	26
> 500 werknemers	97%	98%	92%	4%	4
totaal	96%	94%	89%	9%	65

### 3.3 DE BANKEN

Er zijn in Nederland zo'n 100 banken actief, waarvan meer dan 90, meest buitenlandse banken, minder dan 100 werknemers hebben. Vijf middelgrote banken bieden elk werkgelegenheid aan 1.000 tot 10.000 werknemers. De sector wordt gedomineerd door drie zeer grote banken, ABN-Amro, de Rabobank en ING Bank. In de jaren negentig verschilt de situatie in de sector nogal van die in de jaren tachtig. Bedrijven zijn gefuseerd, de onderlinge concurrentie is scherper, de traditionele scheidslijn tussen het bank- en verzekeringsbedrijf vervaagt en de banken oriënteren zich veel meer op de internationale markt. De Rabobank is vooral sterk op de spaarmarkt en in de agribusiness. ABN-Amro is sterk internationaal georiënteerd en is de belangrijkste bank voor grote Nederlandse bedrijven. ING Bank is sterk in de retailmarkt en heeft het grootste aantal rekeninghouders en transacties. De totale werkgelegenheid in het bankwezen bedraagt 126.000 personen. De drie grote banken nemen daarvan meer dan driekwart voor hun rekening. De Rabobank telt 41.000 werknemers, ABN-Amro 34.000 en ING-Bank 20.000 (NIBE, 1999).

De bank-CAO is een standaard-CAO en kent geen bedrijfstak-eigen regelingen. Bij banken is sociaal beleid ondernemingsbeleid. Bijna alle Nederlandse banken met uitzondering van enkele kleine banken zijn aangesloten bij de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf, de organisatiegraad benadert daarmee de 100%. Aan werknemerszijde is de organisatiegraad in alle financiële sectoren traditioneel laag. De organisatiegraad is gestegen van 10% in het midden van de jaren tachtig tot 19% thans. Voor de grote banken alleen is de organisatiegraad waarschijnlijk enkele procenten hoger. Er zijn vijf vakorganisaties die de bank-CAO ondertekenen, te weten FNV Bondgenoten; De Unie vakbond van industrie en dienstverlening; de Dienstenbond CNV; de Vakbond voor werknemers in de Handel, het Bank- en Verzekeringsbedrijf, de Administratieve Kantoren en de Vrije Beroepen; en de Beroepsorganisatie Banken Verzekeringen. Overigens introduceren de grote banken (Rabobank, ABN-Amro, Fortis en waarschijnlijk ook ING-Groep) vanaf 1 juni 2000 een ondernemings-CAO, waardoor de reguliere bank-CAO alleen nog voor de middelgrote en kleinere banken geldt.

Voor het onderzoek naar het beleid van organisaties zijn 48 bankkantoren en 1 grote bank geïnterviewd. Gemiddeld hebben de bankkantoren 214 werknemers in dienst, waarvan 171 vast. Er werken gemiddeld 111 vrouwen bij de bankkantoren. Zie voor verdere kenmerken tabel 4.

Tabel 4 Kenmerken van de bankkantoren

BANK	% onder cao/bedrijfsregeling	part-time ratio	% vast personeel	% vrouwen	aantal organisaties
< 100 werknemers	97%	83%	86%	50%	17
100-500 wns	97%	84%	85%	52%	28
> 500 werknemers	95%	86%	76%	48%	4
totaal	97%	84%	84%	51%	49

### 3.4 DE GEMEENTEN

Op 1 januari 1998 telt Nederland 548 gemeenten. Een kwart daarvan telt minder dan 10.000 inwoners. Ruim een derde heeft een inwonertal tussen 10 en 20.000, en bijna een

derde tussen 20 en 50.000. Ruim één op de tien gemeenten is groter dan 50.000 inwoners. De gemeentelijke organisatie bestaan uit meerdere diensten en hun aantal neemt toe naarmate de gemeente groter is. De meest voorkomende dienst is het stadhuis, gemeentehuis of stadsdeelkantoor, ook wel kortweg aangeduid als de bestuurslaag. Een tweede groep diensten is de wegvoorziening, ruimtelijke ordening, woningdienst, brandweer, groenvoorziening, reinigingsdienst of milieudienst. Een derde grote groep wordt gevormd door de gemeentelijke belastingdienst, de sociale dienst en de gemeentelijke gezondheidsdienst.

De gemeenten kennen geen Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) maar een Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling (CAR). Deze regeling bestaat sinds 1993 toen het sectorenmodel voor de arbeidsvoorwaardenvorming in de publieke sector van kracht werd. De CAR heeft betrekking op de arbeidsvoorwaardelijke regelingen, de algemene arbeidsduur, en de bovenwettelijke regelingen voor ziekte en werkloosheid voor gemeenteamttenaren, alleen de sociale zekerheid en pensioenregelingen voor deze functionarissen maken geen onderdeel uit van de CAR omdat deze onderwerpen voor het gehele overheidspersoneel op centraal niveau worden vastgesteld. Alle gemeenten zijn verplicht de CAR in hun plaatselijke verordeningen op te nemen, de vier grote gemeenten zijn van deze noodzaak uitgezonderd (Stekelenburg, 1999). De CAR wordt ondertekend door het College van Arbeidszaken, dat de werkgeversbelangen behartigt namens de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). De organisatiegraad aan werkgeverszijde bedraagt 100% omdat alle gemeenten (vrijwillig) zijn aangesloten bij de VNG. Aan werknemerszijde nemen drie bonden van overheidspersoneel aan het overleg deel, te weten de gefuseerde organisatie ABVAKABO FNV/NOVON; de CFO-CCOOP dat is aangesloten bij de vakcentrale CNV; en de CMHF dat is aangesloten bij de UNIE MHP. Het Ambtenarencentrum dat lange tijd bij de besprekingen aanwezig is geweest, heeft de laatste CAR niet meer ondertekend.

De organisatiegraad aan werknemerszijde is hoog en bedraagt volgens eigen berekeningen met behulp van data van het Ministerie van Binnenlandse Zaken ongeveer 58%. In totaal zijn er 173.000 gemeenteamttenaren, maar de CAR geldt niet voor burgemeesters en wethouders. Ze is evenmin van toepassing op geprivatiseerde of particuliere stedelijke diensten zoals het personeel van het openbaar vervoer in Den Haag, Groningen, Maastricht of Nijmegen.

Voor het onderzoek naar het beleid van organisaties zijn 60 gemeenten geïnterviewd. Gemiddeld hebben zij 237 werknemers in dienst, waarvan 220 vast. Er werken gemiddeld 90 vrouwen per organisatie. Zie voor verdere kenmerken tabel 5.

Tabel 5 Kenmerken van de gemeenten

GEMEENTEN	% onder cao/bedrijfsregeling	part-time ratio	% vast personeel	% vrouwen	aantal organisaties
< 100 werknemers	100%	82%	96%	38%	26
100-500 wns	99%	84%	95%	33%	25
> 500 werknemers	100%	76%	88%	41%	9
totaal	99%	82%	94%	37%	60

### 3.5 DE ZIEKENHUIZEN

De Nederlandse intramurale gezondheidszorg heeft lange tijd een CAO gekend is voor haar personeel, die recentelijk is gesplitst. Sinds 1999 zijn er afzonderlijke CAO's voor de

ziekenhuizen, de verpleeghuizen, de geestelijke gezondheidszorg, de gehandicaptenzorg, en de dagverblijven en tehuizen voor gehandicapten. De acht academische ziekenhuizen hebben een afzonderlijke CAO. We beperken de analyse tot de CAO voor de reguliere ziekenhuizen. Deze CAO heeft een standaardkarakter en is van toepassing op de ongeveer 166.000 werknemers (116.000 full-time equivalenten) bij de ziekenhuizen en revalidatiecentra. Ook de meeste bloedbanken en zelfs de Nederlandse Dierenbescherming volgen op vrijwillige basis deze CAO-bepalingen.

De Nederlandse Ziekenhuizen bevinden zich in een proces van schaalvergroting. Op 1 januari 2000 waren er 106 algemene ziekenhuizen, 42 categorale ziekenhuizen (zoals astmacentra, audiologische centra, kankercentra, radiotherapeutische instituten en dialysecentra) en 21 revalidatie-instellingen. Deze organisaties zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen. De organisatiegraad bedraagt dus 100%. De CAO wordt ondertekend door vier vakorganisaties, te weten ABVAKABO FNV; CFO/SBG dat is aangesloten bij de vakcentrale CNV; de Federatie van verenigingen van hogere functionarissen in de gezondheids- en bejaardenzorg (FHZ); en Nu'91. De organisatiegraad bedraagt naar schatting 30%, maar dit percentage varieert per ziekenhuis. De organisaties van werkgevers en werknemers verzoeken normaliter niet om de CAO algemeen verbindend te verklaren en dus ook van toepassing te laten zijn op particuliere ziekenhuizen.

Voor het onderzoek naar het beleid van organisaties zijn 20 ziekenhuizen geïnterviewd. Gemiddeld hebben zij 1260 werknemers in dienst, waarvan 1142 vast. Er werken gemiddeld 887 vrouwen bij de ziekenhuizen. Zie voor verdere kenmerken tabel 6.

*Tabel 6 Kenmerken van de ziekenhuizen*

ZIEKENHUIZEN	% onder cao/bedrijfsregeling	part-time ratio	% vast personeel	% vrouwen	aantal organisaties
< 100 werknemers	50%	42%	100%	51%	2
> 500 werknemers	98%	65%	92%	72%	18
totaal	93%	62%	93%	70%	20

### **3.6 DE HOMOGENITEIT VAN DE BELANGENORGANISATIES VERGELEKEN**

Om de belangen van werkgevers en werknemers in de verschillende sectoren vast te stellen maken we gebruik van een operationalisering van begrippen die veel in de wetenschappelijke literatuur worden gebruikt. Van Waarden (1995) definieert de macht van belangenorganisaties aan de hand van ten eerste lidmaatschapscijfers en ten tweede de mogelijkheid om te komen tot een identieke belangenomschrijving. Deze twee variabelen kunnen we voor de vakorganisaties en werkgeversverenigingen in het onderzoek vergelijken. Voor vakorganisaties beschouwen we de organisatiegraad en het aantal vakorganisaties dat voor een bepaald domein de CAO ondertekent. In Nederland is het lidmaatschap van de vakbeweging gemiddeld genomen aan de lage kant, vooral in de marktsector. Het lidmaatschap varieert in de door ons onderzochte sectoren van 19% in de banksector tot 58% bij de gemeenten. In de ziekenhuizen bedraagt het percentage ongeveer 30%, bij de metaalsector 31% en voor de bouw 40%. De variatie van de belangenbehartiging aan vakbondszijde neemt toe naarmate er meerdere bonden tegelijkertijd onderhandelen. In alle sectoren die we onderzoeken, onderhandelen de aangesloten federaties van FNV en CNV, bovendien zijn bij de ziekenhuizen, banken en de gemeentes ook bonden van het middelbaar en hogere personeel en onafhankelijke bonden bij het CAO-overleg betrok-

ken. Bij de banken nemen in totaal vijf vakorganisaties aan de onderhandelingen mee, bij de ziekenhuizen vier, bij de gemeenten, de bouw en de metaal- en elektrotechnische industrie zijn dat er drie. In schema 5 deze aantallen opgesomd en vervolgens in een rangorde uitgedrukt en ten opzichte van elkaar vergeleken.

*Schema 5 De homogeniteit van de belangenbehartiging aan werknemerszijde*

Bedrijfstak	Organisatiegraad aan werknemerszijde	Cohesie aan werknemerszijde	Rangorde
Gemeente	(1) 58%	(1) Drie vakorganisaties <sup>1</sup>	$(1+1)/2 = 1$
Bouw	(2) 40%	(1) Drie vakorganisaties <sup>2</sup>	$(2+1)/2 = 1.5$
Metaalelectro	(3) Ongeveer 31%	(1) Drie vakorganisaties	$(3+1)/2 = 2$
Ziekenhuizen	(3) Ongeveer 30%	(4) Vier vakorganisaties	$(4+4)/2 = 4$
Banken	(5) 19%	(5) Vijf vakorganisaties	$(5+5)/2 = 5$

Aan werkgeverszijde is de belangenvertegenwoordiging minder gemakkelijk vast te stellen omdat bedrijven niet alleen met elkaar concurreren op de arbeidsmarkt, maar ook op de productmarkten. Om de belangenbehartiging vast te stellen bezien we voor werkgeversverenigingen het lidmaatschapcijfer en de mate van cohesie (zie schema 6). Volgens Van Waarden kan deze cohesie worden benoemd aan de hand van twee indicatoren. Ten eerste de mate van fragmentatie en differentiatie, dat is het aantal en de variëteit tussen belangenorganisaties in een bepaald domein. Het gaat hier om de variatie in functies (werkgevers en handelsfunctie), omvang van de bedrijven, regionale spreiding, eigendomsstructuur van bedrijven en ideologisch of religieuze oriëntatie. De tweede indicator is de mate van coördinatie en dus het gebrek aan concurrentie tussen belangenorganisaties. We gebruiken hier als algemene indicator van de mate van cohesie het aantal werkgeverspartijen dat de CAO ondertekent. Voor de ziekenhuizen, gemeenten en de bankbedrijven is de vertegenwoordiging tamelijk homogeen omdat alle bedrijven aangesloten zijn bij een overkoepelende organisatie. In de bouw en de grootmetaal is de heterogeniteit tussen bedrijven veel groter. Er zijn bedrijven met een uiteenlopende omvang en met activiteiten in verschillende branches. De organisatiegraad is gemiddeld dan ook lager dan bij de gemeenten, de ziekenhuizen en de banken. Alleen als gevolg van het instrument van de algemeen verbindend verklaring ontstaat een algemene dekking van het CAO-instrument. In de grootmetaal bedraagt de directe dekkingsgraad van de CAO 91% (uitgedrukt in het aantal werknemers in dienst van georganiseerde bedrijven die zijn aangesloten bij een CAO-partij), in de bouw is dit aantal 80% (gegevens Min SZW). Ook in het geval van de werkgeversverenigingen worden de verschillende scores in een rangorde uitgedrukt en ten opzichte van elkaar vergeleken.

<sup>1</sup> Exclusief het ambtenarencentrum, dat de CAR niet meer ondertekent

<sup>2</sup> Inclusief het Zwarte Korps, een categorale organisatie voor machinepersoneel.

*Schema 6 De homogeniteit van de belangenbehartiging aan werkgeverszijde*

Bedrijfstak	Directe dekking CAO aan werkgeverszijde	Cohesie aan werkgeverszijde	Rangorde
Gemeente	(1) 100%	(1) CvA	$(1+1)/2 = 1$
Banken	(1) 100%	(1) WVB	$(1+1)/2 = 1$
Ziekenhuizen	(1) 100%	(1) NVZ	$(1+1)/2 = 1$
Metaalelectro	(4) 91%	(1) FME-CWM	$(4+1)/2 = 2.5$
Bouwnijverheid	(5) 80%	(5) AVBB namens 7 organisaties	$(5+5)/2 = 5$

Samengevat bereiken aan werkgeverszijde de drie dienstensectoren, te weten de gemeenten, de banken en de ziekenhuizen, de hoogste score. De homogeniteit is lager voor de industriële sectoren, te weten de metaalelectro en de bouwnijverheid. Aan werknemerszijde zijn de verhoudingen anders. De macht van de vakbonden is volgens het overzicht in schema 6 het grootst bij de gemeenten, gevolgd door de bouw, de metaalelectro, de ziekenhuizen en de banken.





## 4 INTERNE FLEXIBILISERING

*Het begrip arbeidsflexibiliteit is een complex, om niet te zeggen diffuus begrip. In de literatuur wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit wordt bereikt met overwerk, flexibele week- of jaarroosters of oproeparbeid. Functionele flexibiliteit wordt bereikt door werknemers in te zetten voor taken die niet tot hun eigenlijke functie behoren. Dit wordt ook wel multi-inzetbaarheid genoemd. In een meer georganiseerde vorm is hiervan sprake bij interne arbeidspools. In dit hoofdstuk gaan we in op de relatie tussen CAO-afspraken en bedrijfsbeleid ten aanzien van interne flexibilisering. We onderscheiden vijf vormen van interne flexibilisering: multi-inzetbaarheid, keuzemogelijkheden voor de werknemers in tijd en geld, arbeidspools en mobiliteitsbureau's, de regulering van de interne arbeidsmarkt en tenslotte de flexibiliteit in arbeidstijden.*

### 4.1 MULTI-INZETBAARHEID

In vier van de vijf onderzochte bedrijfstak-CAO's en in de drie ondernemings-CAO's zijn afspraken gemaakt om de multi-inzetbaarheid van de werknemers te bevorderen. Alleen in de CAO voor de metaal en elektrotechniek zijn dergelijke afspraken afwezig. In de CAO voor het Bouwbedrijf is sprake van een zwakke afspraak. Deze afspraken hebben betrekking op een brede inzetbaarheid van de werknemer, op zijn toekomstig functioneren, op mogelijkheden om zich daarvoor te scholen en over verantwoordelijkheden hiervoor bij zowel de werkgever als de werknemer. Toch zijn er geen CAO-afspraken aangetroffen waarin de multi-inzetbaarheid wordt bevorderd met behulp van financiële 'incentives'.

Hoe ziet het beleid van bedrijven er uit waar het gaat om multi-inzetbaarheid? Allereerst kijken we naar de feitelijke multi-inzetbaarheid van werknemers in bedrijven. Uit tabel 7 blijkt dat volgens opgave van de bedrijven gemiddeld 34% van het personeel inzetbaar is op verschillende functies. Hierbij doen zich vrijwel geen verschillen voor naar bedrijfs-grootte, maar wel naar sector. De inzetbaarheid is hoger dan gemiddeld in de bouw, de banken en de overigen, terwijl ze geringer is in de metaal, de ziekenhuizen en de gemeenten. Gevraagd naar de inzetbaarheid van werknemers over verschillende afdelingen, dan geven de organisaties aan dat gemiddeld 29% van het personeel op deze manier inzetbaar is. Hier is wel een groot verschil naar bedrijfsgrootte. Grotere bedrijven geven veel vaker dan middelgrote en kleinere organisaties te kennen dat dit bij hen het geval is (44% versus 26%). In dit opzicht laten de ziekenhuizen wel een grote inzetbaarheid zien: bijna de helft van het personeel is inzetbaar op andere afdelingen (46%). Daarentegen is de inzetbaarheid bij de gemeenten en de bouw juist gering (20% resp. 23%).

Tabel 7 Gemiddeld percentage personeel inzetbaar op verschillende functies en verschillende afdelingen (standaard deviatie tussen haakjes, N=277)

CAO	percentage personeel inzetbaar op			
	verschillende functies		verschillende afdelingen	
	gemiddeld	sd	gemiddeld	sd
CAO-bouw	26%	(24,95)	23%	(26,51)
CAO-metaal	38%	(29,15)	29%	(26,71)
CAR-gemeenten	27%	(28,52)	20%	(22,16)
CAO-ziekenhuizen	23%	(30,28)	46%	(28,70)
CAO-banken	40%	(27,40)	34%	(25,43)
CAO-overige	39%	(31,81)	27%	(25,54)
Totaal	34%	(29,52)	29%	(26,73)

Uit tabel 8 blijkt dat er niet alleen in veel cao's afspraken zijn gemaakt over de bevordering van multi-inzetbaarheid, maar dat dit ook in de bedrijven als beleid wordt gehanteerd (67% van de bedrijven heeft zo'n beleid, 39% kent daarenboven een CAO-afpraak). Overigens hebben de bedrijven met CAO-afspraken over multi-inzetbaarheid niet vaker, maar ook niet minder vaak een bedrijfsbeleid om multi-inzetbaarheid te bevorderen. In de CAO's troffen we geen afspraken aan over financiële incentives. Toch heeft 25% van de bedrijven zo'n beleid.

Tabel 8 CAO-afspraken en bedrijfsbeleid ten aanzien van de bevordering van multi-inzetbaarheid (N=314)

CAO-afspraken bedrijfsbeleid	multi-inzetbaarheid door kwalificaties				multi-inzetbaarheid door financiële incentives			
	ja	nee	CAO niet bestudeerd	totaal	ja	nee	CAO niet bestudeerd	totaal
ja	39%	15%	14%	67%	0%	21%	4%	25%
nee	18%	6%	8%	32%	0%	55%	18%	73%
weet niet	1%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	2%
totaal	57%	21%	22%	100%	0%	78%	22%	100%

NB Chikwadraat voor CAO-afspraken en bedrijfsbeleid met betrekking tot kwalificaties (Chisq 2,6, ns, df=4) en tot financiële incentives (Chisq=3,7, ns, df=2)

Er rest een laatste vraag over dit onderwerp. Hebben de bedrijven met regelingen ter bevordering van de multi-inzetbaarheid ook meer multi-inzetbaar personeel? Nee, dat blijkt niet het geval. In bedrijven met een regeling om de multi-inzetbaarheid te bevorderen door kwalificaties is het percentage werknemers dat op verschillende functies inzetbaar is lager dan in bedrijven zonder regeling (30% versus 38%, significantie  $p=.10$ ). Voor de inzetbaarheid op verschillende afdelingen gaat deze bevinding niet op. In de bedrijven met een regeling is het percentage werknemers dat in verschillende functies inzetbaar is, ongeveer even hoog als in bedrijven zonder regelingen (28% versus 27%, niet significant).

Samenvattend, bevordering van multi-inzetbaarheid door kwalificatie-ontwikkeling komt voor in CAO-afspraken en in het bedrijfsbeleid. In dit opzicht is sprake van een regulatieve variant in ons schema. Bevordering van multi-inzetbaarheid door beloning komt niet voor in de CAO, wel in het bedrijfsbeleid. Hier is dus sprake van het

prerogatief van het management. Tenslotte heeft het hebben van een bedrijfsbeleid geen invloed op het percentage multi-inzetbare werknemers.

## 4.2 ARBEIDSPOOLS

Slechts in één van de vijf onderzochte bedrijfstak-CAO's en in geen van de ondernemings-CAO's zijn afspraken gemaakt over arbeidspools. Ondanks dat het verschijnsel ruime aandacht heeft gekregen, komt het dus in de door ons onderzochte cao's bijna niet voor. Alleen in de CAO voor de banken is sprake van een arbeidspool. In Het begrip arbeidsflexibiliteit is een complex, om niet te zeggen diffuus begrip. In de literatuur wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit wordt bereikt met overwerk, flexibele week- of jaarroosters of oproeparbeid. Functionele flexibiliteit wordt bereikt door werknemers in te zetten voor taken die niet tot hun eigenlijke functie behoren. Dit wordt ook wel multi-inzetbaarheid genoemd. In een meer georganiseerde vorm is hiervan sprake bij interne arbeidspools. In dit hoofdstuk gaan we in op de relatie tussen CAO-afspraken en bedrijfsbeleid ten aanzien van interne flexibilisering. We onderscheiden vijf vormen van interne flexibilisering: multi-inzetbaarheid, keuzemogelijkheden voor de werknemers in tijd en geld, arbeidspools en mobiliteitsbureau's, de regulering van de interne arbeidsmarkt en tenslotte de flexibiliteit in arbeidstijden.

## 4.3 MULTI-INZETBAARHEID

In vier van de vijf onderzochte bedrijfstak-CAO's en in de drie ondernemings-CAO's zijn afspraken gemaakt om de multi-inzetbaarheid van de werknemers te bevorderen. Alleen in de CAO voor de metaal en elektrotechniek zijn dergelijke afspraken afwezig. In de CAO voor het Bouwbedrijf is sprake van een vrijblijvende afspraak. Deze afspraken hebben betrekking op een brede inzetbaarheid van de werknemer, op zijn toekomstig functioneren, op mogelijkheden om zich daarvoor te scholen en over verantwoordelijkheden hiervoor bij zowel de werkgever als de werknemer. Toch zijn er geen CAO-afspraken aangetroffen waarin de multi-inzetbaarheid wordt bevorderd met behulp van financiële 'incentives'.

Hoe ziet het beleid van bedrijven er uit waar het gaat om multi-inzetbaarheid? Allereerst kijken we naar de feitelijke multi-inzetbaarheid van werknemers in bedrijven. Uit tabel 9 blijkt dat volgens opgave van de bedrijven gemiddeld 34% van het personeel inzetbaar is op verschillende functies. Hierbij doen zich vrijwel geen verschillen voor naar bedrijfsgrootte, maar wel naar sector. De inzetbaarheid is hoger dan gemiddeld in de bouw, de banken en de overigen, terwijl ze geringer is in de metaal, de ziekenhuizen en de gemeenten. Gevraagd naar de inzetbaarheid van werknemers over verschillende afdelingen, dan geven de organisaties aan dat gemiddeld 29% van het personeel op deze manier inzetbaar is. Hier is wel een groot verschil naar bedrijfsgrootte. Grotere bedrijven geven veel vaker dan middelgrote en kleinere organisaties te kennen dat dit bij hen het geval is (44% versus 26%). In dit opzicht laten de ziekenhuizen wel een grote inzetbaarheid zien: bijna de helft van het personeel is inzetbaar op andere afdelingen (46%). Daarentegen is de inzetbaarheid bij de gemeenten en de bouw juist gering (20% resp. 23%).

Tabel 9 Gemiddeld percentage personeel inzetbaar op verschillende functies en verschillende afdelingen (standaard deviatie tussen haakjes, N=277)

CAO	percentage personeel inzetbaar op			
	verschillende functies		verschillende afdelingen	
	gemiddeld	sd	gemiddeld	sd
CAO-bouw	26%	(24,95)	23%	(26,51)
CAO-metaal	38%	(29,15)	29%	(26,71)
CAR-gemeenten	27%	(28,52)	20%	(22,16)
CAO-ziekenhuizen	23%	(30,28)	46%	(28,70)
CAO-banken	40%	(27,40)	34%	(25,43)
CAO-overige	39%	(31,81)	27%	(25,54)
Totaal	34%	(29,52)	29%	(26,73)

Uit tabel 10 blijkt dat er niet alleen in veel cao's afspraken zijn gemaakt over de bevordering van multi-inzetbaarheid, maar dat dit ook in de bedrijven als beleid wordt gehanteerd (67% van de bedrijven heeft zo'n beleid, 39% kent daarenboven een CAO-afpraak). Overigens hebben de bedrijven met CAO-afspraken over multi-inzetbaarheid niet vaker, maar ook niet minder vaak een bedrijfsbeleid om multi-inzetbaarheid te bevorderen. In de CAO's troffen we geen afspraken aan over financiële incentives. Toch heeft 25% van de bedrijven zo'n beleid.

Tabel 10 CAO-afspraken en bedrijfsbeleid ten aanzien van de bevordering van multi-inzetbaarheid (N=314)

CAO-afspraken bedrijfsbeleid	multi-inzetbaarheid door kwalificaties				multi-inzetbaarheid door financiële incentives			
	ja	nee	CAO niet bestudeerd	totaal	ja	nee	CAO niet bestudeerd	totaal
ja	39%	15%	14%	67%	0%	21%	4%	25%
nee	18%	6%	8%	32%	0%	55%	18%	73%
weet niet	1%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	2%
totaal	57%	21%	22%	100%	0%	78%	22%	100%

NB Chikwadraat voor CAO-afspraken en bedrijfsbeleid met betrekking tot kwalificaties (Chisq 2,6, ns, df=4) en tot financiële incentives (Chisq=3,7, ns, df=2)

Er rest een laatste vraag over dit onderwerp. Hebben de bedrijven met regelingen ter bevordering van de multi-inzetbaarheid ook meer multi-inzetbaar personeel? Nee, dat blijkt niet het geval. In bedrijven met een regeling om de multi-inzetbaarheid te bevorderen door kwalificaties, is het percentage werknemers dat op verschillende functies inzetbaar is lager dan in bedrijven zonder regeling (30% versus 38%, significantie p=.10). Voor de inzetbaarheid op verschillende afdelingen gaat deze bevinding niet op. In de bedrijven met een regeling is het percentage werknemers dat in verschillende functies inzetbaar is, ongeveer even hoog als in bedrijven zonder regelingen (28% versus 27%, niet significant).

Samenvattend, bevordering van multi-inzetbaarheid door kwalificatie-ontwikkeling komt voor in CAO-afspraken en in het bedrijfsbeleid. In dit opzicht is sprake van een regulatieve variant in ons schema. Bevordering van multi-inzetbaarheid door beloning komt niet voor in de CAO, wel in het bedrijfsbeleid. Hier is dus sprake van het prerogatief van

het management. Tenslotte heeft het hebben van een bedrijfsbeleid geen invloed op het percentage multi-inzetbare werknemers.

#### 4.4 ARBEIDSPOOLS

Slechts in één van de vijf onderzochte bedrijfstak-CAO's en in geen van de ondernemings-CAO's zijn afspraken gemaakt over arbeidspools. Ondanks dat het verschijnsel ruime aandacht heeft gekregen, komt het dus in de door ons onderzochte cao's bijna niet voor. Alleen in de CAO voor de banken is sprake van een arbeidspool. In de CAO's van de metaal en de bouw en in die van AKZO-Nobel is opgenomen dat er een arbeidspool ingericht kan worden in geval van reorganisaties of ontslagen.

Hoe ziet het beleid van de organisaties er uit waar het gaat om arbeidspools? Ruim twee op de vijf organisaties geeft aan dat een arbeidspool of mobiliteitsbureau te hebben (43%). De gemeenten scoren het hoogst en de bouw, metaal, en overigen scoren het laagst (82% versus 25% of 26%, zie tabel 11). Daar waar een CAO-afspraken is over een arbeidspool of mobiliteitsbureau, namelijk bij de banken, rapporteren organisaties dus niet vaker dat zij inderdaad een pool hebben dan in de organisaties er geen CAO-afspraken is. Ook al is er zo'n pool, bijna de helft van de organisaties met een pool geeft aan daar vrijwel nooit gebruik van te maken (21% van alle organisaties). De resterende groep maakt er in ongeveer gelijke mate maandelijks, wekelijks of dagelijks gebruik van.

Tabel 11 Gebruik van arbeidspool of mobiliteitsbureau, uitgesplitst naar CAO (N=314)

	CAO bouw	CAO metaal	CAR gemeenten	CAOzieken huizen	CAO banken	CAO overig	geen CAO	totaal
nee	74%	75%	18%	35%	48%	75%	67%	57%
ja	26%	25%	82%	65%	52%	25%	33%	43%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
geen pool	74%	75%	18%	35%	48%	75%	67%	57%
vrijwel nooit	18%	12%	33%	15%	34%	10%	22%	21%
minstens elke maand	4%	0%	32%	10%	4%	2%	0%	8%
minstens elke week	2%	6%	7%	25%	8%	7%	0%	7%
dagelijks	2%	6%	3%	15%	6%	7%	11%	6%
weet niet	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	1%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Als een organisatie een arbeidspool of mobiliteitsbureau heeft, dan is dit in vier van de tien gevallen een samenwerking met één of meer uitzendbureau's (zie tabel 12). Deze samenwerking komen vooral tot stand met meerdere ondernemingen, maar ook wel met één enkel bedrijf of zelfs met één enkele vestiging. Ook als er sprake is van samenwerking met een outplacementbureau, is er vrijwel steeds tevens sprake van samenwerking met een uitzendbureau.

Tabel 12 Samenwerking met uitzendbureau, uitgesplitst naar CAO (N=314)

	CAO bouw	CAO metaal	CAR gemeenten	CAOzieken huizen	CAO banken	CAO overig	geen CAO	totaal
geen pool	74%	75%	18%	35%	48%	75%	67%	57%
geen samenwerking	10%	11%	50%	55%	40%	15%	0%	26%
wel samenwerking	16%	14%	32%	10%	12%	10%	33%	17%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gevraagd naar het voornaamste doel van de arbeidspool of het mobiliteitsbureau, dan is het meest genoemd antwoord dat de pool een meer flexibele productie of dienstverlening beoogt te bewerkstellingen (40% van de organisaties met een pool). Vervanging van werknemers bij ziekte of afwezigheid is een goede tweede (30%). Als derde wordt verbetering van de arbeidsmarktkansen van werknemers genoemd (15%). Andere doelen spelen slechts bij enkele organisaties een rol. Het gaat dan om de invulling van vacatures, outplaging of nog andere redenen.

De helft van de organisaties met een arbeidspool of mobiliteitsbureau geeft de werknemers in de pool een speciale training of scholing. Dit komt vooral voor bij de banken en de overige organisaties. Opvallend is dat ook de bedrijven die niet onder een cao vallen, toch veel scholing geven aan de werknemers in de pool. Daarentegen krijgen werknemers in de bouw nauwelijks extra scholing als ze in de pool zitten. De gemeenten en de ziekenhuizen bevinden zich wat dit betreft in de middengroep.

Zijn er verplichtingen voor de organisatie als ze een arbeidspool of mobiliteitsbureau hebben? In twee derde van de organisaties met een pool is dit niet het geval. Als er wel verplichtingen zijn, hebben deze enerzijds betrekking op het plaatsen van interne kandidaten. De verplichting varieert van een intentie via voorrang tot zekere plaatsing. Dit laatste komt echter slechts in een klein aantal organisaties voor. Meestal bestaat de verplichting uit de voorrangsregel. Anderzijds melden een aantal organisaties verplichtingen om financieel bij te dragen aan de arbeidspool of het mobiliteitsbureau.

Samenvattend, arbeidspools zijn nauwelijks geregeld in CAO-afspraken, maar toch komen ze wel voor in organisaties. Het gaat dan vaak om een samenwerkingsverband met een uitzendbureau. Ook al participeren organisaties in een pool, zij maken er slechts in de helft van de gevallen gebruik van. Blijkbaar is de pool een soort reserve van arbeidskrachten om een flexibele productie te bewerkstellingen, zonder dat de organisatie daar veel verantwoordelijkheid voor heeft. In ons schema valt de arbeidspool dus in de variant 'prerogatief van het management'.

#### 4.5 DE INTERNE ARBEIDSMARKT

Vier van de vijf onderzochte bedrijfstak-CAO's en twee van de drie ondernemings-CAO's bevatten afspraken over interne sollicitatieprocedures. Deze afspraken betreffen in alle gevallen regelingen om aan interne kandidaten voorrang te geven voor de vervulling van openstaande vacatures. Twee van de bedrijfstak-CAO's en geen van de ondernemings-CAO's kennen daarenboven een regeling dat openstaande vacatures intern bekend worden gemaakt. Geen van de CAO's heeft echter een regeling dat er louter interne werving zal plaatsvinden. Alleen in de CAO voor de bouw zijn geen afspraken gemaakt over

de interne arbeidsmarkt. In de CAR van de gemeenten is de interne arbeidsmarkt ook opengesteld voor personen met wachtgeld of met een uitkering.

Welk beleid voeren de organisaties als het gaat om de interne arbeidsmarkt? Vrijwel alle organisaties maken openstaande vacatures intern bekend. De organisaties die onder een CAO vallen met een afspraak hierover doen dit precies even vaak als de organisaties zonder CAO-afspraak en de organisaties zonder CAO (allemaal ongeveer 95%). In de banken, bij de gemeenten en bij de ziekenhuizen is dit zelfs 100%.

Als het gaat om interne werving, is in geen van de onderzochte CAO's een afspraak gevonden dat louter interne werving plaatsvindt. Toch blijkt uit het onderzoek in de organisaties dat er op grote schaal sprake is van interne werving (tabel 13). Vooral naarmate een organisatie groter is, wordt er vrijwel altijd intern geworven, maar ook als gecontroleerd wordt voor bedrijfsgrootte blijven de metaal en de bouw in dit opzicht achter bij de overige sectoren. Dat de interne arbeidsmarkt veel minder op deze twee sectoren van toepassing is dan op de overige sectoren, blijkt ook uit de mate waarin organisaties voorrang geven aan interne kandidaten. Bij de gemeenten, ziekenhuizen en banken gebeurt dit in vrijwel alle organisaties, terwijl dit in de bouw en de metaal weinig voorkomt (zie tabel 13). Overigens blijken hier geen opmerkelijke verschillen te bestaan tussen grote en kleine bedrijven.

Meer dan 90% van de organisaties geeft aan dat ze indien nodig additionele scholing zullen verzorgen voor interne kandidaten (niet in tabel). Dat is ook in de bouw en metaal het geval, maar opnieuw in mindere mate dan in de andere sectoren. Tenslotte is gevraagd of er beperkingen zijn aan de voorrangsregel voor interne kandidaten. Dat is slechts bij een minderheid van de organisaties het geval, en de beperkingen die genoemd worden hebben vrijwel steeds betrekking op het kwalificatieniveau van de interne sollicitant. Als dit niveau onvoldoende is, dan wordt de voorrangsregel niet gehanteerd. Verder wordt de voorrangsregel ook niet meer gehanteerd als de vacatures te lang, dat wil zeggen meer dan enkele weken, hebben opengestaan.

*Tabel 13 Mate van interne werving en voorrang voor interne kandidaten, uitgesplitst naar CAO(N=314)*

	CAO bouw	CAO metaal	CAR gemeenten	CAOzieken huizen	CAO banken	CAO overig	geen CAO	totaal
interne werving								
vrijwel altijd	34%	45%	73%	80%	88%	55%	44%	60%
soms	32%	38%	20%	15%	10%	35%	44%	27%
een enkele keer	12%	11%	2%	5%	2%	3%	11%	6%
vrijwel niet	10%	3%	3%	0%	0%	2%	0%	3%
nooit	12%	2%	2%	0%	0%	5%	0%	4%
weet niet	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
voorrang interne kandidaten								
ja, voor alle functies	14%	31%	83%	90%	86%	58%	22%	56%
ja, specifieke functies	10%	12%	7%	0%	6%	10%	22%	9%
nee	70%	57%	10%	10%	8%	32%	56%	34%
weet niet	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



NB *Chikwadraat voor interne werving en sector (Chisq=70,50, p=.000, df=30) en voorrang interne kandidaten en sector (Chisq=119,29, p=.000, df=18)*

Samenvattend, de interne arbeidsmarkt is gereguleerd in CAO-afspraken en ze is in de organisaties gereguleerd. Interne werving komt op grote schaal voor. Strikte regulering, bijvoorbeeld via een clauseule dat alleen interne kandidaten kunnen solliciteren, komt weinig voor. In ons schema valt de interne arbeidsmarkt dus in de reguleringsvariant.

#### 4.6 FLEXIBILITEIT IN ARBEIDSTIJDEN

De CAO's zijn onderzocht op diverse afspraken over arbeidstijden. In één van de bedrijfstak-CAO's, de ziekenhuizen, bestaat een verplichting tot overwerk. Bij de banken en de metaal kan overwerk in sommige gevallen verplicht worden, in de bouw is er geen afspraak over verplicht overwerk, terwijl bij de gemeenten niet over overwerk wordt gesproken. Volgens bijna alle CAO's wordt overwerk vergoed in geld, nauwelijks in tijd. In vier van de vijf onderzochte bedrijfstak-CAO's worden tenslotte roosters gedefinieerd. In twee daarvan betreft het avond en nachtdiensten (ziekenhuizen e bouw), in de andere is dit niet gespecificeerd.

De vraag hoe de arbeidsduur wordt berekend laat een grote variatie aan antwoorden zien. Bijna vier op de tien organisaties berekent de arbeidsduur op weekbasis (39%), gevolgd door ruim twee op de tien die dit op jaarbasis doen en bijna twee op de tien die dit op maandbasis doen (22% resp. 19%). De resterende groep berekent de arbeidsduur per week of doet dit in een enkel geval per kwartaal of nog op een andere wijze. Bij drie op de tien organisaties varieert de arbeidsduur tussen functies. Bij iets meer dan de helft van de organisaties kunnen alle medewerkers of groepen medewerkers hun arbeidsuren middelen (55%). Dit middelen gebeurt in driekwart van de gevallen naar inzicht van werkgever en werknemer tezamen.

Er wordt veel overgewerkt in de organisaties. Slechts in een op de zeven wordt bijna niet overgewerkt (14%). Bij een derde wordt minstens elke maand overgewerkt, bij een kwart elke week en bij een vijfde elke dag (33%, resp. 26% en 19%). Ook al wordt er veel overgewerkt, dit is bij bijna de helft van de organisaties niet verplicht (48%, zie tabel 14). Bij een kwart is het soms verplicht en bij een kleine groep is het meestal verplicht. Bij de resterende groep is het altijd verplicht (8%). Als overwerk geldt vrijwel altijd de tijd die buiten de standaard werktijd valt. In de CAO-ziekenhuizen is overwerk verplicht, en ook de ziekenhuisorganisaties rapporteren vaker dat dit inderdaad het geval is. De CAO-bouw bevat een clauseule waarin expliciet staat dat overwerk niet verplicht is. In lijn hiermee wordt door de organisaties in de bouw ook het meest gerapporteerd dat overwerk niet verplicht is.

Tabel 14 *Mate waarin overwerk verplicht is, uitgesplitst naar CAO(N=314)*

	CAO bouw	CAO metaal	CAR gemeenten	CAOzieken huizen	CAO banken	CAO overig	geen CAO	totaal
overwerk verplicht								
altijd	4%	9%	3%	15%	2%	17%	0%	8%
meestal wel	14%	25%	20%	10%	16%	13%	22%	18%
soms	16%	20%	42%	40%	22%	20%	33%	25%
nooit	66%	46%	33%	35%	56%	48%	33%	48%
weet niet	0%	0%	2%	0%	4%	2%	11%	2%

totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
n	50	65	60	20	50	60	9	314

NB *Chikwadraat voor overwerk verplicht en sector (Chisq= 45,51, p=.01, df=24)*

Bij een derde van de organisaties wordt op alle afdelingen volgens een rooster gewerkt. Als dit het geval is, geldt dit vrijwel steeds ook voor alle functies. Daarentegen wordt bij een kwart van de organisaties op geen enkele afdeling en in geen enkele functie volgens rooster gewerkt. Bij ruim een kwart van de organisaties die volgens rooster werken, is dit rooster op termijn van 52 weken bekend. Bij bijna een kwart van deze organisaties is het rooster binnen termijn van 4 weken bekend en bij eveneens bijna een kwart is dit binnen 1 à 2 weken. Bij de overige organisaties is dit alles tussen 4 en 52 weken.

Als de roosters eenmaal zijn vastgesteld, dan worden deze in tweederde van de gevallen vrijwel niet meer gewijzigd. In een derde van de gevallen wordt er wel gewijzigd, meestal wel elke maand, in mindere mate elke week en vrijwel niet elke dag. Op wijzigingen van het rooster staan vrijwel nooit sancties voor de werkgever, bijvoorbeeld in financieel opzicht. Bij minder dan een op de tien organisaties zijn er wel sancties, en dan gaat het vrijwel steeds om vergoedingen in geld, en vrijwel geen vergoedingen in tijd.

Als medewerkers niet volgens een rooster werken, hoe wordt dan hun arbeidstijd vastgesteld, zo is in de enquête gevraagd? Door de chef van de afdeling, aldus vier op de tien organisaties. In overleg met collega's (19%) en door de werknemers zelf (12%). Gevraagd of de medewerkers die niet volgens rooster werken, hun begin- en eindtijden kunnen wisselen, dan zegt ruim de helft van de bedrijven dat dit inderdaad het geval is (57%). Het zal niet verbazen dat dit nauwelijks kan in de bouw- en de metaal- en elektrotechnische bedrijven, maar wel in de gemeenten, terwijl de banken, ziekenhuizen en overige bedrijven hier tussen in zitten. Kijken we naar de CAO-afspraken, dan bevat alleen de CAO voor de banken een afspraak dat werknemers hun begin- en eindtijden na overleg kunnen wisselen.

Samenvattend, met betrekking tot de verplichtingen van overwerk lopen de CAO-afspraken en het bedrijfsbeleid parallel. Hier is sprake van de regulatieve variant. Met betrekking tot het wisselen van begin- en eindtijden is er veeleer sprake van het prerogatief van het management, waarbij veel vaker wisseling toegestaan is dan dat het in CAO-afspraken gereguleerd is.

#### 4.7 KEUZEMOGELIJKHEDEN IN TIJD EN GELD

Keuzemogelijkheden in CAO's slaan op de uitwisselbaarheid van tijd en geld. In het onderzoek naar de CAO's zijn drie groepen keuzemogelijkheden onderscheiden: de ruilmogelijkheid van tijd naar geld, van geld naar tijd en van tijd naar tijd. Dit behoeft enige uitleg. Onder de keuze om tijd voor geld te ruilen, verstaan we de mogelijkheid om op vakantie of adv-dagen te werken voor geld, om overwerkdagen uitgekeerd te krijgen geld, al dan niet met een bonus, of om op het loon van gewerkte adv-dagen of van overwerkdagen te sparen op een spaarrekening of voor de pensioenvoorziening. Onder de keuze om geld voor tijd te ruilen, verstaan we de mogelijkheid om op vrije tijd te 'kopen', dat wil zeggen naar rato minder loon te ontvangen. Onder de keuze om tijd voor tijd te ruilen, verstaan we de mogelijkheid om de tijd van gewerkte adv-dagen of van overwerkdagen op een later tijdstip alsnog als vrije tijd op te nemen.

Het onderzoek naar de vijf bedrijfstak-CAO's en de drie ondernemings-CAO's laat zien dat in de metaal de mogelijkheid bestaat om maximaal 6 gewerkte adv-dagen per jaar te sparen voor de pensioenvoorziening. In de bouw zijn geen keuzemogelijkheden in de CAO. In de banken en bij de gemeenten kunnen overwerkdagen op een later tijdstip alsnog in vrije tijd worden opgenomen. Bij de gemeenten bestaat verder de mogelijkheid om een aantal dagen minder te werken dan overeengekomen tegen inlevering van loon, of om extra dagen te werken en dan het geldende uurloon te verdienen. In de ziekenhuizen is er een regeling dat werknemers de gewerkte adv-dagen of overwerkdagen op een later tijdstip in de vorm van langdurig verlof kunnen opnemen. In de drie ondernemings-CAO's is een grote variatie aan regelingen te zien. Daar waar bij Philips geen enkele ruilmogelijkheid is afgesproken, heeft Achmea een heel keuzemenu, waarmee de werknemer naar eigen inzicht de eigen arbeidsvoorwaarden kan inrichten, waarbij zowel tijd voor geld als geld voor tijd zijn te ruilen. De cao van Akzo Nobel geeft de werknemers een beperkt aantal keuzemogelijkheden om een aantal uren minder of meer te werken dan contractueel afgesproken met naar rato inkomsten.

Hoe ziet het beleid van bedrijven er uit waar het gaat om keuzemogelijkheden? In totaal noemen 159 bedrijven dat ze keuzemogelijkheden hebben (51%). Tezamen noemen zij 293 keuzes, die werknemers kunnen maken. Bijna tweederde van deze 159 bedrijven noemen slechts één keuzemogelijkheid (101 bedrijven). Een vijfde noemt twee mogelijkheden (32 bedrijven). De resterende groep van 26 bedrijven noemt drie of meer mogelijkheden. Er zijn zelfs twee bedrijven die acht keuzemogelijkheden noemen. In tabel 15 is te zien dat er een duidelijk verschil is tussen het gemiddeld aantal keuzemogelijkheden bij gemeenten, namelijk 2,08, en de bedrijven die onder andere cao's vallen. De ziekenhuizen hebben het minste aantal keuzemogelijkheden. Kijken we naar de afspraken in de vijf CAO's, dan blijkt dat vooral de afspraken waarin tijd tegen tijd wordt geruild ook door de organisaties worden genoemd. Dit geldt in mindere mate voor de afspraken waarbij tijd en geld worden geruild.

*Tabel 15 Gemiddeld aantal keuzemogelijkheden in bedrijven, uitgesplitst naar CAO (standaarddeviatie tussen haakjes)*

CAO	aantal mogelijkheden	sd	CAO	aantal mogelijkheden	sd
CAO-bouw	0,72	(1,75)	CAO-banken	0,52	(0,99)
CAO-metaal	0,97	(1,20)	CAO-overige	0,77	(1,64)
CAR-gemeenten	2,08	(2,22)	geen CAO	0,78	(1,30)
CAO-ziekenhuizen	0,40	(0,60)	Totaal	0,99	(1,65)

De meest genoemde keuze is dat werknemers vakantie of adv-dagen kunnen werken tegen extra loon (tabel 16). Dit wordt genoemd door 66 organisaties. Als tweede volgt de keuze dat werknemers overwerkdagen in geld krijgen uitbetaald, genoemd door 51 organisaties. Als derde de mogelijkheid om per jaar een aantal uren minder te werken dan volgens het arbeidscontract afgesproken en naar rato minder loon te ontvangen. Reismogelijkheden waarbij werknemers meer werken dan afgesproken in hun contract komen dus wat vaker voor dan mogelijkheden waarbij ze minder werken dan afgesproken.

Tabel 16 Aantal keren dat een keuzemogelijkheid is genoemd door de organisaties (159 organisaties noemen 293 keuzemogelijkheden).

Keuzemogelijkheid	%	n
Tijd voor geld: Vakantie of adv-dagen ruilen voor geld	23%	66
Tijd voor geld: Overwerkdagen ruilen voor extra geld	17%	51
Geld voor tijd: Geld ruilen voor vrije uren	12%	35
Tijd voor tijd/geld: Overwerkdagen ruilen voor vrije tijd en een bonus	9%	26
Tijd voor tijd: ADV- of overwerkdagen sparen voor verlof of vrije dagen	8%	24
Geld voor tijd: Minder dagen werken en naar rato minder verdienen	6%	19
Tijd voor tijd: ADV- of overwerkdagen sparen VUT/pensioen	5%	16
Geld voor tijd: Vakantietoelage ruilen voor vrije tijd	5%	14
Tijd voor geld: Overwerkdagen ruilen voor geld en een bonus	4%	13
Wel keuze, maar weet niet welke	3%	8
Tijd voor geld: ADV- of overwerkdagen sparen voor spaarrekening	2%	5
Geld voor tijd: Winstuitkering ruilen voor vrije tijd	1%	2
Tijd voor tijd	1%	2
Cafeteria-model	0%	1
Leeftijdsverlof ruilen voor geld	0%	1
Aflossen pc met verlofdagen	0%	1
Anders	1%	3
Totaal	100%	293

Als we de keuzemogelijkheden in organisaties uitsplitsen naar de CAO waar zij onder vallen (niet in een tabel), dan blijkt dat veel gemeenten de mogelijkheid noemen om vakantie- of adv-dagen te ruilen voor geld. In de bouw en de metaal wordt vaak de mogelijkheid genoemd om overwerkdagen ruilen voor extra geld of voor vrije tijd en een bonus. Als de ziekenhuizen een keuzemogelijkheid noemen, dan is dit in bijna de helft van de gevallen de mogelijkheid om geld ruilen voor vrije uren.

Samenvattend, in de CAO's bestaan diverse keuzemogelijkheden in tijd en geld. Ook de organisaties noemen een groot aantal overeenkomstige mogelijkheden, maar soms zijn er meer mogelijkheden dan in de CAO's is afgesproken. In ons schema vallen keuzemogelijkheden in tijd en geld dus in de reguleringsvariant.



## 5 EXTERNE FLEXIBILISERING

*Eerder in dit rapport zijn diverse vormen van externe flexibilisering onderscheiden. Tijdelijke contracten, uitbesteding en het inhuren van flexibele arbeid, zoals uitzendkrachten, oproeparbeid en thuiswerk. In dit hoofdstuk komt slechts twee vormen aan de orde, namelijk het inhuren van uitzendkrachten als meest voorkomende vorm van externe flexibilisering, en de aanwezigheid van tijdelijke contractanten.*

### 5.1 BEPERKINGEN AAN HET INHUREN VAN UITZENDKRACHTEN

Bij het onderzoek naar de CAO's bleek dat alle vijf afspraken bevatten over een beperking van het gebruik van uitzendkrachten. Ook de drie ondernemings-CAO's kenden vergelijkbare afspraken. Bij de banken, de gemeenten, de metaal en bij de drie ondernemings-CAO's hebben de afspraken betrekking op het beperkt inzetten van uitzendkrachten. Volgens de cao kunnen ze alleen worden ingezet bij tijdelijke vacatures, als vacatures niet snel vervuld kunnen worden, bij werkzaamheden van tijdelijke aard, waaronder in het geval van een komende reorganisatie, bij ziekte, of bij onvoorziene piekvorming. In de bouw en de ziekenhuizen zijn beperkingen gesteld aan de arbeidsvoorwaarden van de uitzendkracht. Zo is in de bouw de inzet van uitzendkrachten beperkt tot uitzendbureau's die de CAO voor het uitzendwezen volgen en die de financiële toetsing van de branche kunnen doorstaan. Bij de ziekenhuizen geldt dat de arbeidsvoorwaarden van het ziekenhuis van toepassing moeten zijn op de uitzendkracht. Enerzijds hebben de afspraken dus betrekking op de bescherming van werkgelegenheid van het zittende personeel, anderzijds mag van de uitzendkrachten geen loondrukkende werking uitgaan.

Hoe worden de afspraken toegepast in de bedrijven? In de enquête is aan de bedrijven gevraagd: 'Zijn er procedurele beperkingen aan het inhuren van uitzendkrachten?'. Er wordt een veelheid van antwoorden gegeven, maar driekwart van de bedrijven zegt dat er geen beperkingen zijn (76%, zie tabel 17). Als er wel beperkingen worden genoemd, hebben deze vrijwel niet expliciet betrekking op de CAO-afspraken. Alleen bij de Bouw refereert 4% van de bedrijven aan de CAO-afspraken en bij de metaal 2%. Als er echter beperkingen zijn bij de bedrijven, hebben die net als in de CAO's overwegend betrekking op de bescherming van de werkgelegenheid van het zittende personeel. Ook bedrijven vinden dat uitzendkrachten slechts ingehuurd kunnen worden als er sprake is van piekvorming, van ziekte van werknemers of als functies tijdelijk niet uitgeoefend of vervuld kunnen worden. Ook geven ze voorrang aan personeel uit de eigen arbeidspool of aan ander eigen personeel. Daarnaast geldt vooral bij de ziekenhuizen, maar ook bij de gemeenten en de banken als een tweede belangrijke beperking dat het beschikbare budget de hoeveelheid uitzendkrachten beperkt. In mindere mate speelt dit bij de bouw en de metaal. Tenslotte vormen te geringe kwalificaties van uitzendkrachten een beperkende factor.

Tabel 17 CAO-afspraken en bedrijfsbeleid ten aanzien van het inhuren van uitzendkrachten.

bedrijfsbeleid \ CAO-afspraken	BANKEN bij pieken en reorganisaties	ZIEKENH zelfde arb. voorwaarde	BOUW uitzendbureau met CAO	GEMEENTEN alleen als functie tijd. niet vervuld	METAAL eerst arbeids- bureau	TO- TAAL
geen beperking	82%	55%	88%	72%	75%	76%
alleen bij piek en ziek	0%	5%	2%	4%	5%	7%
alleen tijd. functie niet vervuld	8%	10%	2%	5%	2%	5%
budgetaire beperking	6%	15%	0%	8%	5%	5%
voorrang eigen pool/person.	2%	5%	2%	5%	0%	2%
kwalificaties uitzendkracht	2%	0%	0%	0%	6%	2%
CAO-afspraken	0%	0%	4%	0%	2%	1%
andere beperking	0%	10%	2%	7%	6%	4%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
n	50	50	20	60	65	314

NB Chikwadraat voor cao-afspraken en bedrijfsbeleid ( $Chisq=58,41$ ,  $ns$ ,  $df=48$ )

Samenvattend, in alle CAO zijn afspraken te vinden om de externe flexibilisering te beperken, maar de impact hiervan in de bedrijven is gering. Veruit de meeste organisaties zeggen dat er geen beperkingen zijn. Bij de kleine groep organisaties die wel beperkingen noemt, zijn deze meestal in overeenstemming met de CAO-afspraken. In ons schema is hier dus sprake van de ‘papieren tijger’.

## 5.2 HET INHUREN VAN UITZENDKRACHTEN

De overgrote meerderheid van de organisaties maakt gebruik van uitzendkrachten. Minder dan 10% doet dit niet. Het aantal uitzenduren varieert sterk tussen de organisaties. De meeste uren worden gemaakt in de metaal en in de sector ‘overig’. De ziekenhuizen kennen gemiddeld veruit het minste aantal uitzenduren. De organisaties in de andere sectoren zitten hier tussenin.

## 6 CONCLUSIES

Bevordert of belemmert de CAO of de bedrijfsregeling de flexibele inzet van personeel, zo is in de enquête gevraagd. Daaruit blijkt dat 51% van de organisaties neutraal staat tegenover deze vraag. De resterende groep zegt net iets vaker dat de CAO de inzet hiervan bevordert dan dat ze de afspraken belemmerend vindt (24% respectievelijk 21%). Bij de banken vinden de organisaties het meest frequent dat de CAO bevorderend werkt, gevolgd door de gemeenten. Bij de bouw en de sector ‘overig’ schommelt het gemiddelde rond neutraal, terwijl de organisaties in de metaal daar net iets onder zitten. In de ziekenhuizen komt veruit het vaakst de opinie voor dat de CAO belemmerend werkt. Hieronder zullen we deze uitspraken vergelijken met de uitkomsten van het onderzoek.

Bevordering van multi-inzetbaarheid door kwalificatieontwikkeling komt voor in CAO-afspraken en in het bedrijfsbeleid. In dit opzicht is sprake van een regulatieve variant in ons schema. Bevordering van multi-inzetbaarheid door beloning komt niet voor in de CAO, wel in het bedrijfsbeleid. Hier is dus sprake van het prerogatief van het management. Tenslotte heeft het hebben van een bedrijfsbeleid geen invloed op het percentage multi-inzetbare werknemers.

Arbeidspools zijn nauwelijks geregeld in CAO-afspraken, maar toch komen ze wel voor in organisaties. Het gaat dan vaak om een samenwerkingsverband met een uitzendbureau. Ook al participeren organisaties in een pool, zij maken er slechts in de helft van de gevallen gebruik van. Blijkbaar is de pool een soort reserve van arbeidskrachten om een flexibele productie te bewerkstelligen, zonder dat de organisatie daar veel verantwoordelijkheid voor heeft. In ons schema valt de arbeidspool dus in de variant ‘prerogatief van het management’.

De interne allocatie is gereguleerd in CAO-afspraken en ze wordt in de organisaties uitgewerkt. Interne werving komt op grote schaal voor. Strikte regulering, bijvoorbeeld via een clauseule dat alleen interne kandidaten kunnen solliciteren, komt weinig voor. In ons schema valt de interne arbeidsmarkt dus in de reguleringsvariant.

Met betrekking tot de verplichtingen van overwerk lopen de CAO-afspraken en het bedrijfsbeleid parallel. Hier is sprake van de regulatieve variant. Met betrekking tot het wisselen van begin- en eindtijden is er veeleer sprake van het prerogatief van het management, waarbij veel vaker wisseling toegestaan is dan dat het in CAO-afspraken gereguleerd is.

In de CAO's bestaan diverse keuzemogelijkheden in tijd en geld. Ook de organisaties noemen een groot aantal overeenkomstige mogelijkheden, maar soms zijn er meer mogelijkheden dan in de CAO's is afgesproken. In ons schema vallen keuzemogelijkheden in tijd en geld dus in de reguleringsvariant.

In alle CAO zijn afspraken te vinden om de externe flexibilisering te beperken, maar de impact hiervan in de bedrijven is gering. Veruit de meeste organisaties zeggen dat er geen beperkingen zijn. Bij de kleine groep organisaties die wel beperkingen noemt, zijn deze meestal in overeenstemming met de CAO-afspraken. In ons schema is hier dus sprake van de ‘papieren tijger’.



Schema 7 Een typologie van CAO-afspraken en bedrijfsbeleid

Thema	CAO-type	Bedrijfstak
Multi-inzetbaarheid (formeel)	CAO-regulering	Banken Bouw Gemeenten Ziekenhuizen
	Management prerogatief	Metaal
	Papieren tijger	-
Multi-inzetbaarheid (financiële 'incentives')	CAO-regulering	-
	Management prerogatief	Metaal Banken Bouw Gemeenten Ziekenhuizen
	Papieren tijger	-
Arbeidspools	CAO-regulering	-
	Management prerogatief	Gemeenten Ziekenhuizen
	Papieren tijger	Bouw Metaal Banken
Interne arbeidsmarkt	CAO-regulering	Gemeenten Ziekenhuizen Banken
	Management prerogatief	Bouw
	Papieren Tijger	Metaal
Arbeidstijden	CAO-regulering	Bouw Banken Metaal Ziekenhuizen Gemeenten
	Management prerogatief	-
	Papieren tijger	-
Keuzemogelijkheden (tijd voor geld)	CAO-regulering	Metaal Gemeenten
	Management prerogatief	Bouw Banken Ziekenhuizen
	Papieren tijger	-
Keuzemogelijkheden (geld voor tijd)	CAO-regulering	Gemeenten
	Management prerogatief	Bouw Banken Metaal Ziekenhuizen
	Papieren tijger	-
Keuzemogelijkheden (tijd voor tijd)	CAO-regulering	Banken Gemeenten Ziekenhuizen
	Management prerogatief	Bouw Metaal
	Papieren tijger	
Externe flexibilisering	CAO-regulering	Bouw Ziekenhuizen
	Management prerogatief	-
	Papieren tijger	Banken Gemeenten Metaal

In dit rapport hebben we aldus gezien dat bedrijven in sterke mate een beleid van flexibilisering van de arbeid voeren. Dat beleid gaat verder dan de inhoud van de CAO voorschrijft. Tenslotte moeten deze antwoorden voor de verschillende sectoren worden geïnterpreteerd. In schema 7 worden de verschillende thema's van flexibilisering nog voor de vijf onderzochte sectoren samengevat.

In de banksector is er sprake van een standaard-CAO. De CAO heeft grote betekenis voor de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Waarschijnlijk is dat een gevolg van de sterke homogeniteit aan werkgeverszijde. Dat betekenis van de CAO geldt met name voor de arbeidstijden en in minder mate voor de interne allocatie van de arbeid. CAO-afspraken op andere terreinen zoals de multi-inzetbaarheid, de arbeidspools, en de externe flexibilisering hebben niet veel om het lijf, de bedrijfspraktijk gaat daar een eigen weg. Keuze-thema's in CAO's worden alleen op doorgevoerd met betrekking tot tijd voor tijd regelingen.

In de bouw is er sprake van een standaard-CAO. De CAO heeft de naam zeer uitvoerig te zijn, met name ten aanzien van aspecten van de additionele sociale zekerheid die in bedrijfstakeigen regelingen is vormgegeven. Dat is waarschijnlijk het gevolg van de relatief sterke positie van de vakbeweging, ten opzichte van de werkgeversorganisaties die volgens ons schema onderling sterk verdeeld zijn. De vakbonden hebben bereikt dat met name de arbeidstijden sterk zijn gereguleerd, bovendien zijn de arbeidsvoorwaarden voor uitzendpersoneel in de CAO vastgelegd. Op andere aspecten van de flexibilisering van de arbeid heeft de CAO veel minder betekenis gekregen, als er regelingen in de CAO staan dan gaat het om een papier tijger, en meestal ligt het prerogatief bij het management.

In de metaal is er sprake van een minimum-CAO. Dat heeft te maken met de heterogeniteit aan werkgeverszijde en de naar verhouding geringe macht van de vakbonden om de regels te beïnvloeden. In de CAO zijn veel afspraken gemaakt op verschillende thema's van de flexibilisering van de arbeid. De conclusie luidt dat de CAO in veel gevallen niet meer is dan een papieren tijger. Dat geldt met name voor de onderwerpen arbeidspools, interne allocatie, en externe flexibilisering. Het thema multi-inzetbaarheid is helemaal niet geregeld. Dat geldt niet voor het thema van de arbeidstijden dat wel in de CAO is gereguleerd, hoewel minder sterk dan in andere sectoren.

De Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling (CAR) voor de gemeenten is tamelijk strikt. Dat komt ongetwijfeld door de grote homogeniteit van de sector en de sterke vakbondsmacht. De CAR heeft veel betekenis voor de thema's arbeidstijden, multi-inzetbaarheid, interne allocatie en -als enige van de door ons onderzochte sectoren- voor alle drie de keuzeonderdelen van de CAO (tijd voor tijd, geld voor tijd, tijd voor geld). De CAR heeft geringe betekenis voor de regulering van de externe flexibiliteit en is niet van belang voor het reguleren van arbeidspools, waar het management het prerogatief kent.

De CAO voor de ziekenhuizen is tenslotte van belang voor de arbeidstijden, de multi-inzetbaarheid, de interne allocatie en het voorkomen van keuzemenu's (tijd voor tijd regelingen). Het management is hier in de relatief machtige positie. Net als bij de gemeenten heeft het management het prerogatief in het geval van arbeidspools, en is de CAO van geringe betekenis bij het inhuren van uitzendbureaus.

## LITERATUUR

- Bolhuis, M. van. 1996. *Externe flexibilisering: een onderzoek bij bedrijven*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Inspectiedienst SZW.
- Delsen, J. en J. Visser. 1999. Flexibilisering van de arbeid via CAO's. *Sociaal Maandblad Arbeid*, juni, pp. 296-305.
- Gravensteijn-Ligthelm, J.H., J. de Koning en M. Koss. 1990. *Flexibele arbeid: vormen, motieven en effecten*. Den Haag, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, OSA-werkdocument W 76.
- Huiskamp, R. en Riemsdijk, M.J. van. 1999. *Institutional Re-structuring at Intermediate and Company level*. Paper presented at the 1<sup>st</sup>. Dutch HRM Network conference. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Jong, F. de en M. van Bolhuis. 1997. *Flexibilisering van de arbeid. Een onderzoek naar aspecten van (interne) flexibilisering in bedrijven*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Inspectiedienst SZW.
- Jong, F. de. 1996. *Flexibilisering van de arbeid. Een onderzoek naar flexibilisering in cao's*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Inspectiedienst SZW.
- Koolmees, W., P. Donker van Heel en C de la Rambelje. 2000, *Interne allocatie van de arbeid, een analyse van CAO-bepalingen*, Rotterdam, NEI
- Korevaar, K. 2000. *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming*. Amsterdam, Mets en Schilt
- Lazaer E. 1994. *Personnel economics*. Stanford University, Wicksel Lecture.
- Meer, van der M. 1998. *Vaklieden en werkzekerheid, kansen en rechten van insiders en outsiders op de arbeidsmarkt*. Amsterdam, Thela Thesis.
- Meer, van der M. (ed.), A.van Liempt, K.Tijdens, M.van Velzen, J.Visser. 2000. *The trade-off between competitiveness and employment in collective bargaining: the national consultation process and four cases of enterprise bargaining in the Netherlands*, Amsterdam: AIAS reseach report, nr.1.
- NIBE. 1999. *Banks and Brokers in the Netherlands 1998/99*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf.
- North D. 1990. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Oxford University Press.
- Pochet, Ph, and G. Fajertag, *Social pacts in Europe*. Brussel: Observatoire Europeene/ ETUC, forthcoming.
- Rojer, M.F.P. en S.M. Pulleman. 2000. *Employability: een vergelijking tussen CAO's*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Paper gepresenteerd op de Nederlandse Arbeidsmarktdagen 2000 te Maastricht
- Stekelenburg, M. 1999. *200 jaar werken bij de overheid, boek 2, 1940-1998*. Den Haag: CAOP.

Thunnissen, M.A.G. en J.P. van der Toren. 1997. Deeltijd via de Cao: De effecten gemeten, *Sociaal Maandblad Arbeid*, 52/1, pp. 54-61.

Tijdens, K.G. 1998. *Zeggenschap over arbeidstijden. De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*. Den Haag, Uitgeverij Welboom.

Tijdens, K.G. 1999. Flexibilisering in het Nederlandse bedrijfsleven. Ontwikkelingen in de jaren negentig. *Bedrijfskunde*, 71 (3): 50-58.

Tijdens, K.G. 2000. Flexibiliseringsstrategieën van bedrijven en de rol van interne arbeidsmarkten. *Sociale Wetenschappen*, 43 (1): 32-47.

Toren, J.P. van den. 1996. *Achter gesloten deuren? Cao-overleg in de jaren negentig*. Amsterdam, Welboom (diss.)

Tros, F. 2000. *Schuivende marges: trends in arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsverhoudingen*. Alphen aan de Rijn, Samsom.

Visser, J, 2000, 'The Netherlands' in B.Ebbinghaus en J.Visser, *Trade unions in Western Europe since 1945*, Oxford: MacMillan.

Waarden, F. van. 1995. *Employers and employers' associations*. In J. van Ruysseveldt. R.Huiskamp, en J. Van Hoof, 'Comparative industrial & employment relations', London: Sage, pp.68-108.

**BIJLAGE 1 VRAGEN OVER DE CAO'S**

<b>Onderwerpen</b>	<b>Vragen</b>
1. Arbeidsduur	a) Wordt de arbeidsduur op jaarbasis gedefinieerd? b) Wordt er binnen deze arbeidsduur onderscheid gemaakt naar functies? c) Zijn er seizoensverschillen in de arbeidsduur? d) Wanneer zijn er hoogte- en dieptepunten in het werk? e) Hoeveel ADV-dagen zijn er binnen de CAO? (misschien kunnen dezelfde vragen worden gesteld over het aantal vakantiedagen?) f) Hoeveel van deze dagen en hoe moeten deze dagen op aanwijzing van de werkgever worden opgenomen ? g) Hoeveel van de ADV-dagen zijn door de werknemer zelf in te delen?
2. Arbeidstijden	a) Worden er in de CAO roosters gedefinieerd? b) Zijn er vaste of verschuivende begin- en eindtijden? c) Wie heeft er zeggenschap over deze zaken? (alleen de werkgever of gezamenlijk?) d) Op welke termijn zijn de roosters (of begin- en eindtijden) bekend? e) Bestaan er sancties (voor de werkgever) op wijzigingen in het rooster? f) Wanneer wordt overwerk als zodanig gedefinieerd? g) Wat is afgesproken over de vergoeding van overwerk? h) Heeft de werknemer invloed op de eigen arbeidstijden of worden deze eenzijdig door de werkgever vastgesteld?
3. Uitwisselbaarheden	a) Bestaan er uitruilmogelijkheden tussen tijd en geld en vice versa? b) Zijn er beperkingen aan deze uitruilmogelijkheden gedefinieerd?
4. Multi-inzetbaarheid van het personeel	a) Zijn er regelingen voor bevordering multi-inzetbaarheid zittende personeel m.b.t. kwalificaties? b) Zijn er regelingen voor bevordering multi-inzetbaarheid zittende m.b.v. financiële incentives?
5. Arbeidspools	a) Is er sprake van een arbeidspool binnen de bedrijfstak? b) Hoe is deze arbeidspool gepositioneerd? (binnen bedrijf, afdeling, concern, tussen bedrijven etc.) c) Wat is het voornaamste oogmerk (doel) van de arbeidspool? d) Zijn er verplichtingen naar de werkgever m.b.t. het gebruik van de arbeidspool? e) Welke werknemers maken deel uit van de arbeidspool? f) Krijgen de deelnemers speciale scholing of training?
6. Interne arbeidsmarkt	a) Bestaan er interne sollicitatieprocedures? b) Is er een regeling dat de vacatures intern bekend worden gemaakt? c) Bestaat er een regeling dat er alleen interne werving plaatsvindt? d) Bestaan er regelingen die voorrang geven aan interne kandidaten voor de vervulling van openstaande vacatures? e) Worden er beperkingen aan deze regelingen toegevoegd f) Gelden deze regelingen voor alle functies of specifieke functies?
7. Beperkingen aan de externe flexibiliteit	a) Is er een beperking aan het inhuren van uitzendkrachten? b) Hoe luidt deze beperking?

## BIJLAGE 2 VRAGEN AAN BEDRIJVEN

*Vallen de medewerkers van uw organisatie onder de CAO?*

- ja  
 nee     *ga naar vraag 3*

*Gelden er naast deze CAO nog andere CAO's, en zo ja welke ?*     *daarna naar vraag 3*

- ja, namelijk CAO2 ..... , CAO3 .....  
 nee

*Vallen de medewerkers van uw organisatie onder een bedrijfsregeling?*

- ja, een regeling  
 ja, meer regelingen  
 nee     *ga naar vraag 6*

*Hoeveel medewerkers vallen onder de CAO?*

- CAO 1/bedrijfsregeling1: .....  
 CAO 2/bedrijfsregeling2: .....  
 CAO 3/bedrijfsregeling3: .....

*Bevordert of belemmert de CAO naar uw mening de flexibele inzet van arbeid?*

- bevordert  
 belemmert  
 neutraal/geen invloed  
 geen mening

*Hoeveel medewerkers (mannen en vrouwen) waren er in vaste en tijdelijke dienst in uw organisatie (eind 1999)?*

- Totaal personeel in vast dienstverband  
 Totaal personeel in tijdelijk dienstverband  
 Vrouwelijk personeel in vast dienstverband  
 Vrouwelijk personeel in tijdelijk dienstverband

*Hoeveel bedroeg de totale loonsom van uw organisatie in 1999 ongeveer?*

*Loonsom inclusief werkgeverlasten*

- ..... in miljoenen guldens

*Welk percentage was de loonsom van de omzet in 1999 ongeveer?*

- ..... %

### INTERNE ALLOCATIE

*Is wel een kwart van het personeel op verschillende functies of afdelingen inzetbaar?*

- ja, op beide  
 ja, op verschillende functies  
 ja, op verschillende afdelingen  
 nee     *ga naar vraag 11*

*Wordt dit bevorderd door opleidingen of door toeslagen?*

- ja, door beide  
 ja, door opleidingen  
 ja, door toeslagen  
 nee

*Kan uw organisatie gebruik maken van een arbeidspool of mobiliteitsbureau?*

- nee     *ga naar vraag 18*

## FLEXIBELE REGELS

- ja een arbeidspool
- ja een mobiliteitsbureau
- ja beide

*Hoe vaak maakt u hiervan gebruik?*

- vrijwel nooit
- minstens elke maand
- minstens elke week
- dagelijks

*Hoe is de arbeidspool of het mobiliteitsbureau gepositioneerd?*

- binnen vestiging
- binnen bedrijf
- binnen concern
- met meer bedrijven
- met een of meer uitzendbureau's
- met een of meer outplacementbureau's
- anders

*Wat is het doel van de arbeidspool of het mobiliteitsbureau?*

- hier categorieën uit CAO-analyse

*Krijgen de medewerkers in de arbeidspool of het mobiliteitsbureau speciale scholing of training?*

- ja
- nee

*Zijn er verplichtingen voor het bedrijf met betrekking tot het gebruik van de arbeidspool of het mobiliteitsbureau?*

- hier categorieën uit CAO-analyse

*Welke medewerkers maken deel uit van in de arbeidspool of het mobiliteitsbureau?*

- hier categorieën uit CAO-analyse

*Worden vacatures intern bekend gemaakt?*

- ja
- nee
- niet van toepassing/ geen vacatures

*Wordt voor vacatures intern geworven?*

- ja, vrijwel altijd
- ja, soms
- ja, een enkele keer
- vrijwel niet
- niet van toepassing/geen vacatures

*Is er een regeling dat interne kandidaten bij vacatures voorrang krijgen?*

- ja, voor alle functies
- ja, voor specifieke functies
- nee
- niet van toepassing/geen vacatures

*Worden er beperkingen aan deze regelingen toegevoegd?*

- hier categorieën uit CAO-analyse van NEI

*Maakt u veel gebruik van uitzendkrachten?*

- vrijwel nooit
- minstens elke maand
- minstens elke week
- dagelijks

*Zijn er procedurele beperkingen aan het inhuren van uitzendkrachten?*

- ja
- nee
- niet van toepassing

## ARBEIDSDUUR

*Wordt de arbeidsduur per jaar, maand of week berekend?*

- op jaarbasis
- per kwartaal
- per maand
- per vier weken
- per week
- anders

*Is er hierbij een onderscheid voor verschillende groepen functies?*

- ja
- nee

*Kunnen medewerkers hun uren middelen?*

*Dit wil zeggen dat een werknemer bijvoorbeeld één week 50 uur werkt en de week daarop 30 uur.*

- ja
- nee      *ga naar vraag 28*
- niet van toepassing      *ga naar vraag 28*

*Gebeurt dit naar inzicht van de werkgever of de medewerker?*

- werkgever
- medewerker
- beide

*Hoeveel adv- en vakantiedagen hebben volwassen medewerkers?*

*Toelichting: aangeven wat van toepassing is op het grootste deel van de volwassen medewerkers die in voltijd werken, dus geen seniorendagen en dergelijke.*

- ... adv-dagen
- ... vakantie-dagen
- weet niet

*Hoeveel adv-dagen wijst de werkgever aan?*

- ... dagen
- weet niet

*Zijn de resterende adv-dagen door de werknemer zelf in te delen?*

- ja volledig
- ja gedeeltelijk
- alleen in overleg
- weet niet

## ARBEIDSTIJDEN

*Hoe vaak is er het afgelopen jaar overgewerkt?*

- vrijwel nooit
- minstens elke maand
- minstens elke week
- dagelijks

*Wanneer geldt arbeidstijd als overwerk?*

- hier categorieën uit CAO-analyse van NEI



*Is overwerk verplicht binnen uw organisatie?*

- altijd
- meestal wel
- soms
- nooit

*Wat zijn de drukke seizoenen?*

- winter
- zomer
- herfst
- lente
- niet van toepassing

*Op hoeveel afdelingen wordt volgens rooster gewerkt?*

- alle afdelingen
- enkele afdelingen
- geen enkele afdeling      *ga door naar vraag 39*

*Wanneer zijn de roosters bekend?*

- hier categorieën uit CAO-analyse

*Hoe vaak worden roosters gewijzigd?*

- vrijwel nooit
- minstens elke maand
- minstens elke week
- dagelijks

*Bestaan er sancties voor de werkgever op wijzigingen in het rooster?*

- ja, vergoeding in geld
- ja, vergoeding in vrije tijd
- nee

*Wie stelt meestal de arbeidstijden vast van de medewerkers die niet volgens rooster werken?*

- de chef van de afdeling
- in overleg met collega's
- de medewerkers zelf
- anders

*Kunnen deze medewerkers hun begin- en eindtijden wisselen?*

- ja, dagelijks
- ja, wekelijks
- ja, maandelijks
- ja, jaarlijks
- nee      *ga naar vraag 42*

*Hoeveel medewerkers maken van deze mogelijkheid gebruik om te wisselen en hoeveel vrouwen zijn hier onder?*

- ..... medewerkers
- ..... vrouwen

*Welke mogelijkheden zijn er om tijd tegen geld te ruilen en vice versa?*

- hier categorieën uit CAO-analyse

*Hoeveel medewerkers maken van deze mogelijkheid gebruik en hoeveel vrouwen zijn hier onder?*

- ..... medewerkers
- ..... vrouwen

*Zijn er beperkingen aan deze uitruilmogelijkheden?*

- hier categorieën uit CAO-analyse van NEI

- Hartelijk dank voor uw medewerking-