



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Zeggenschap over arbeidstijden. De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting

Tijdens, K.G.

**Publication date**

1998

**Document Version**

Final published version

[Link to publication](#)

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

Tijdens, K. G. (1998). *Zeggenschap over arbeidstijden. De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*. DELWEL.

**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.

# Zeggenschap over arbeidstijden

## De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting

KEA TIJDENS

AMSTERDAM: WELBOOM UITGEVERIJ

1998

### INHOUDSOPGAVE

- Kea Tijdens
- 2.....Arbeidstijden in historisch perspectief**  
Kea Tijdens
- 3.....Arbeidsduurverkorting en deeltijdarbeid**  
Kea Tijdens
- 4.....Arbeidstijden in de jaren negentig**  
Kea Tijdens
- 5.....Bedrijfstijden in de jaren negentig**  
Kea Tijdens
- 6.....Flexibilisering en andere bezettingsstrategieën**  
Kea Tijdens
- 7.....Arbeidstijden en bedrijfstijden bij bibliotheken**  
Freek Bruggert en Kea Tijdens
- 8.....Arbeidstijden en bedrijfstijden bij de banken**  
Annet Klijn en Kea Tijdens
- 9.....Arbeidstijden en bedrijfstijden bij garages**  
Cecile de la Rambelje en Kea Tijdens
- 10....Conclusie**  
Kea Tijdens
- .....Literatuur**

## Voorwoord

In 1995 kende het Fonds Maatschappijgericht Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam een subsidie toe voor het onderzoek *Zeggenschap over arbeidstijden*. In oktober 1997 werd het onderzoek afgerond. Dit boek bevat de resultaten er van. Het Fonds verstrekt subsidies onder de voorwaarde dat samenwerking plaats vindt met één of meer maatschappelijke organisaties. In dit geval waren dat de Industriebond FNV (garagebedrijven), de FNV Dienstenbond (banken) en de Abvakabo (bibliotheken). Aan het onderzoeksproject hebben drie studenten deelgenomen. Freek Bruggert, toen student economie en nu aio bij de Universiteit van Utrecht, heeft als stagiaire bij de Abvakabo het onderzoek bij de bibliotheken uitgevoerd. Van vakbonds zijde werd het onderzoek begeleid door Jos Huber en Jan Willem Dieten. Cecile de la Rambelje, toen student sociologie en nu beleidsmedewerker bij het CNV, heeft als stagiaire bij de Industriebond FNV het onderzoek bij de garages uitgevoerd met begeleiding van Sam Groen. Annet Klijn, toen student economie en nu beleidsmedewerker bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, heeft als stagiaire bij de FNV Dienstenbond het onderzoek bij de bibliotheken uitgevoerd. Dit onderzoek is begeleid door Dick Hamaker en Maurits Depla.

Dr. Luuk Wijmans heeft bij de vakgroep Sociologie van de Universiteit van Amsterdam twee jaren achtereen een leeronderzoek voor studenten georganiseerd, dat was gelieerd aan *Zeggenschap over arbeidstijden*. In het leeronderzoek 1995-'96, waaraan 16 studenten deelnamen, werd besluitvorming over arbeidstijden in vier bedrijven onderzocht: een grote producent van kopieerapparaten, een zorgverzekeraar, een drogisterijketen en de politie. Na een literatuur- en documentenstudie zijn 183 interviews gehouden, waarvan 142 schriftelijk met uitvoerende medewerkers en de rest mondeling of telefonisch met leidinggevendenden, met werkgevers en met ondernemingsraadleden (Blaauw e.a., 1996). Aan het leeronderzoek 1996-'97 namen 14 studenten deel. Hierin stond de vraag centraal of een verkorting in arbeidstijd, bijvoorbeeld tot 36 uur per week, door bedrijven werd aangewend voor flexibilisering van de bezetting, de arbeidstijden of andere aspecten van de arbeid. Bij 7 bedrijven, waar recent de arbeidstijd was verkort, zijn 28 gesprekken gevoerd met staffunctionarissen, managers en onderhandelaars van werknemers- en werkgeverszijde, die bij het arbeidsvoorwaardenoverleg betrokken waren (Van den Berg e.a., 1997).

Het onderzoek bij de banken werd zeer omvangrijk. Aanvullende financiering is gerealiseerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (subsidie AV-nr. 960010). De reden voor subsidiëring was dat dit onderzoek de sociale partners en de overheid informatie over de invoering van de 36-urige werkweek kon verschaffen, omdat de banken daarmee een van de eerste grote sectoren waren. Daarom waren de resultaten ook van belang voor andere sectoren.

Alle hierboven genoemde organisaties en personen hebben er ieder op hun eigen wijze aan meegewerkt om het onderzoek tot een succes te maken. Aan hen ben ik veel dank verschuldigd. Dat geldt ook voor de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam, waar ik het onderzoek uitvoerde.

Kea Tijdens

Wijdewormer

februari 1998

## 1. Inleiding

*Box 1.1 De revolutie van de vlijt*

"Echt regelmatig, onafgebroken, onder toezicht uitgevoerd werken was, op wat uitzonderingen na, een product van het fabrieksstelsel en zeldzaam vóór de negentiende eeuw .... (Toen) vond in veel gebieden een sterke intensivering van de arbeid - gemeten in werkgelegenheidscijfers, in aantal werkdagen per jaar en in arbeidsinspanning - plaats tijdens de zestiende tot de achttiende eeuw ..... de meest sprekende vorm van arbeidsintensivering was de vermeerdering van het aantal jaarlijkse werkdagen. Het grote aantal kerkelijke en (semi-) kerkelijke feestdagen waarop niet gewerkt hoefde te worden is voor de vijftiende eeuw van veel Europese landen bekend. Hun aantal kon tot meer dan vijftig per jaar oplopen, waardoor het aantal dagen waarop gewerkt werd op ongeveer 250 per jaar lag .... maar het inperken van het aantal arbeidsvrije dagen liep uit op nooit eerder vertoonde aantallen werkdagen per jaar .... met de hervorming van de godsdienst in één klap tot zes terug (viel)"

*Bron: Citaat uit De Vries, 1997: 63-64*

De revolutie van de tijd bestond niet alleen uit het terugdringen van een groot aantal vrije dagen. Tijdens deze revolutie voerden huishoudens hun arbeidsinspanning op om de landbouwproducten te vermarkten, ze gaven hun vrije tijd op en vrouwen en kinderen gingen mee werken voor de huishoudelijke productie. De drijfveer achter deze ontwikkeling was dat de vraag die ontstond naar nieuwe spullen voor het huishouden, naar kleding, naar luxe goederen. Voor het eerst werden huishoudens op grote schaal een eenheid van consumptie. Jan de Vries schetst hij de achtergronden van de arbeidstijden zoals deze tweehonderd jaar later, aan het eind van de twintigste eeuw, centraal staan in de arbeidsverhoudingen. Daarover gaat dit boek.

De revolutie van de vlijt heeft zich de hele twintigste eeuw voortgezet. Zo zeer zelfs, dat wel gezegd wordt dat de 24-uurs economie, zoals bekend uit de grote Amerikaanse steden, ook in Nederland in aantocht is. In dit boek wordt duidelijk dat het economisch leven verandert, dat winkels en banken langer open blijven, dat tweeverdieners ook nog om 8 uur 's avonds boodschappen willen doen, dat de huisarts onder druk staat om ook 's avonds z'n praktijk te openen, maar dat dit verschuivingen van enkele uren zijn. Ook al willen sommigen anders doen geloven, een 24-uurs economie is in Nederland nog niet in zicht.

De laatste jaren is veel gebeurd op het terrein van de arbeidstijden. Arbeidsduurverkorting, deeltijdbanen, flexibele werktijden, toeslagen voor overuren of voor onregelmatige uren, spaarsystemen voor vrije dagen en de zeggenschap over hun arbeidstijden zijn jaren achtereen in cao-onderhandelingen aan de orde geweest. Waarschijnlijk zullen deze onderwerpen ook de komende jaren sterk in de belangstelling blijven staan. Hoofdstuk 3 gaat in op de cao-resultaten in de jaren negentig. Daaraan voorafgaand wordt in hoofdstuk 2 de ontwikkeling van de arbeidstijden kort geschetst van eind vorige eeuw tot en met de jaren tachtig.

We onderscheiden drie dimensies van arbeidstijden: de lengte van de arbeidstijd, de locatie van de arbeidstijd en de variabiliteit van de arbeidstijd (zie box 1.2). In hoofdstuk 4 komen

de ontwikkelingen in de jaren negentig volgens deze drie dimensies aan de orde. Ook de wensen van werknemers bij elke dimensie worden geanalyseerd.

*Box 1.2 Drie dimensies van arbeidstijden*

*Lengte van de arbeidstijd*

- ( Wettelijk bepaalde arbeidsduur, vastgelegd in de Arbeidstijdenwet
- ( Afsgesproken arbeidsduur, vastgelegd in cao's
- ( Contractuele arbeidsduur, vastgelegd in een arbeidscontract
- ( Feitelijke arbeidsduur, dat zijn de uren gewerkt in een bepaalde week

*Locatie van de arbeidstijd (arbeidstijdpatronen of tijdstippen waarop wordt gewerkt)*

- ( Arbeidstijden binnen dagvenster, het reguliere arbeidstijdpatroon  
De vierdaagse werkweek
- ( Arbeidstijden buiten dagvenster, het niet-reguliere arbeidstijdpatroon  
Werken in de avond en de nacht, op zaterdag en zondag

*Variabiliteit van arbeidstijden (regelmaat van de arbeidstijden)*

- ( Flexibele arbeidstijden
- ( Variatie in begin- en eindtijden
- ( Kopen en verkopen van vrije tijd

In hoofdstuk 5 komen de achtergronden van de verruiming van de bedrijfstijden aan de orde. Belangrijk zijn de bedrijfstijdverkorting in de eerste helft van de jaren tachtig en de bedrijfstijdverlenging in de jaren negentig. Meestal is er meer dan een reden als de bedrijfstijd wordt verlengd: aantrekkende productie, intensiever gebruik van dure machines en apparatuur, productiviteitsverhoging, meer dwingende eisen van afnemers en cliënten, vaker onvoorspelbare pieken in de productie, andere onderhoudschemata's en dergelijke. Verandering van bedrijfstijden betekent vaak dat bedrijven ook de arbeidscapaciteit anders moeten roosteren. Roostering is een onderwerp waar werknemers en werkgevers sterk bij betrokken zijn. Meestal volgt een proces van inventarisatie en onderhandeling.

Verandering van bedrijfstijden en van arbeidstijden gaat gepaard met veranderende bezettingsstrategieën. In hoofdstuk 6 wordt beschreven welke strategieën bedrijven voeren om een optimale bezetting te realiseren. Intern flexibilisering is hierbij het sleutelbegrip. Door overwerk, flexibiliteit bij het opnemen van adv-dagen, flexibele week- en jaarroosters en oproepkrachten kan het arbeidsvolume met meer dan 10% variëren, terwijl de omvang van het personeelsbestand gelijk blijft. Multi-inzetbaarheid en arbeidspools maken het mogelijk gekwalificeerde arbeidskrachten op verschillende plaatsen in te zetten om leegloop te voorkomen. Externe flexibilisering wordt nagestreefd met uitzendkrachten of uitbesteding van werk. In het begin van de jaren negentig lag de nadruk op externe flexibilisering, maar ze is geleidelijk verschoven in de richting van interne flexibilisering.

Als de arbeidstijden veranderen, hoe veranderen vervolgens de bedrijfstijden? Of andersom? Zijn de patronen te ordenen? En hoe leiden veranderingen in arbeidstijden en bedrijfstijden tot veranderingen in de bezettingsstrategieën? Deze vragen zijn in het onderzoek *Zeggenschap over arbeidstijden* onderzocht voor drie sectoren: openbare bibliotheken, banken en garagebedrijven. Een aantal bibliotheken ging op zondag open, de banken voerden de 36-urige werkweek in en de garagebedrijven bleven 's avonds langer open en wilden ook op zaterdag hun werkplaatsen openen. In hoofdstuk 7, 8 en 9 staan de

resultaten van het onderzoek. Het boek eindigt met de belangrijkste conclusies van het onderzoek.

## **2. Arbeidstijden in historisch perspectief**

*Dit hoofdstuk behandelt de geschiedenis van de arbeidstijden in de afgelopen honderd jaar. Van de lange werkdagen destijds wordt via de vooroorlogse wetgeving op het terrein van de arbeidstijden de stap gezet naar de 'achturedag'. Na de oorlog wordt de werkweek verder verkort via de vrije zaterdag in de jaren zestig en de arbeidsduurverkorting en het deeltijdwerk in de jaren tachtig. Het hoofdstuk eindigt met een beknopt overzicht van recente wetgeving op dit terrein.*

### **2.1. Lange werkdagen**

In de vorige eeuw waren de arbeidstijden in de opkomende industrie buitenissig lang. Zo werden in 1841 in klei-industrie werkdagen gemaakt van 2 uur 's morgens tot 10 uur 's avonds! Als reactie hierop werd een parlementaire enquête gehouden en werd gepleit voor een wettelijke regeling van de arbeidstijden.<sup>1</sup> Sommige pleitbezorgers gebruikten humanitaire argumenten: lange werkdagen hadden fysiek nadelige gevolgen, vooral voor kinderen en voor vrouwen. Anderen hadden politieke motieven: het handhaven van de sociale vrede. De opkomende vakbeweging en de socialistische partijen wilden een 'achturedag' om zowel de ontwikkeling en ontplooiing van de arbeider als de werkgelegenheid te bevorderen. Ook waren er economische overwegingen: fabrikanten zagen in dat arbeiders door oververmoeidheid hun werk niet goed konden doen. Als werkgevers de arbeidstijden beperkten, konden de arbeiders voldoende rust krijgen. Echter, vanwege de sterke concurrentie kon dat alleen als het wettelijk werd voorgeschreven.

Tussen 1874 en 1919 kwamen verschillende wetten tot stand waarin de arbeids- en rusttijden werden geregeld.<sup>2</sup> Het Kinderwetje van Van Houten was de eerste en bevatte een verbod op arbeid van kinderen tot 12 jaar in fabrieken en werkplaatsen en op nachtarbeid van vrouwen en kinderen tot 14 jaar. De Arbeidswet van 1889 beperkte de arbeidstijd van vrouwen en jongeren onder de 16 jaar tot 11 uur per dag, hun middagpauze moest tenminste een uur duren en zij mochten 's zondags en 's nachts niet werken. Dat kwam neer op een arbeidsweek van maximaal 66 uur. De Arbeidswet van 1911 bepaalde dat vrouwen en jongeren onder de 16 jaar hooguit 58 uur per week mochten werken. De Arbeidswet van 1919 beperkte de arbeidstijden tot 8 uur per dag en 45 uur per week, voor het eerst ook voor mannelijke arbeiders. Echter, nog steeds waren al deze wetten niet van toepassing op de landbouw, huisindustrie en dienstboden. Naar schatting waren in 1919 de arbeidstijden van hooguit 10% van de beroepsbevolking wettelijk geregeld.

Een groot probleem in de sectoren waarvoor de wetten niet golden, was dat daar geen directe relatie tussen het aantal gewerkte uren en het loon bestond. Zo ontvingen inwonende dienstboden een jaarloon in geld en in natura wegens kost en inwoning. Niet de arbeidstijd werd afgesproken maar de vrije tijd, bijvoorbeeld elke zondag van 2 uur 's middags tot 11 uur 's avonds. Een werkweek van 70 uur was heel normaal. Daarnaast diende een dienstbode op bepaalde tijden klaar staan voor eventueel te verrichten werkzaamheden: de tijd van dienstbereidheid.<sup>3</sup> Ook in de landbouw waren jaarlonen en gedeeltelijke betaling in natura voor het vaste personeel gebruikelijk, terwijl de arbeidstijden afhingen van het werk dat moest worden gedaan. Daarnaast werd veel veldarbeid voor stukloon verricht: betaling geschiedde op basis van het maaien van een akker of het plukken van een kist fruit. Ook kantoorbedienden ontvingen een jaarsalaris, waarbij 'ieder de hem bepaaldelijk aangewezen taken dagelijks moet verrichten' en dit betekende dat in drukke tijden avondwerk en soms nachtwerk heel gewoon was.<sup>4</sup>

Met de industrialisatie ontstond ook de 'moderne loonarbeid', waarin de relatie tussen gewerkte uren en beloning duidelijker werd. De schrijnende situatie van de lange arbeidstijden werd allengs wat beter. Volgens de Volkstelling van 1909 bedroeg de gemiddelde overeengekomen arbeidstijd 60 uur per week en 3036 uur per jaar. Dat was een werkweek die volgens het arbeidscontract bestond uit 6 dagen van 10 uur. Er waren 8,5 vrije werkdagen per jaar, namelijk de kerstdagen, nieuwjaarsdag, de maandagen van pasen en pinksteren en enkele plaatselijke feestdagen. Deze cijfers gelden alleen voor de loonarbeid, dus voor industrie en werkplaatsen. Voor de overige groepen in de beroepsbevolking zijn er geen cijfers.

## **2.2. De 48-urige werkweek**

De achturedag die in 1919 wettelijk verplicht werd, gold slechts voor korte tijd. Een recessie vanaf het jaar daarop leidde er toe dat in 1922 de maximale werkweek weer werd verlengd tot 48 uur. Werkgevers stonden hierop vanwege de grote buitenlandse concurrentie. Bovendien stemden werknemers in met langere werktijden om de loonsverlagingen uit voorgaande jaren te compenseren.<sup>5</sup> Toch had de Arbeidswet van 1919 grote invloed op de arbeidstijden. De wet was een kaderwet, hetgeen betekende dat de regering besluiten over werktijden kon uitvaardigen die op specifieke sectoren of beroepsgroepen van toepassing waren. Dat gebeurde in de jaren dertig, toen arbeidstijdenbesluiten werden genomen voor winkels, kantoren, huisarbeid, ambtenaren, militairen en transportarbeiders. Dit laatste besluit werd gevolgd door de Rijttijdenwet van 1936, waarin de rij- en rusttijden in het beroepsvervoer werden geregeld. Voor steeds grotere groepen uit de beroepsbevolking werden op deze manier de werktijden geregeld. Een algehele arbeidstijdverkorting was echter niet aan de orde, ook al discussieerde de vakbeweging hierover met het oog op de hoge werkloosheid. Werkgevers waren van mening dat de uurlonen hierdoor zouden stijgen en hun buitenlandse concurrentiepositie zou aantasten. Zij kregen steun van de regering.

Direct na de Tweede Wereldoorlog werd het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen van kracht, waarin een 48-urige werkweek, dus 6 werkdagen van 8 uur, verplicht werd gesteld. De regering gebruikte twee argumenten. Om de inkomens ook in de laagste loongroepen op peil te houden moesten arbeiders wel 48 uur per week werken en voor de herindustrialisatie van het land waren eveneens lange werkdagen nodig.<sup>6</sup> De redenering paste perfect bij het kostwinnersmodel: de mannenlonen werden mede dankzij de lange werkweken toereikend om in de behoeften van het hele gezin te voorzien. De overgrote meerderheid van de mannen was ook in staat een kostwinnersrol te vervullen, want de werkloosheid was de hele eeuw niet zo laag geweest. De overgrote meerderheid van de vrouwen stopte met haar beroepsarbeid als ze trouwde en werd huisvrouw. Zij hadden in deze naoorlogse periode handen vol werk aan hun huishouding door de tekorten aan consumptieartikelen, het grote kindertal, de woningnood en het lage inkomen. In de jaren vijftig was dit gezinsideaal van kostwinner-met-huisvrouw tot in alle lagen van de bevolking doorgedrongen.<sup>7</sup>

## **2.3. De vrije zaterdag**

Eind jaren vijftig werd de verplichte 48-urige werkweek op grote schaal ontdoken. Veel werkgevers waren voor een vijfdaagse werkweek, ondermeer vanwege de besparing op brandstofkosten. Bovendien werd de arbeidsmarkt zo krap dat een kortere werkweek een belangrijk middel werd om personeel te werven en te behouden. De vakbeweging eiste een vijfdaagse werkweek, dat wil zeggen een 45-urige werkweek met vijf werkdagen van 9 uur:



"De vijfdaagse werkweek leeft enorm binnen de vakbeweging, vooral onder vrouwen".<sup>8</sup> De schaarste aan goederen en de vroege sluitingstijden van de winkels maakten het voor hen moeilijk om boodschappen te doen.<sup>9</sup> Er ontstond een paradoxale situatie. De arbeidsmarkt had zeer veel arbeidskrachten nodig en de overheid wilde daarom een lange werkweek handhaven, maar werkgevers en werknemers koersten af op een kortere werkweek. In 1959 werd een aantal cao's afgesloten, ondermeer in de bouw, waarin een 45-urige werkweek was overeengekomen. Bij Philips kwam een cao tot stand waarin de werkweek stapsgewijs werd teruggebracht tot 45 uur met een vrije zaterdag in 1962.<sup>10</sup> De meeste werknemers kregen begin jaren zestig een vrije zaterdag. In veel gezinnen veranderde het patroon van de wekelijkse tijdsbesteding. Huisvrouwen verschoven hun huishoudelijke werkzaamheden van de zaterdag naar andere dagen van de week en voortaan konden gezinnen de zaterdag samen doorbrengen.<sup>11</sup> Het begrip vrijetijdsbesteding kreeg inhoud.

In de jaren die volgden werd de werkweek in veel cao's verder verkort en werd het meest gebruikelijke patroon vijf werkdagen van 8 uur. In de detailhandel wilden de vakbonden ook graag een vijfdaagse werkweek. Ze stelden voor de winkels voortaan op zaterdagmiddag en maandagochtend te sluiten, maar de werkgevers wilden dit niet.<sup>12</sup> In 1964 bereikten cao-partijen een akkoord over een zesdaagse openstelling en een vijfdaagse werkweek in de vorm van 50 vrije dagen per jaar. In de detailhandel gingen vanaf dat moment bedrijfstijden en werktijden uiteen lopen en deed roostering zijn ingang. Vele andere bedrijfstakken zouden volgen.

In 1960 was de afgesproken arbeidsduur in cao's nog 48 uur. Wel was het begrip vakantie geïntroduceerd, want er werd nog maar 2346 uur ofwel 49 weken per jaar gewerkt. Dat kwam neer op ongeveer één week vakantie per jaar. In 1970 was het 43 uur per week en 48 weken per jaar. In 1972 sloten werkgevers- en werknemersorganisaties in de Stichting van de Arbeid een centraal akkoord, waarin ze overeenstemming bereikten over een 40-urige werkweek en een basisvakantie van 20 dagen. Eén van de argumenten was behoud van werkgelegenheid, want de krapte op de arbeidsmarkt was over.<sup>13</sup> Tussen 1973 en 1976 daalde de arbeidsduur inderdaad verder tot 40 uur. Tussen 1982 en 1986 werd de arbeidsduur opnieuw verkort. In 1990 was het nog maar 38,6 uur per week en 45 weken per jaar. Voor de feitelijke arbeidsduur waren cao-afspraken inmiddels belangrijker geworden dan wettelijke regelingen. De wetgever bleef steken op 48 uur per week, de werknemer ging vanaf de jaren zestig geleidelijk minder werken.

*Tabel 2.1 Gemiddeld aantal afgesproken arbeidsuren per jaar en per week en werkweken per jaar volgens cao's (1909 volgens Volkstelling en alleen voor industrie).*

	Uren per jaar	Uren per week	Weken per jaar
1909	3036	60	50,5
1960	2346	48	49
1970	2061	43	48
1980	1865	40	46
1990	1744	38,7	45

*Bron: Voor 1909 Volkstelling; voor 1960 t/m 1980 CBS, persbericht PB94-45; voor 1990 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 1993*

## 2.4. Deeltijdarbeid in de jaren zeventig

Loonarbeid was de eerste helft van deze eeuw grotendeels voltijdse arbeid en de wetgeving en cao-onderhandelingen waren daarop afgestemd. Dat veranderde toen eind jaren vijftig

de personeelstekorten nijpend begonnen te worden. Voor mannenberoepen werden gastarbeiders geworven, maar voor vrouwenarbeid verschoof de wervingsstrategie van jonge meisjes naar gehuwde vrouwen, terwijl ook veel werd gedaan om verloop onder vrouwen wegens huwelijk tegen te gaan. Gehuwde vrouwen kregen deeltijdbanen aangeboden. Ook al hadden veel bedrijven morele bezwaren tegen tewerkstelling van gehuwde vrouwen, de markt was sterker dan de leer. In 1960 werkten 27 duizend vrouwelijke werknemers in deeltijd; in 1971 was hun aantal bijna vertienvoudigd tot 209 duizend.<sup>14</sup>

*Box 2.2 Deeltijders op aparte afdelingen*

Bij de Philipsvestigingen in Sittard, Den Haag en Acht werden in de jaren zestig aparte afdelingen geopend voor in deeltijd werkende gehuwde vrouwen, wegens positieve ervaringen gevolgd door andere vestigingen van het concern. In de genot- en voedingsmiddelenindustrie werden aparte ploegen of afdelingen voor hen opgericht, meestal op de verpakkingafdelingen. Zo werkten bij Verkade meer dan 100 'avondvrouwen'. De Brabantse zoetwarenbedrijven werven gehuwde vrouwen met oudere kinderen voor deeltijdbanen. In het katholieke zuiden telde de maatschappelijke veroordeling van gehuwde vrouwen die beroepsarbeid verrichten zwaar. Daarom werden in de nieuwe Liga-fabrieken in Roosendaal en in de Kwatta-fabrieken te Breda voor deze categorie werkneemsters afzonderlijke afdelingen gemaakt, waar het handmatige inpakken plaatsvond. Een 'juffrouw van toezicht' bij Kwatta zegt hierover: *"In het begin werd je er stapelgek van. De een kwam om negen uur en ging om twaalf uur weer weg. De ander kwam om half tien en ging zo laat weer weg. .. Die vrouwen verdienden een gulden per uur. D'r waren keurige vrouwen bij. Er was een van wie de zoon bijles moest hebben in scheikunde. Ze zei: dat kan ik van m'n huishoudgeld niet missen. Op het laatst was het een flinke afdeling, met lange tafels."*

In de dienstverlenende sector werden geen aparte afdelingen gemaakt. Daar werden deeltijdvrouwen voor slechts enkele afdelingen geworven, bij de banken bijvoorbeeld voor data-entry- en postafdelingen. In 1968 werkte al 10% van de vrouwelijke medewerkers bij Amro in deeltijd. Bij de PTT werden door wijzigingen in dienstroosters mogelijkheden gecreëerd voor gehuwde vrouwen om in deeltijd te werken bij de loketdiensten of de telefonische informatiediensten.

*Bronnen: Van Klaveren en Tijdens, 1997; Tijdens, 1997a, 236; Lansdorp, 1988*

In de jaren zeventig waren in de industrie de ergste tekorten op de arbeidsmarkt voorbij en nam de vraag naar deeltijders wat af. Echter, nu wilden vrouwen zelf in toenemende mate na hun huwelijk in een deeltijdbaan blijven werken of in deeltijd terugkeren op de arbeidsmarkt.<sup>15</sup> Het werd gebruikelijk dat vrouwen hun werkgever vroegen of ze minder uren konden werken, aanvankelijk als ze gingen trouwen, maar later ook als ze een kind kregen. Inmiddels was het arbeidsaanbod van meisjes en jonge vrouwen afgenomen, omdat zij, net als de jongens eerder deden, langere opleidingen volgden. Daarentegen was de huwelijksleeftijd nog steeds laag. Er dreigden personeelstekorten in diverse vrouwenberoepen en onder verpleegkundigen, onderwijzend personeel, administratief personeel, winkelbedienden en huishoudelijk personeel nam het percentage deeltijders toe.

Het veranderende arbeidsmarktgedrag van vrouwen kende drie achtergronden. Ten eerste hadden jonge vrouwen een steeds betere opleiding en wilden ze rendement daarvan. Ten tweede wilden vrouwen onder invloed van de emancipatie minder afhankelijk van hun partner zijn, ook in financieel opzicht. Tenslotte werd vanaf de tweede helft van de jaren zeventig het perspectief op de steeds vaker gewenste herintreding kleiner door de oplopende werkloosheid, terwijl de kans op een werkloze partner groter werd.

De vrouwenbeweging wees deeltijdarbeid echter af, omdat deeltijdbanen werden gekenmerkt door slechte arbeidsvoorwaarden en lage beloning.<sup>16</sup> Bovendien zouden vrouwen in een deeltijdbaan te weinig verdienen om economisch zelfstandig te kunnen zijn. Al in 1967 bepleitte Joke Kool-Smit, één van de oprichtsters van Man-Vrouw-Maatschappij (MVM), een 6-urige werkdag voor iedereen. Bij het 10-jarig bestaan van MVM pleitte zij voor een 5-urige werkdag en een 25-urige werkweek, om zo een herverdeling van huishoudelijke arbeid tussen vrouwen en mannen te realiseren.<sup>17</sup> Een gelijke verdeling van betaalde arbeid tussen de seksen zou leiden tot een gelijke verdeling van de onbetaalde arbeid. Ook het FNV Vrouwensecretariaat wenste arbeidstijdverkorting per dag. De achterban hiervan bestond vooral uit voltijds werkende vrouwen die vaak ook nog huishoudelijke taken hadden. Daarentegen wilde de Vrouwenbond FNV, die vooral niet-werkende vrouwen van mannelijke vakbondsleden vertegenwoordigde, wel deeltijdarbeid. De achterban van deze bond was op zoek naar kleine deeltijdbanen. Ook de vakbondsvrouwen van de onderwijsbond ABOP wilden bevordering van deeltijdarbeid.<sup>18</sup> In 1971 behoorde het onderwijs met 16% deeltijders al tot de sectoren met de meeste deeltijdarbeid.<sup>19</sup>

## 2.5. Arbeidsduurverkorting als remedie tegen overcapaciteit

In de jaren dertig wilde de vakbeweging spreiding van werkgelegenheid via arbeidsduurverkorting. Eind jaren zeventig, toen de werkloosheid opnieuw steeg, kwamen deze ideeën opnieuw naar voren. De Industriebond NVV, de snelle introductie van de vrije zaterdag nog in het achterhoofd, bepleitte in 1977 een vrije vrijdagmiddag voor werknemers in dagdienst en een vijfde ploeg voor de vierploegendienst.<sup>20</sup> De reactie van andere vakbonden en van werkgevers liet even op zich wachten. Werkijdverkorting had toen nog een andere betekenis dan nu: bedrijven met een lege orderportefeuille konden tijdelijk minder uren per week draaien en voor de werknemers een uitkering aanvragen bij het arbeidsbureau voor de resterende uren.

Toen de Europese vakbeweging ETUC zich in 1979 uitsprak voor een verkorting van de werkweek met 10% en behoud van loon, sloot de FNV sluit zich hierbij aan met het argument van een betere verdeling van werk.<sup>21</sup> De vorm van de arbeidsduurverkorting werd opengelaten, want de aangesloten bonden hadden uiteenlopende opvattingen. Vooral nog hadden veel bonden een voorkeur voor vervroegde pensionering en de cao's voor de grafische industrie, havens, bouw en onderwijs bevatten hierover in 1979 afspraken.<sup>22</sup> Met de oplopende werkloosheid was dit een populaire maatregel. Oudere werknemers konden daarmee het gevaar van ontslag op latere leeftijd voorkomen en jongere konden daarmee het behoud van hun eigen arbeidsplaats veiliger stellen. Bedrijven gebruikten vervroegde uittreding graag om overcapaciteit te reduceren.<sup>23</sup>

Geleidelijk spraken meer FNV-bonden zich uit over de vorm van arbeidsduurverkorting. De ABOP was de enige die arbeidsduurverkorting per dag wenste. De Dienstenbond koos voorlopig voor 36 uur per week, maar wilde op den duur ook arbeidstijdverkorting per dag. De Abvakabo sprak zich uit voor een 36-urige werkweek, maar liet de invulling open. Ook de Vervoersbond en de Industriebond FNV wilden een 36-urige werkweek. De Voedingsbond bepleitte eveneens arbeidsduurverkorting, maar wenste geen vierdaagse werkweek, omdat dit averechts zou werken op een eerlijke verdeling van huishoudelijke taken.<sup>24</sup>

Door de oplopende recessie kwamen de lonen onder druk te staan. In 1981 vaardigde de regering een loonbesluit af.<sup>25</sup> De vakbeweging moest de prijscompensatie vanuit een defensieve positie verdedigen.<sup>26</sup> In die situatie leek de eis van arbeidsduurverkorting met behoud van loon moeilijk te realiseren. In 1980 hadden de werkgevers zich bovendien ferm tegen arbeidsduurverkorting uitgesproken met hetzelfde argument als in de jaren dertig: de concurrentiepositie met het buitenland werd bedreigd.<sup>27</sup> Werkgevers wilden daarentegen werknemers die alle dagen werkten, honoreren met vrije dagen.<sup>28</sup> Zo moest een laag ziekteverzuim worden gehonoreerd met extra vrije dagen en een hoog ziekteverzuim met intrekking ervan. Chemieconcern DSM kende al iets dergelijks: elke werknemer kreeg per jaar een aantal Extra-Vrije-Tijd-dagen toegekend, waarvan de ziektedagen werden afgetrokken.<sup>29</sup> Ook wilden werkgevers meer zeggenschap over de tijdstippen waarop werd gewerkt: bij piekdrukten moesten werknemers meer en bij slapte minder dan gebruikelijk kunnen worden ingezet. De voorstellen werden enigszins achterhaald door de oplopende recessie: slapte kwam vaker voor dan piekdrukten.

### 2.5.1. Akkoord van Wassenaar

De posities van werkgevers- en werknemersorganisaties waren duidelijk toen VNO-voorzitter Van Veen en FNV-voorzitter Kok in de Stichting van de Arbeid in 1982 een werkgelegenheidsbeleid voor de lange termijn overeenkwamen in het Akkoord van Wassenaar. Ze wilden dat realiseren via herstel van bedrijfsrendementen en herverdeling van arbeid. Op korte termijn betekende dit een ruil tussen arbeidsduurverkorting en prijscompensatie. Arbeidsduurverkorting werd ruim opgevat, zowel verkorting van de werkweek, roostervrije dagen per jaar, vervroegde uittreding (vut) als bevordering van deeltijdarbeid vielen er onder. Per cao zouden specifieke vormen worden afgesproken. De regering ondersteunde het akkoord en zei bij monde van Minister de Koning van Sociale Zaken te streven naar een arbeidsduurverkorting tot 36 uur per week, vooral vanwege het verwachte effect op de hoge werkloosheid.<sup>30</sup>

Tussen eind 1982 en eind 1986 werd in veel cao's arbeidsduurverkorting (adv) afgesproken en geheel of gedeeltelijk afgezien van prijscompensatie.<sup>31</sup> Eind 1985 was de arbeidsduur al van 77% van alle werknemers in Nederland verkort.<sup>32</sup> Dat was niet alleen een gevolg van cao-afspraken, want ook een kwart van de werknemers waarop geen cao van toepassing was, kende een adv-regeling.<sup>33</sup> In de marktsector was viervijfde van de arbeidsduurverkorting op jaarbasis gerealiseerd, dus in de vorm van roostervrije dagen.<sup>34</sup> Arbeidsduurverkorting per week kwam weinig voor en al helemaal niet per dag.<sup>35</sup> In 1983 kregen werknemers gemiddeld per jaar 2,0 roostervrije dagen, een jaar later al 3,1.<sup>36</sup> In sommige cao's werden aanzienlijk meer roostervrije dagen afgesproken. Zo kregen werknemers in 1985 volgens de Philips-cao 13 roostervrije dagen.<sup>37</sup> In de bank-cao liep het aantal roostervrije dagen - aan te wijzen door de werkgever - op van 3 in 1983 tot 10 in 1986.<sup>38</sup> Volgens sommige cao's vond financiële compensatie plaats bij functies waar tijdelijk geen adv-dagen konden worden opgenomen, evenals bij deeltijdfuncties. In een aantal cao's werd een 36-urige werkweek afgesproken, waaronder de cao's in de detailhandel (V&D, Ahold en KBB), de cao voor het grafisch bedrijf en de cao voor het tijdschriften-uitgeverijbedrijf.<sup>39</sup> Flexibilisering van arbeidstijden, een thema dat tien jaar later zo populair zou worden, kwam zeer weinig voor. In de kwartaire sector was het minder dan 1%, bij bedrijven in de marktsector 2 tot 3%.<sup>40</sup>

In de adv-ronde van 1982-'86 ontstond een onderscheid tussen collectieve en individuele roostervrije dagen. Collectieve roostervrije dagen werden door de werkgever aangewezen, golden voor het hele personeel en leidden per definitie tot bedrijfstijdverkorting. Zo werd er

in de bouw niet meer gewerkt tussen kerst en nieuwjaar. In het particuliere bedrijfsleven was collectieve roostering de meest voorkomende vorm, maar in de kwartaire sector kwam individuele roostering het meest voor, omdat handhaving van de dienstverlening werd nagestreefd. Individuele roostervrije dagen konden zowel door de werkgever worden aangewezen als door de werknemer zelf worden bepaald.

### **2.5.2. Herbezetting**

Ook al was werkgelegenheidsherstel een expliciete doelstelling van arbeidsduurverkortingsmaatregelen, het Ministerie van Sociale Zaken schatte de gemiddelde herbezetting in het bedrijfsleven slechts op 20 à 25%, terwijl het Centraal Planbureau uitkwam op 35 à 40%.<sup>41</sup> Twee met elkaar samenhangende factoren kunnen de lage herbezetting verklaren: productiviteitsverbetering en teruglopende afzet. Beide kunnen leiden tot overbezetting. Het eerste speelde bij 35% van de bedrijven een rol, het tweede bij 22%.<sup>42</sup> Ook anderen hebben aangegeven dat de advronde van 1982-'86 vooral is gebruikt om overcapaciteit weg te werken.<sup>43</sup> Drie waarnemingen bevestigen deze analyse.

Ten eerste is bij sommige cao's arbeidsduurverkortingsmaatregelen expliciet ingezet om ontslag te voorkómen, vooral in de marktsector. Zo voerde Douwe Egberts, een bedrijf met 3.500 werknemers waar sprake was van overtollig personeel ten gevolge van reorganisaties, per januari 1986 zelfs 23 roostervrije dagen in. Hierdoor werden 150 banen behouden en 30 tijdelijke arbeidsplaatsen gerealiseerd.<sup>44</sup> Bij DAF Trucks met 6.000 werknemers werden in 1983 zowel 23 roostervrije dagen ingevoerd als 10% van het loon ingeleverd om het ontslag van 800 personeelsleden te voorkomen.<sup>45</sup> Begin 1986 had ongeveer 10% van de werknemers een 36-urige werkweek op jaarbasis. Als dit de vorm had van roostervrije dagen, dan was vrijwel steeds getracht overcapaciteit te beperken.<sup>46</sup> Als wel herbezetting plaatsvond, zoals in het beroepsgoederenvervoer, kwam dit omdat het structurele overwerk was teruggedrongen via een tijd-voor-tijd-regeling.<sup>47</sup>

Ten tweede is het in overeenstemming met de bedrijfstijdverkortingsmaatregelen, waarvan vooral in 1984 sprake was.<sup>48</sup> In de marktsector had meer dan de helft van de bedrijven de bedrijfstijd verkort, vooral bedrijven tot 100 werknemers. Slechts bij een enkel bedrijf was sprake van bedrijfstijdverlenging, in 1980 nog zo bepleit door de werkgeversorganisatie. In de kwartaire sector vond bedrijfstijdverkortingsmaatregelen in veel geringere mate plaats, bij 8% van de instellingen.

Ten derde is het in overeenstemming met de ervaring van werknemers, die vrijwel geen herbezetting waarnamen in hun bedrijf. Volgens een onderzoek onder vakbondsleden in de thuiszorg, bij de rijksoverheid en bij PTT-Telecom was nog geen 10% van mening dat er sprake was van vrijwel volledige herbezetting.<sup>49</sup>

### **2.5.3. Pas op de plaats**

In de tweede helft van de jaren '80 leidde de aantrekkende economie er toe dat veel werkgevers te maken kregen met problemen rond werkplanning en roostering en daaruit voortvloeiende communicatie, zo blijkt uit evaluaties.<sup>50</sup> Eind 1985 zei meer dan de helft van de bedrijven organisatorische problemen te verwachten bij verdere arbeidsduurverkortingsmaatregelen.<sup>51</sup> Werkgevers riepen derhalve om een 'adempauze'.<sup>52</sup> In de jaren die volgden zouden de roostervrije dagen inderdaad voor bezettingsproblemen zorgen: herhaaldelijk kwam het voor dat werknemers hun adv-dagen niet meer konden opnemen, waardoor stuwmeren van verlofdagen ontstonden.<sup>53</sup> Ook de bedrijfstijdverkortingsmaatregelen via collectieve adv-dagen gingen knellen, omdat dit botste met de aantrekkende productie. Zo was er in 1985 al vaker sprake van bedrijfstijdhandhaving dan een jaar eerder.<sup>54</sup>

Tussen 1987 en 1994 maakten sociale partners nog nauwelijks cao-afspraken over arbeidsduurverkorting. Voor de vakbeweging was de teleurstellende herbezetting aanleiding om van verdere arbeidsduurverkorting af te zien en opnieuw looneisen te stellen. Weliswaar nam het FNV-congres in 1984 nog een motie aan om in 1990 via arbeidsduurverkorting uit te komen op een 32-urige werkweek, de Industriebond FNV verklaarde zich hier herhaaldelijk tegen.<sup>55</sup> Enerzijds had deze bond te maken met belangrijke werkgevers, zoals bij Philips en in de metaal, die pertinent tegen een verkorting van de werkweek waren. Anderzijds was er ook in de eigen achterban, die voor een belangrijk deel uit mannelijke kostwinners bestond en uit ploegenwerkers die al korter werkten, weerstand tegen verdere arbeidsduurverkorting. Bovendien was voortgaande loonmatiging bij een aantrekkende economie moeilijk te verkopen aan de achterban. Voor werkgevers had arbeidsduurverkorting evenmin nog prioriteit. Door de arbeidsduurverkorting was de overcapaciteit gereduceerd, terwijl de productie toenam door de aantrekkende economie.

Concluderend, het Akkoord van Wassenaar uit 1982 heeft zeker vruchten afgeworpen. In de marktsector is arbeidsduurverkorting in de vorm van roostervrije dagen vooral gebruikt voor bedrijfstijdverkorting. Dit, tezamen met de loonmatiging, maakte het mogelijk overcapaciteit te verminderen zonder al te forse personeelsreducties. In de kwartaire sector is de arbeidsduurverkorting niet aangegrepen voor bedrijfstijdvermindering, daar was de loonmatiging doorslaggevend. Vanaf 1985 braken met de aantrekkende economie andere tijden aan. Bedrijven draaiden weer op volle toeren en daarin paste geen verdere arbeidsduurverkorting.

## **2.6. Arbeidsduurverkorting en deeltijdarbeid, een controversie**

Ook al waren volgens het Akkoord van Wassenaar arbeidsduurverkorting en deeltijdarbeid gelijkwaardig als het ging om bevordering van werkgelegenheid, de vakbeweging zette alleen in op arbeidsduurverkorting. De Industriebond zag deeltijdarbeid zelfs als arbeidsduurverkorting met recht evenredige inlevering van loon en 'dat past niet in onze kostenneutrale formule'.<sup>56</sup> Enkele werkgevers, waaronder de banken met ruim 100 duizend werknemers, zagen liever het recht op deeltijdarbeid in de cao dan arbeidsduurverkorting, ook al vond de Centrale Ondernemingsraad van AMRO in 1985 dat deeltijdarbeid geen alternatief kon zijn.<sup>57</sup> De banken waren inmiddels geconfronteerd met een groeiende stroom verzoeken van overwegend vrouwelijke werknemers om hun arbeidstijd te mogen bekorten. In 1983 en 1984 kregen alle werknemers volgens de cao de mogelijkheid om individueel hun arbeidstijd te verkorten. Hiervan maakte naar schatting in totaal 5% van het vrouwelijk personeel gebruik.<sup>58</sup> Ook andere cao's, waaronder die van de ziekenhuizen, bevatten het recht om een voltijd baan om te zetten in een deeltijd baan.<sup>59</sup>

Arbeidsduurverkorting en deeltijdarbeid bleven in de jaren tachtig controversiële onderwerpen. Bij arbeidsduurverkorting was de mannelijke voltijdse werknemer het referentiepunt, bij deeltijdarbeid de vrouwelijke werknemer die graag betaald werk en zorgtaken wilde combineren. De oplossing voor dit conflict tussen de seksen diende zich pas in de jaren negentig aan. Toen naderden de aantalsverhoudingen tussen beiden groepen elkaar, omdat mannen in een voltijd baan niet meer de overgrote groep in de beroepsbevolking vormden.

### **2.6.1. Arbeidsduurverkorting voor deeltijders**

De adv-ronde van 1982-'86 ging grotendeels aan de deeltijders voorbij.<sup>60</sup> Velen kregen geen arbeidsduurverkorting en werden 'opgeplust', dat wil zeggen dat ze hun oorspronkelijke aantal uren bleven werken. Meestal bevatten cao's hierover geen afspraken, maar werd dit per organisatie besloten. In 1986 maakte de helft van de deeltijders in de kwartaire sector gebruik van een opplusregeling.<sup>61</sup> In 1990 waren in ruim een derde van de bedrijven met arbeidsduurverkorting de deeltijders opgeplust, waarbij overigens in bijna de helft van de gevallen de deeltijders niet navenant meer gingen verdienen.<sup>62</sup> In de resterende groep bedrijven was deelname vrijwillig. Deeltijders zorgden daarmee al voor een gedeeltelijke herbezetting. Uit onderzoek blijkt ook dat de waardering voor de vrije tijd als gevolg van arbeidsduurverkorting vooral komt van de voltijders, omdat deeltijders veelal geen behoefte hebben aan extra vrije tijd.<sup>63</sup>

### **2.6.2. Bedrijven en vakbonden niet langer afwerend tegenover deeltijd**

Medio jaren tachtig nam bij vakbonden de aandacht voor deeltijdarbeid toe, aanvankelijk vooral bij de bond met veruit de meeste deeltijders in haar gelederen, de Abvakabo. Het beleid bestond uit twee elementen: de mogelijkheid om alle functies in deeltijd uit te oefenen én gelijkstelling van de arbeidsvoorwaarden van deeltijders aan die van voltijders. Ondertussen verlieten de vrouwengroepen binnen de bonden hun voorkeur voor arbeidsduurverkorting per dag met een 25-urige werkweek, want daarmee werd geen besparing op reistijd geboekt en huishoudelijke taken hoefden niet persé per dag maar konden ook geconcentreerd op één dag in de week worden uitgevoerd. Bovendien volgden steeds meer vrouwelijke werknemers individueel een 'deeltijdstrategie'.

Werkgevers gaven hun verzet tegen de deeltijdverzoeken van werkneemsters geleidelijk op. Ook daarvoor zijn een aantal redenen. Ten eerste was dit afgesproken in het Akkoord van Wassenaar uit 1982. Ten tweede oefenden vrouwengroepen, vaak georganiseerd als commissie van de Ondernemingsraad, druk uit op werkgevers om alle functies ook in deeltijd te kunnen uitvoeren.<sup>64</sup> Ten derde werd in sommige sectoren steeds nadrukkelijker gestreefd naar optimalisering van de personeelsbezetting en daarin paste bevordering van deeltijdarbeid heel goed. Een reconstructie van het deeltijdbeleid van drie grote banken en hun voorlopers laat zien dat optimalisering van de personeelsbezetting vanaf het midden van de jaren tachtig een rol ging spelen.<sup>65</sup> Deeltijdarbeid was bij uitstek geschikt om voorspelbare pieken in het werkaanbod op te vangen.<sup>66</sup> Ten vierde bezetten vrouwelijke werknemers steeds meer geschoolde functies, waardoor het voor werkgevers vanwege de kosten van hun bedrijfsopleidingen duur werd om zo'n werkneemster op eigen verzoek te ontslaan bij huwelijk of zwangerschap. Ten vijfde zouden in een aantal vrouwenberoepen zoals de verpleging personeelstekorten ontstaan als hun werkgevers niet in zouden gaan op de deeltijdverzoeken. En ten slotte waren er economische argumenten: deeltijders zijn relatief goedkope arbeidskrachten.<sup>67</sup> Tussen 1980 en 1984 steeg het aantal deeltijdbanen in de nijverheid en dienstensector met 132.000 tot 829.000.<sup>68</sup>

## **2.7. Nieuwe wetgeving over arbeidstijden**

In de jaren vijftig en zestig ging de Arbeidswet van 1919 ook gelden voor diverse andere sectoren en beroepen.<sup>69</sup> Ook werd ze in 1955 eindelijk van toepassing op de landbouw. Bovendien werd het arbeidsverbod voor kinderen uitgebreid tot 14-jarigen. Inmiddels was de wet een lappendeken van regelingen geworden en fungeerde ze steeds meer als een regeling waarin de maximale en niet de feitelijke arbeidstijden waren vastgelegd. In de jaren tachtig werden werkgevers- en werknemersorganisaties het eens over het uitgangspunt dat de overheid grenzen behoort te stellen aan de arbeids- en rusttijden. De werkgevers wilden

echter een ruime en de werknemers een restrictieve regeling. In 1989 kwam de regering met een Hoofdlijnennota Arbeidstijden, waarover diverse adviesraden vervolgens hun mening gaven. Dit leidde tot indiening van een wetsvoorstel, dat in 1996 als de nieuwe Arbeidstijdenwet werd aangenomen.<sup>70</sup>

De Arbeidstijdenwet kent standaardbepalingen, waarvan na overleg tot bepaalde maxima kan worden afgeweken. Standaard verricht een werknemer ten hoogste 8 uur arbeid per dienst, 45 uren per week en in een periode van 13 weken gemiddeld 40 uur per week. Maximaal is dit 10 uur arbeid per dienst, gemiddeld 50 uur per week in een periode van 4 achtereenvolgende weken en gemiddeld 45 uren per week in een periode van 13 achtereenvolgende weken. In de cao kunnen werkgevers en vakbonden arbeidstijden afspreken die van de standaardbepalingen afwijken. Ze kunnen ook vastleggen dat de arbeidstijden, al dan niet binnen grenzen, worden bepaald door individuele werkgevers in overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Dit is ook nodig bij bedrijven zonder cao. Tenslotte kunnen werkgevers met individuele werknemers afwijkende tijden afspreken. De wet richt zich nadrukkelijk tot de werkgevers: zij moeten zich aan de richtlijnen houden. Werknemers zijn daartoe niet verplicht. Zij kunnen bijvoorbeeld bij een baas het maximum toegestane aantal uren op een dag werken en vervolgens nog een aantal uren bij een tweede baas, in een eigen bedrijf, of in het eigen huishouden gaan werken.

De wet geeft ook de minimale rusttijden aan. Zo moet een werknemer een aaneengesloten rust kunnen genieten van tenminste 11 uur. Als een werknemer meer dan 5,5 uur werkt, is een pauze van tenminste 30 aaneengesloten minuten nodig. Voor nachtarbeid, dat is arbeid tussen 0 en 6 uur, gelden aparte maxima. Zondag is in principe geen werkdag, tenzij bedrijfsomstandigheden dat noodzakelijk maken én de werkgever hierover overeenstemming heeft bereikt met de ondernemingsraad en met de werknemer. Per 13 weken moet een werknemer minimaal 4 vrije zondagen hebben, maar in de overlegregeling kan dit worden opgerekt naar 13 vrije zondagen per jaar.

De naleving van wetgeving over arbeidstijden werd sinds 1889 gecontroleerd door de Arbeidsinspectie.<sup>71</sup> Volgens de Arbeidstijdenwet van 1996 controleert de inspectie nu nog slechts of de maxima niet worden overschreden. De wetgever is van mening dat controle van de standaardregelingen wel aan werknemers en hun vertegenwoordigers kan worden overgelaten. Die kunnen naar de rechter stappen als hun werkgever de regelingen overtreedt. De overheid heeft zich op het punt van direct toezicht dus teruggetrokken en beperkt zich tot monitoring.

*Box 2.3 Speciale bepalingen en uitzonderingen*

De wet bevat enkele bepalingen voor speciale groepen werknemers. Zo mogen kinderen tot 16 jaar in principe geen arbeid verrichten. Daarop zijn enkele uitzonderingen, zoals het bezorgen van kranten. Voor 16- en 17-jarigen gelden striktere regels dan voor volwassenen, vooral als het om de rusttijden gaat. Verder gelden afwijkende regels voor vrouwen die zwanger of bevallen zijn. Zij hoeven niet in nachtdienst te werken of overwerk te verrichten. Na de geboorte van hun kind mogen ze in werktijd kolven of borstvoeding geven. Verder gelden de bepalingen over de arbeids- en rusttijden niet voor leidinggevenden voorzover zij tenminste twee keer het minimumloon verdienen en niet voor hoger personeel met een inkomen van tenminste drie keer het minimumloon. Voor oudere werknemers kent de wet geen speciale regels.



Ook zijn uitzonderingen gemaakt voor bepaalde sectoren. Zo zijn de bepalingen over nachtdienst niet zo strikt van toepassing op de brood- en banketbakkerijen, het dagbladbedrijf, het horecabedrijf, de mobiele kraan, de publieke infrastructuur of de baggerwerkzaamheden. Ook gelden de regels voor de pauzes niet zo strikt voor de beveiligingsdiensten, de justitiële inrichtingen of de mijnbouwinstallaties. Voor de podiumkunsten, de landbouw, het inwonend huishoudelijk personeel en de schoonmaakbedrijven gelden afwijkende bepalingen voor de rusttijden waarop dagelijks en wekelijks aaneengesloten niet mag worden gewerkt.

Enkele sectoren vallen voorlopig niet onder de Arbeidstijdenwet. Zo worden de rij- en rusttijden van beroepschauffeurs geregeld in het Rijtijdenbesluit, dat gelijktijdig in werking is getreden en is gebaseerd op de Rijtijdenwet 1936. Chauffeurs mogen per dag maximaal 13 uur en wekelijks gemiddeld 54 uur dienst hebben en de ruimte voor gebroken diensten is beperkt. Voor beeldschermwerk, dat veelal door vrouwen wordt uitgevoerd, waren de rusttijden al geregeld in het Besluit Beeldschermwerk 1992. Arbeid aan een beeldscherm dient na ten hoogste twee opeenvolgende uren te worden afgewisseld door andersoortige arbeid of door rusttijd. Afwisseling met ander werk verdient de voorkeur. Immers, zo blijkt uit de toelichting bij het besluit, het is uit ergonomisch oogpunt niet verantwoord om op een werkdag van 8 uur of langer meer dan 5 à 6 uur zonder afwisseling met andersoortige arbeid aan een beeldscherm te werken.

*Bron: FNV, (1995). Verander-de tijden. Arbeidstijden in discussie; SZW-nieuws 10 augustus 1995:3*

### **3. Differentiatie van arbeidstijden in de jaren negentig, de balans van adv en bevordering deeltijdarbeid**

*Dit hoofdstuk gaat over arbeidsduurverkorting en deeltijdarbeid in de jaren negentig. De achtergronden van de adv-ronde 1994-'97 worden geanalyseerd: de verruiming van de winkeltijden, de ordergestuurde productie in de industrie en de overvolle wegen. Daarna komt aan de orde dat de arbeidsduurverkorting gepaard ging met flexibilisering van de werktijden, verlaging van de toeslagen voor werk buiten kantoor tijden, loonmatiging en behoud van werkgelegenheid. Tenslotte verschuift de aandacht naar selectieve en individuele vormen van arbeidsduurverkorting.*

#### **3.1. Deeltijdarbeid**

In de discussies over deeltijdarbeid gaan rond 1990 twee onderwerpen domineren: is er een recht op deeltijdarbeid en is er sprake van gelijke behandeling van voltijders en deeltijders? Sociale partners en overheid beraden zich op hun standpunten. In de Stichting van de Arbeid en in het kabinet worden voorstellen gedaan om de rechtspositie van deeltijders te verbeteren. De vakbeweging zet in op een gelijke behandeling van deeltijders en voltijders. Deze strategie is dezelfde als bijna negentig jaar eerder bij de ongelijke beloning van vrouwenarbeid. Toen stond de vakbeweging op het standpunt dat vrouwenlonen even hoog moesten zijn als mannenlonen om loonconcurrentie te voorkomen.<sup>72</sup> Nu moet de rechtspositie van deeltijders gelijk zijn aan die van voltijders zodat hun arbeidsvoorwaarden niet concurreren.

In 1992 vraagt de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid advies over een wettelijke regeling voor deeltijdarbeid aan de Sociaal Economische Raad (SER) en de Emancipatieraad. Onder verwijzing naar de grote behoefte aan een kortere werkweek bij vrouwen en mannen pleit de Emancipatieraad voor gelijke behandeling én voor een wettelijk recht op deeltijd.<sup>73</sup> De SER is daarentegen verdeeld over het wettelijk vastleggen van gelijke behandeling én is tegen een wettelijk recht op deeltijdarbeid. In 1993 vinden de sociale partners in de Stichting van de Arbeid elkaar op het punt van de gelijke behandeling, maar ook zij zijn tegen een wettelijk recht op deeltijdarbeid.<sup>74</sup> Sociale partners wordt aanbevolen in cao's te regelen dat een verzoek van een werknemer om zijn of haar arbeidsduur te veranderen in beginsel dient te worden gehonoreerd. Hieronder valt dus zowel vermindering als vermeerdering van de arbeidstijd. Eind 1993 geeft het kabinet te kennen positief te staan tegenover deze aanbeveling.<sup>75</sup> De gelijke behandeling van deeltijdwerkers wordt in 1996 wettelijk geregeld: er mag op grond van de arbeidsduur geen onderscheid meer worden gemaakt in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.<sup>76</sup> Het recht op deeltijdarbeid blijft de gemoederen bezig houden en kamerlid Rosenmöller van Groen Links probeert dit alsnog via een wetsvoorstel te realiseren. In 1996 besluit de Tweede Kamer inderdaad dat werknemers het recht hebben hun werktijd te verminderen met 20%, maar het voorstel zal eind 1997 struikelen in de Eerste Kamer.<sup>77</sup> Inmiddels heeft de Stichting van de Arbeid laten weten zich niet langer te zullen verzetten tegen een dergelijk wetsvoorstel.<sup>78</sup> In veel cao's is dan al een regeling voor deeltijdarbeid opgenomen.

##### **3.1.1. Deeltijd in cao's**

Nu het aan sociale partners is overgelaten om het recht op deeltijdarbeid in cao's te realiseren, neemt de FNV initiatieven.<sup>79</sup> Daarin staan de werkgelegenheid voor deeltijders en de gelijke rechtspositie van deeltijders centraal. Volwaardige deeltijdarbeid moet, net als arbeidsduurverkorting, leiden tot extra banen en tot herverdeling van werk.<sup>80</sup> De

tijdregelingen moeten toegesneden worden op wensen en behoeften van werknemers en op de economische en sociale mogelijkheden van bedrijven en sectoren, waarbij soms verlenging van de bedrijfstijd is gewenst. In 1994 wil de Abvakabo in alle cao's het recht op deeltijdarbeid,<sup>81</sup> evenals de Industriebond FNV en FNV Dienstenbond. Ook het CNV wil deeltijdarbeid op alle functieniveaus.<sup>82</sup>

De afspraken in de Stichting van de Arbeid worden voortvarend aangepakt. Eind 1993 treft de Loontechnische Dienst al 41 cao's aan met afspraken over deeltijd, waaronder enige met alleen het voornemen een studie uit te voeren.<sup>83</sup> Een jaar later zijn er al 63 cao's met afspraken, waarvan 47 met een 'geclausuleerd recht' om in deeltijd te werken. Dit betekent dat de werkgever een deeltijdverzoek moet inwilligen tenzij zwaarwegende bedrijfsbelangen zich hiertegen verzetten en dan moet de werkgever deze afwijzing motiveren. Deze formulering van de Stichting van de Arbeid wordt veelvuldig overgenomen.<sup>84</sup> Soms worden voorwaarden gesteld aan het minimum aantal uren per dag of per week. De cao's in de landbouw, energie- en nutsbedrijven en bouw bevatten geen afspraken terzake, terwijl dit juist wel het geval is in de industrie en overige dienstverlening.<sup>85</sup> In de jaren daarna groeit het aantal cao's met afspraken over deeltijdarbeid.<sup>86</sup> Uit onderzoek blijkt dat in bedrijven met zo'n cao werknemers aanmerkelijk meer verzoeken indienen en deze ook aanmerkelijk vaker worden gehonoreerd.<sup>87</sup> Een werkgever beslist drie keer zo vaak negatief over een deeltijdverzoek als in de betreffende cao geen recht op deeltijd is afgesproken dan wanneer dat wel het geval is (31 om 10% van de verzoeken).

Jaar	Geclausuleerd recht	Afspraken incl. studie	Onderzochte cao's
1993		41	134
1994	47	63	134
1995	60	70	107
1996	66	73	124

Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995b: 24, voor de jaren 1993-'94; De Jong, 1996: 17, voor 1995; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 1997: 36, voor 1996

### 3.1.2. Deeltijd in bedrijven

In bedrijven wordt het geleidelijk heel gewoon dat werknemers deeltijdverzoeken indienen en dat deze gehonoreerd worden. Tussen 1990 en 1996 stijgt het percentage bedrijven met een cao waarin het recht op deeltijd is vastgelegd van 23 naar 70%.<sup>88</sup> In de eerste helft van 1996 dient 1,6% van de werknemers een verzoek om korter te mogen werken, waarvan 82% is gehonoreerd.<sup>89</sup> Soms is de vraag te groot. Begin van de jaren negentig besluiten vele schoolbesturen minder verzoeken te honoreren.<sup>90</sup> Anno 1997 leggen sommige bedrijven wachtlijsten aan, zo blijkt bij de Beldag Deeltijd, georganiseerd door de FNV.<sup>91</sup>

Deeltijdarbeid wordt het eerst gewoon in het onderwijs en de gezondheidszorg. De industrie en nog meer de bouw zijn hekkesluiters. Daar werken naar verhouding weinig vrouwen en bestaat traditioneel een weerstand tegen deeltijdarbeid. Zo verklaart de directeur van een Brabants verpakkingconcern tegenover een vakbondsbestuurder: "Er wordt hier alleen full-time gewerkt en anders sodemieteren ze maar op".<sup>92</sup> Ter verklaring licht hij toe dat hij en zijn vrouw de taken ook goed hebben verdeeld: hij is directeur en zij huisvrouw. Morele opvattingen over de taakverdeling tussen de sexen spelen in dit geval expliciet een rol, maar meestal zijn de redenen meer verhuuld. In 1993 mogen journalisten bij

enkele dagbladen niet in deeltijd werken omdat ze een netwerk van contacten moeten onderhouden, is deeltijdarbeid bij de KLM onuitvoerbaar omdat de roosters dit niet toelaten en is het bij de bank Credit Lyonnais funest voor de carrière.<sup>93</sup> De werkgevers in deze bedrijven worden gesteund door NCW-voorzitter Blankert die er in een interview op wijst dat een baan van twintig uur niet twintig-veertigste van een voltijdbaan is: de betrokkenheid bij de organisatie is een andere en het takenpakket is anders.<sup>94</sup> Dus horen bij deeltijdbanen ook aparte arbeidsvoorwaarden, vergelijkbaar met die van de zaterdagbesteller van de PTT. Blankert bepleit hier dus slechtere arbeidsvoorwaarden voor deeltijders, overigens zonder veel succes zoals hiervoor bleek. Zelfs anno 1997 bestaat her en der nog weerstand onder werkgevers, vooral in bedrijven waar vrijwel uitsluitend mannen werken, zo blijkt bij de genoemde Beldag Deeltijd.<sup>95</sup>

De bedrijven met weerstand tegen deeltijdarbeid vormen inmiddels een achterhoede, want inmiddels werkt bijna 30% van alle werknemers minder dan 35 uur per week.<sup>96</sup> De opmars van deeltijdwerk zet ook door in sectoren en beroepen waar dat tot nu toe ongewoon was. Zo start ABN Amro een project gericht op bevordering van deeltijd in midden en hoger kader functies, omdat de bank onder het personeel hieraan een behoefte signaleert, terwijl deeltijdarbeid bovendien zinvol kan zijn voor de gewenste grotere flexibiliteit van bedrijfs- en arbeidstijden.<sup>97</sup> Bij de KLM zijn inmiddels pursers in deeltijd aangesteld.<sup>98</sup> Bij V&D werden verzoeken van vestigingsmanagers om in deeltijd te werken tot voor kort afgewezen.<sup>99</sup> Nu is in een kleine vestiging een experiment gestart met een manager die in deeltijd wil werken. Door de ruimere openingstijden kunnen managers toch al niet meer de volle tijd aanwezig zijn. Mogelijk zouden in de vestiging Amsterdam met een openingsduur van 70 uur per week zelfs twee vestigingsmanagers kunnen worden aangesteld.

Werden in de jaren zestig meestal laaggekwalificeerde deeltijdbanen gecreëerd door de werkgever om nieuwe groepen werknemers aan te trekken ten tijde van personeelsschaarste, in de jaren negentig zegt meer dan de helft van de bedrijven dat de voorkeur van het personeel de belangrijkste reden is voor de inzet van deeltijdarbeid.<sup>100</sup> Op grote schaal vragen vrouwen hun werkgever urenvermindering voor hun voltijdbaan als ze gaan samenwonen, trouwen of kinderen krijgen. Meer dan driekwart van de werkende vrouwen zonder kinderen, maar met een kindwens, wil blijven werken als ze hun huidige arbeidstijd kunnen verminderen of zelfs halveren.<sup>101</sup> Hoogopgeleide vrouwen willen vaker blijven werken en meer uren maken dan laagopgeleide vrouwen. De sterke toename van grote deeltijdbanen moet vooral vanuit deze urenwens van vrouwen worden begrepen. Ook bedrijven bevorderen grote deeltijdbanen aanmerkelijk meer dan kleine.<sup>102</sup> Deeltijdarbeid is niet meer de gemarginaliseerde arbeid die ze in de jaren zestig was.

### **3.1.3. Voor- en nadelen van deeltijdarbeid voor bedrijven**

Ook al gaat het initiatief meestal van de werknemer uit, dit betekent niet dat bedrijven geen voordelen zouden zien in deeltijdarbeid, zo blijkt uit een onderzoek in 1991.<sup>103</sup> Als het gaat om een ruimer aanbod op de arbeidsmarkt - het argument uit de jaren zestig - heeft 30% van de bedrijven een positief oordeel over deeltijders. Als het gaat om de aansluiting tussen bedrijfstijd en arbeidstijd oordeelt 29% positief en 58% neutraal. Als het gaat om de beperking van de kosten van overwerk oordeelt 20% positief en 79% neutraal. Veruit het belangrijkste argument pro deeltijders is de opvang van piekdruk. Hier oordeelt 60% van de bedrijven positief en 35% neutraal over deeltijders. Ook uit ander onderzoek blijkt dat deeltijders in de afstemming van de personeelsbezetting op de capaciteitsbehoefte een cruciale rol vervullen.<sup>104</sup> Natuurlijk ervaren bedrijven ook nadelen van deeltijdarbeid. De meest frequent genoemde nadelen zijn de belasting van leidinggevenden als gevolg van

overdrachtsproblemen (33% oordeelt negatief en 66% neutraal) en de communicatie en informatie-overdracht (32% oordeelt negatief en 67% neutraal). De betrokkenheid van deeltijders bij hun werk, hun kennis en ervaring en hun binding met het bedrijf scoren in hoge mate neutraal.

Opvallend is dat de werkgevers ook overwegend neutraal oordelen over het argument waarvan economen veronderstellen dat het belangrijk is: deeltijdwerk zou arbeid duurder maken door extra kosten voor administratie, opleiding, sociale premies, huisvesting en coördinatie.<sup>105</sup> Driekwart van de bedrijven oordeelt neutraal en de rest negatief over de kosten van personeelsbeheer en -administratie voor deeltijders, viervijfde oordeelt neutraal over de kosten van extra machines, gereedschap en werkruimtes, en vijfzesde oordeelt neutraal over de kosten van opleiding en inwerken. Het kostenargument lijkt zelfs eerder in het voordeel van deeltijders: 16% oordeelt positief over de arbeidskosten van deeltijders in relatie tot de productiviteit, 76% heeft hierover een neutraal oordeel. Blijkbaar vallen eventuele extra overheadkosten van deeltijders in het niet bij de besparingen als gevolg van een meer efficiënte bezetting en van lagere overwerk- en arbeidskosten.

#### **3.1.4. Arbeidsduurverkorting en deeltijdarbeid**

Arbeidsduurverkorting en bevordering van deeltijdarbeid lijken twee autonome ontwikkelingen. Slechts in één cao - de cao van de linnenverhuur- en wasserijbedrijven - wordt arbeidsduurverkorting en deeltijdstimulering expliciet aan elkaar gekoppeld. Voltijdse werknemers die onder deze cao vallen kunnen voortaan een verzoek indienen om hun dienstverband om te zetten in een 32-urige werkweek tegen 92% van het laatste loon.<sup>106</sup> Daarmee behoort voor hen een vierdaagse werkweek tot de mogelijkheden.

Toch zijn arbeidsduurverkorting en deeltijdstimulering twee zijden van dezelfde medaille. De wens van werkgevers - efficiëntere afstemming van bezetting op werkaanbod - is mogelijk geworden door arbeidsduurverkorting, maar heeft tegelijkertijd ruimte gecreëerd voor meer deeltijdarbeid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de invoering van de 36-urige werkweek, die in 1993 in de cao zorgverzekeraars wordt afgesproken. Ruimere openingstijden en een betere afstemming van de bezetting op de piekuren tussen 10 uur 's ochtends en 4 uur 's middags gaat gepaard met een beleid dat deeltijdwerk - tot dan toe beperkt tot enkele afdelingen - voortaan voor alle medewerkers mogelijk is.<sup>107</sup>

Net als in de adv-ronde van 1982-'86 zijn deeltijders in de volgende ronde regelmatig 'opgeplust'. Net als destijds is dit meestal beleid van de organisaties en bevatten cao's hierover geen afspraken. Zo plust in de ziekenhuizen, thuiszorg en verzorgingstehuizen ongeveer de helft van de deeltijders op, terwijl in de dagverblijven voor gehandicapten en in de jeugdhulpverlening zelfs een ruime meerderheid opplust.<sup>108</sup> Het gaat hier om aanzienlijke groepen, aangezien in deze organisaties vaak veel meer deeltijders dan voltijders werken. In het bankwezen is naar schatting een kwart van de deeltijders opgeplust.<sup>109</sup> Bij de Algemene Rekenkamer en de Raad van State worden alle deeltijders opgeplust en bij het Ministerie van Economische Zaken een dertigtal.<sup>110</sup> Opplussen betekent dat een deel van de herbezetting wordt gerealiseerd door de deeltijders. Zo is in de ziekenhuizen herbezetting bij de invoering van de 36-urige werkweek voor een groot deel opgevuld door deeltijders.<sup>111</sup> In de thuiszorg werkt 80-90% van de werknemers minder dan 28 uur. Zij behouden hun uren en krijgen door de gestegen uurlonen een forse salarisverhoging.<sup>112</sup> Dat geldt ook voor de part-timers in de verzorgingstehuizen.<sup>113</sup> Bedacht moet worden dat het hier vrijwel uitsluitend vrouwelijke werknemers betreft. Opnieuw komt de arbeidsduurverkorting hen goed uit. Ontstond in de adv-ronde van 1982-'86 de mogelijkheid om een voltijd baan om te

zetten in een deeltijd baan, nu sluit het opplussen aan bij de wens van een groeiende groep in deeltijd werkende vrouwen om juist meer uren te werken. De FNV ziet in deze ontwikkeling zelfs een mogelijkheid om kleine deeltijdcontracten te laten uitgroeien tot meer volwaardige, grotere deeltijdbanen.<sup>114</sup>

### **3.2. De opmaat voor de adv-ronde, 1994-'97**

Arbeidsduurverkorting komt na 1986 niet meer voor op de cao-agenda's. Werkgevers willen geen verdere arbeidsduurverkorting.<sup>115</sup> De aantrekkende economie vraagt immers om meer in plaats van minder arbeidskrachten en arbeidsduurverkorting zou deze personeelsbehoefte alleen maar groter maken. Aanvankelijk proberen werkgevers deze grotere behoefte op te vangen via externe flexibilisering, dus met uitzendkrachten en tijdelijke contractanten. Binnen enkele jaren bereikt deze strategie z'n grenzen, omdat maar een beperkt deel van de productie kan worden verricht door ongeschoolde uitzendkrachten. Er wordt ook veel overwerk verricht, maar dat is dure arbeid. Verlenging van de bedrijfstijd is een oplossing, maar dat vereist dat het vaste personeel - lees voltijders - op flexibele tijden en buiten de reguliere arbeidstijden wordt ingezet.<sup>116</sup> Dat vereist 'arbeidstijdmanagement', zoals de werkgeversorganisaties FME en AWW schrijven in een brochure uit 1991: tien bedrijven hebben veranderingen in bedrijfstijd- en werktijdregelingen gerealiseerd toen ze te maken kregen met veranderingen in de markt of in de productietechnologie of toen ze overwerk of uitzendarbeid wilden terugdringen.<sup>117</sup> De werkgeversorganisaties bieden hun leden op deze manier een handreiking.

#### **3.2.1. Het perspectief van de verkorte werkweek**

Ook bij de vakbeweging staat arbeidsduurverkorting eind jaren tachtig niet meer prominent op de cao-agenda. Toch is het onderwerp niet vergeten. In 1990 formuleert het congres van de FNV nogmaals de doelstellingen voor arbeidsduurverkorting: in 1993 een 35-urige werkweek en in 1996 een 32-urige werkweek.<sup>118</sup> Ook de Abvakabo wenst op haar congres in 1990 binnen vier jaar een 35-urige werkweek.<sup>119</sup> En de Dienstenbond FNV houdt in dat jaar een enquête onder leden waaruit blijkt dat driekwart een kortere werkweek zou willen en dat vooral een vierdaagse werkweek erg in trek is.<sup>120</sup> Daarentegen wijst de Industriebond verdere arbeidsduurverkorting af, met als argument dat het nauwelijks nieuwe banen oplevert, de werkdruk hoger wordt en de adv-dagen toch niet kunnen worden opgenomen.<sup>121</sup> Arbeidsduurverkorting is nog steeds gewenst, maar veel kracht van spreken is er niet.

Een vierdaagse werkweek lijkt weliswaar ideaal, maar komt weinig voor. De Loontechnische Dienst vindt voor een onderzoek in 1991 met moeite 28 bedrijven waar werknemers een vierdaagse werkweek hebben.<sup>122</sup> Bij deze overwegend kleine bedrijven is sprake van een combinatie van verdere arbeidsduurverkorting, verlenging van bedrijfstijden en optimale benutting van kapitaalintensieve productiemiddelen. Werknemers oordelen over het algemeen positief over de vierdaagse werkweek: het voordeel van de extra vrije dag weegt ruimschoots op tegen het nadeel van vermoeidheid door langere werkdagen.<sup>123</sup>

De jaren 1991-'92 vormen de opmaat voor verdere arbeidsduurverkorting, want in veel cao's wordt de systematiek van roostervrije dagen verruild voor verkorting van de werkweek zonder dat de arbeidsduur op jaarbasis verandert. Zo wordt de werkweek in de meubelindustrie en meubileringsbedrijven verkort naar 38,7 door inlevering van 6 roostervrije dagen. Bij Hoogovens krijgen werknemers in dagdienst een 36-urige werkweek door inlevering van 3 vakantiedagen en 3 roostervrije dagen. In de cao's voor het

schoonmaak- en glazenwassersbedrijf en de textieldetailhandel wordt de werkweek verkort tot 38 uur door inlevering van 13 roostervrije dagen.

Dit zet de trend voor de cao-onderhandelingen in de komende jaren. De verkorte werkweek maakt ruimte voor een verdere loskoppeling van bedrijfs- en arbeidstijden en daarmee voor bedrijfstijdverlenging. Zo komt een oplossing in zicht voor het knelpunt dat de bedrijfstijdverkorting uit de adv-ronde 1982-'86 heeft opgeworpen bij de aantrekkende economie. Zelfs in de bouw, de eerste bedrijfstak die overging op een gemiddeld 36-urige werkweek in de vorm van 22 adv-dagen waarvan vele collectief geroosterd rond de feestdagen, zijn er nu te weinig dagen waarop kan worden gewerkt. Werknemers werken soms tegen extra vergoeding op de collectieve adv-dagen. De Hout- en Bouwbond CNV wil daarom adv-dagen omzetten in een 36-urige werkweek met meer flexibele werktijden.<sup>124</sup>

### **3.2.2. Verruiming winkeltijden, ordergestuurde productie en volle wegen**

Het bedrijfsleven wordt geconfronteerd met drie ontwikkelingen die bedrijfstijdverlenging noodzakelijk maken: verruimde winkeltijden, just-in-time productie en verkeersstagnatie. Op haar beurt noodzaakt bedrijfstijdverlenging tot veranderingen van arbeidstijdpatronen en deze komen vervolgens in cao-onderhandelingen aan de orde. Tussen 1994 en 1997 worden flexibele arbeidstijdpatronen 'geruild' tegen arbeidsduurverkorting. We spreken van de adv-ronde 1994-'97. Hieronder worden eerst de drie ontwikkelingen besproken.

Vanaf 1929 wordt zo ongeveer om de tien jaar een wet aangenomen die de winkeltijden reguleert.<sup>125</sup> Werden deze eerst geleidelijk beperkt, vanaf 1976 keert de tendens met de instelling van een koopavond. In 1984 wordt de openstelling op zon- en feestdagen enigszins verruimd, gevolgd door een besluit uit 1994 dat openingstijden toestaat tot 18.30 uur. Het streven van het paarse kabinet Kok 1994-'98 naar deregulering leidt medio 1997 tot een nieuwe winkelsluitingswet: voortaan mogen winkels doordeweeks van 6 tot 22 uur open zijn, alsmede op 12 zondagen per jaar. Gemeentebesturen mogen zelfs toestemming geven voor meer zondagen. Onderzoek heeft uitgewezen dat consumenten in toenemende mate behoefte hebben aan openstelling na 6 uur 's avonds. De vraag komt vooral van de groeiende aantallen eenpersoonshuishoudens en van huishoudens met twee werkende partners. Direct na invoering van de wet verruimen veel supermarkten onder aanvoering van Ahold hun openingstijden.<sup>126</sup> Daarvoor zijn veranderingen in roostering en arbeidstijden nodig en de werkgevers zetten daarom twee onderwerpen op de cao-agenda. Ten eerste moeten voltijders - die tot nu toe alleen op reguliere tijden werkten - voortaan ook 's avonds en 's zaterdags werken, anders loopt de verruiming van de winkeltijden stuk op bezettingsproblemen. Ten tweede moet de toeslag voor arbeid op niet-reguliere uren lager, wil de verruiming niet vastlopen op de financiële consequenties. In hun kielzog trekken de supermarkten en warenhuizen andere consumentgerichte sectoren mee. De doe-het-zelf-centra<sup>127</sup> en de drogisterijen volgen het openstellingspatroon van de supermarkten. Zelfs postorderbedrijf Wehkamp verruimt de tijden waarop het bedrijf kan worden gebeld en perkt de periode tussen bestelling en bezorging.<sup>128</sup> De banken verschuiven de openstelling over de dag en gaan vaker op zaterdag open.<sup>129</sup> Garages, geconfronteerd met concurrentie van buitenstaander Kwik-fit, willen ook op zaterdag open en zetten in op verlaging van de toeslag voor werk op zaterdag. Ook steeds meer gemeenten zijn open tijdens koopavond.<sup>130</sup> Avondopenstelling wordt ook wenselijk geacht voor rechtbanken.<sup>131</sup> Zelfs huisartsen zouden 's avonds spreekuur moeten houden.<sup>132</sup> Centraal staat de verbetering van de dienstverlening aan cliënten. Stuk voor stuk herzien deze bedrijven met verruimde openingstijden hun

werkroosters en willen ze nieuwe afspraken maken over de arbeidstijden. En steeds opnieuw staan de toeslagen voor werk buiten de reguliere tijden ter discussie.

Een tweede ontwikkeling speelt zich af in de industrie, waar de zaterdag in principe geen werkdag is, tenzij in de ploegendiensten. Er wordt in de loop van de jaren negentig steeds vaker overgewerkt, vooral op zaterdag.<sup>133</sup> Ook wordt just-in-time productie steeds belangrijker: een grote afnemer als Albert Heijn eist van Douwe Egberts snelheid: vandaag bestellen, morgen leveren.<sup>134</sup> In allerlei vormen komt de omschakeling van produkt- naar ordergestuurde productiesystemen tot uiting. Kortere levertijden, snellere omsteltijden, onderhoud buiten de produktietijd, een meer optimale benutting van kapitaalgoederen en dergelijke worden noodzakelijker. In deze sectoren zijn flexibele arbeidstijden van het zittende personeel gewenst en dus een bandbreedte waarbinnen de werktijden vallen: de vaste 40- of 38-urige werkweek moet vervangen worden door een gemiddelde 40- of 38-urige werkweek. Voorzover hier sprake is van werktijden buiten de reguliere uren sluiten deze werkgevers zich aan bij die van de supermarkten: verlaging van de toeslagen op niet-reguliere uren. De meerderheid van de bedrijven heeft, als er sprake is van schommelingen in productie en werkdruk, een voorkeur voor flexibele inzet van het vaste personeel.

Een derde ontwikkeling betreft de bedrijven die met de drukte op de wegen te maken hebben. Vervoerstijden worden aangepast aan verkeersfiles en verschuiven naar de vroege ochtend, de avond en het weekend. Steeds meer winkels moeten 's ochtends voor 9 of 10 uur bevoorrad worden. Werkgevers in de wegenbouw willen personeel flexibeler kunnen inzetten, hetgeen betekent dat zij vooral de avonduren, een enkele keer 's nachts en in de zomerperiode meer uren draaien dan in de winter.<sup>135</sup> De ANWB streeft naar regionale werkroosters, aangepast aan het verkeersaanbod.<sup>136</sup> En de NS zou, om vertragingen van treinen te voorkomen, graag het onderhoud en de vernieuwing van het spoorwegnet uitsluitend 's nachts willen uitvoeren.<sup>137</sup> Ook in deze sectoren kan de zo gewenste flexibilisering niet meer worden opgelost door uitzend- of oproepkrachten. En ook in deze sectoren worden de cao-wensen van de werkgevers duidelijk: flexibele werktijden en lagere toeslagen.

### **3.2.3. Inzet van werkgeversorganisaties in de adv-ronde 1994-'97**

Eind 1994 lijken de werkgeversorganisaties, die zich vanaf 1986 tegen arbeidsduurverkorting keren, hun verzet op te geven.<sup>138</sup> De Algemene Werkgevers Vereniging (AWV) schrijft in haar arbeidsvoorwaardennota 1995 dat er afspraken mogelijk zijn, waar beide partijen voordeel van kunnen hebben.<sup>139</sup> VNO/NCW brengt in 1995 haar eerste gezamenlijke arbeidsvoorwaardennota uit: collectieve arbeidsduurverkorting is uit den bozen, selectieve arbeidsduurverkorting is bespreekbaar als die ook voordelen voor de werkgever biedt.<sup>140</sup> In hun arbeidsvoorwaardennota van het jaar daarop keren de werkgevers zich niet langer tegen een 36-urige werkweek, mits de beloning evenredig wordt aangepast.<sup>141</sup> Verder moet de bedrijfstijd gelijk blijven of zo mogelijk verlengd en moeten arbeidstijden flexibel kunnen worden ingevuld.

Voorals in de industrie is veel tegenstand tegen verdere arbeidsduurverkorting. In de metaalnijverheid heeft de 36-urige werkweek geen hoge prioriteit.<sup>142</sup> De werkgevers in de metaalindustrie met 310.000 werknemers zouden zelfs het liefst de 13 adv-dagen per jaar weer ongedaan maken.<sup>143</sup> Bij Philips met 44.000 werknemers vindt president Timmer in 1995 dat een werknemer meer in plaats van minder uren zou moeten werken. De achtergrond van zijn opmerking kan liggen in bezettingsproblemen die Philips bij verdere



arbeidsduurverkorting verwacht; mogelijk is Centurion te snel ingevoerd. Bij het bedrijf bestaat evenmin behoefte arbeidsduurverkorting te ruilen tegen flexibele arbeidstijden, want die kent het bedrijf volgens eigen zeggen al.<sup>144</sup> In de cao-onderhandelingen in 1996 weigert Philips opnieuw te praten over de 36-urige werkweek. Liever betaalt het bedrijf 6% loonsverhoging.<sup>145</sup> Zes op de tien Philips-werknemers zouden zelfs een 40-urige werkweek met loonsverhoging verkiezen boven een 36-urige werkweek zonder extra loon, aldus een NIPO-enquête in opdracht van het electronicaconcern.<sup>146</sup> De FNV hekelt vervolgens de vraagstelling van de enquête.<sup>147</sup> Het conflict loopt hoog op en het bedrijf sluit een tweejarige cao af zonder de Industriebonden FNV en CNV. Deze stappen uiteindelijk af van hun eis voor een 36-urige werkweek.<sup>148</sup>

Ook bij Unilever met 6.5000 werknemers lopen de cao-onderhandelingen in 1996 stuk op de 36-urige werkweek.<sup>149</sup> Hier omvat de groep op wie de 36-urige werkweek van toepassing zou zijn - productiepersoneel in dagdienst en medewerkers op kantoor - nog niet de helft van het personeelsbestand.<sup>150</sup> Immers, een aanzienlijk deel van het personeel werkt in ploegendienst en heeft al een kortere werkweek, een derde van het personeel heeft afwijkende roosters en het midden- en hoger kader valt buiten de cao. Uiteindelijk komt alsnog een cao tot stand en kunnen medewerkers in dagdienst volgens een 4 x 9 rooster gaan werken.<sup>151</sup> Bij Akzo met 16.57000 werknemers is in 1995 in de tweejarige cao afgesproken een werkgroep in te stellen die een 36-urige werkweek moet voorbereiden. Er vinden meer dan honderd experimenten plaats, die overwegend positief verlopen.<sup>152</sup> Toch komt het bedrijf terug op de afspraken. Akzo-directeur De Leij stelt in het voorjaar van 1997 vlak voor de definitieve invoering van de 36-urige werkweek vast: 'Het levert in het hele bedrijf problemen op'.<sup>153</sup> Hij wil werknemers individueel een keuze laten maken voor een 36- of een 38-urige werkweek. Er vindt opnieuw overleg plaats. Dit resulteert in een arbeidsduurverkorting naar keuze: werknemers kunnen kiezen om twaalf extra roostervrije dagen op te nemen en zo een 36-urige werkweek te realiseren of te blijven werken volgens een 38-urige werkweek.<sup>154</sup> In beide gevallen kan de werkweek variëren van 32 tot 45 uur en zijn de toeslagen voor onregelmatig werk geschrapt. In het najaar blijkt dat het management van veel Akzo-bedrijven steevast de oude roosters blijft hanteren, waardoor er geen sprake is van een individuele keuze.<sup>155</sup> In december wordt de reden duidelijk: in delen van het bedrijf is sprake van een sterk groeiende productie, waardoor tekorten aan diverse personeelscategorieën ontstaan.<sup>156</sup> Voor de cao-onderhandelingen van 1998 wil het bedrijf 800 werknemers een functiecontract - waarbij de arbeidstijd niet is vastgelegd - geven. Het gaat vooral om verkopers in de buitendienst en personeel in de hoogste cao-functies. De voortschrijdende controverse over de 36-urige werkweek lijkt zich in februari 1998 toe te spitsen op deze groepen.<sup>157</sup>

### **3.2.4. Inzet van werknemersorganisaties in de adv-ronde 1994-'97**

Eind 1993 spreekt het FNV-congres zich uit voor herverdeling van arbeid door korter werken.<sup>158</sup> Abvakabo constateert dat het streven naar een 36-urige werkweek niet resulteert in onderhandelingsresultaten en laat een onderzoek uitvoeren. Daaruit blijkt dat werknemers verdere arbeidsduurverkorting ondersteunen als er tenminste voldoende aandacht is voor herbezetting of voor behoud van werkgelegenheid.<sup>159</sup> De bond wil volgens haar arbeidsvoorwaardennota 1994 een beheerste loonkostenontwikkeling en een verkorting van de gemiddelde arbeidsduur in zetten tegen de groeiende werkloosheid. Het CNV hanteert in haar arbeidsvoorwaardenbeleid 1994 eveneens werkgelegenheid als uitgangspunt, maar noemt de arbeidsduurverkorting niet expliciet.<sup>160</sup> In het beleid voor 1996 doet ze dat wel. De Industriebond FNV ontwikkelt het concept van de vari-tijd.<sup>161</sup> Dit behelst een 36-urige werkweek, waarin per seizoen de werkdag en de werkweek binnen grenzen

kunnen variëren, maar waarbij wel sprake is van een vast inkomen. Roosters moeten worden gemaakt in overleg met werknemers. Overwerk en tijdelijk werk moeten worden teruggedrongen. Zaterdagen kunnen worden ingeroosterd als daar vrije doordeweekse dagen tegenover staan, maar de bond wil niet dat de zaterdag een 'normale' werkdag wordt, dat ligt gevoelig bij de achterban.

De vakbeweging krijgt meer aanwijzingen dat werknemers iets flexibeler arbeidstijden niet langer volstrekt onacceptabel vinden. In 1994 blijkt uit een enquête onder leden van de FNV Dienstenbond dat zij in beperkte mate op avonden of op zaterdag willen werken in ruil voor meer vrije tijd.<sup>162</sup> Het gaat dan om één avond in de week of één zaterdag in de maand. De bereidheid om meer avonden of zaterdagen te werken is aanmerkelijk geringer. Werknemers op hogere functieniveaus hebben minder moeite met de voorstellen dan werknemers op lagere niveaus. Werknemers in de detailhandel zijn minder positief dan in de zakelijke dienstverlening. In 1995 wordt een onderzoek onder FNV-leden gehouden, waaruit blijkt dat ruim 50% positief staat tegenover flexibiliteit van de arbeid.<sup>163</sup> Ruim een kwart van de vrouwen en bijna de helft van de mannen vindt wel dat hun bond zich moet verzetten ten aanzien van werk in het weekend. De tegenstand is het grootst bij leden van de Bouw- en houtbond, gevolgd door de Industriebond en de Dienstenbond. Werken op zondag blijft bij vakbondsleden op weerstanden stuiten.<sup>164</sup> Een opinie-onderzoek uit 1990 wees al uit dat zes op de tien Nederlanders tussen 15 en 65 jaar het een onaantrekkelijk idee vinden als ze op zondag zouden moeten werken en op een andere dag vrij zouden hebben.<sup>165</sup> Onder werkenden is de weerstand iets lager dan onder niet-werkenden. Kaderleden van de Abvakabo vinden vaste uren buiten kantoor tijden het meest en wisselende of gebroken diensten het minst acceptabel, gevolgd door oproepwerk en overwerk.<sup>166</sup> Ze zijn bereid buiten kantoor uren te werken, mits de werktijden van te voren vastliggen. Lagere toeslagen zijn voor de meerderheid niet acceptabel. Het wordt voor zowel FNV als CNV duidelijk dat arbeidsduurverkortingen gerealiseerd zou kunnen worden door enigszins aan de wens van werkgevers om de arbeidstijden te flexibiliseren tegemoet te komen.

De aantrekkende economie laat in 1996 zelfs ruimte voor het eisen van arbeidsduurverkortingen én van loonruimte die zo'n 1% boven de prijscompensatie uitgaat.<sup>167</sup> De weerstand bij Philips en de metaalwerkgevers tegen de 36-urige werkweek leidt er toe dat de Industriebond FNV - na een dreiging daartoe in maart<sup>168</sup> en een onderzoek waaruit blijkt dat tweederde van de leden voor een 36-urige werkweek is, vooral vanwege de extra vrije tijd<sup>169</sup> - na de zomer van 1996 de arbeidsduurverkortingen laat vallen en hogere looneisen gaat stellen.<sup>170</sup> De kortere werkweek wordt nu niet meer, zoals 15 jaar eerder, geruild tegen loonmatiging maar tegen flexibele arbeidstijden en er worden daarenboven ook looneisen gesteld. Looneisen worden ook gesteld in sectoren waar al een kortere werkweek is gerealiseerd of waar een kortere werkweek niet haalbaar lijkt.

In de nota arbeidsvoorwaarden 1998 stelt de FNV dat in zoveel mogelijk sectoren een 36-urige werkweek moet komen.<sup>171</sup> In de sectoren waar deze al is gerealiseerd en waar de loonstijging beperkt is geweest, wordt nu een grotere koopkrachtverbetering geëist dan in 1997. In sectoren waar de kortere werkweek nog niet is gerealiseerd heeft dit prioriteit boven koopkrachtverbetering. Verdere arbeidsduurverkortingen zijn niet aan de orde. Ook een enquête onder Abvakabo-leden wijst uit dat zij koopkracht een aanzienlijk hogere prioriteit geven dan arbeidsduurverkortingen.<sup>172</sup> Bij de banken stellen de FNV Dienstenbond en Dienstenbond CNV eveneens - onder verwijzing naar de winsten - looneisen centraal voor de CAO die in april 1998 afloopt.<sup>173</sup> Verdere arbeidsduurverkortingen dan 36 uur zijn niet aan de orde, zo verklaart ook FNV Bondgenoten, de nieuwe vakbond ontstaan uit een fusie van

vier bonden, bij de voorbereiding van het cao-beleid in 1998.<sup>174</sup> Deze opstelling is te begrijpen. In de marktsector gaat het goed met bedrijven, mede dankzij de arbeidsduurverkorting van de afgelopen jaren. Niet alleen heeft de loonmatiging die daarmee gepaard ging hieraan bijgedragen, minstens zo belangrijk is de meer efficiënte inzet van personeel en het doorbreken van het vaste, doordeweekse negen-tot-vijf arbeidspatroon van de voltijders. Bij een aantrekkende economie zullen er nog bezettingsproblemen genoeg komen en zal de vakbeweging ervoor moeten waken dat de arbeidsduurverkorting niet ongedaan wordt gemaakt. De FNV neemt alvast een voorschot door te stellen dat opgespaarde adv-dagen niet mogen worden uitbetaald in extra loon.<sup>175</sup>

### **3.3. Arbeidsduurverkorting in ruil voor flexibele werktijden, lagere toeslagen en behoud van werkgelegenheid, de adv-ronde 1994-'97**

In de jaren 1994-'97 wordt in veel cao's een 36-urige werkweek afgesproken. Tot dan toe kwam die korte werkweek slechts voor in enkele sectoren en ondernemingen, waaronder de uitgeverijen van boeken, de dagbladjournalisten, V&D en KBB. Dit stamde nog uit de adv-ronde 1982-'86, toen veruit de meeste andere cao-afspraken over arbeidsduurverkorting roostervrije dagen op jaarbasis betroffen. Nu wordt de gewenste 36-urige werkweek in de marktsector geruild tegen twee wensen van werkgeverszijde, te weten flexibele werktijden en lagere toeslagen. Bij de overheidssectoren vindt een andere ruil plaats, namelijk arbeidsduurverkorting voor behoud van werkgelegenheid. Zowel werknemers als werkgevers hebben met succes hun eisen gerealiseerd, ook al waren er her en der arbeidsconflicten. In deze paragraaf komen eerst de cao-afspraken over arbeidsduurverkorting aan de orde en vervolgens de vraag in hoeverre sprake is van flexibele werktijden, lagere toeslagen en behoud van werkgelegenheid.

#### **3.3.1. Arbeidsduurverkorting**

In 1993 is de cao zorgverzekeraars één van de eersten met een 36-urige werkweek. In 1994 wordt in enkele cao's zelfs een 35-urige werkweek afgesproken, ondermeer in de cao KBB en de cao V&D, ingaande het jaar daarop. In de NS-cao worden de roostervrije dagen uitgebreid van 12 naar 13 en een jaar later naar 14. Daarentegen wordt in twee cao's in het vervoer (besloten busvervoer en taxivervoer) één adv-dag ingeleverd voor aanvullende financiering van de vut. Inmiddels kennen 11 van de 134 grotere cao's een werkweek van 36 uur of minder.<sup>176</sup> Daarentegen zijn er 9 cao's met een werkweek van 40 uur, waaronder het taxivervoer en de reisbranche. In 58 cao's is de arbeidsduur tussen 37 en 38 uur, in 27 cao's is de werkweek tussen 38 en 39 uur.<sup>177</sup> Gemiddeld hebben werknemers die onder een cao vallen nu 13 roostervrije dagen, gerekend met een 40-urige werkweek.<sup>178</sup>

In 1995 wordt in een groeiend aantal cao's arbeidsduurverkorting afgesproken.<sup>179</sup> Spraakmakend is de Akzo-cao, waar een 36-urige werkweek wordt afgesproken, die na een experimenteerfase in de zomer 1997 in zal gaan. Inmiddels kennen ook Hoogovens, de kartonnage-industrie en de zuivelindustrie een 36-urige werkweek. Ook in de groot- en detailhandel zijn, naast KBB en V&D, nu verschillende cao's met een 35- of 36-urige werkweek, waaronder apotheken, levensmiddelen-groothandel en textielgroothandel. Ook in het bankwezen wordt een 36-urige werkweek afgesproken, die eind 1996 in zal gaan. De wasserijen, het verzekeringsbedrijf Centraal Beheer en de ANWB gaan eveneens naar een 36-urige werkweek. Bij KPN wordt de werkweek met een uur bekort tot 37 uur, ingaande oktober 1996.<sup>180</sup> Bij de waterleidingbedrijven wordt een studie gedaan naar invoering van een 36-urige werkweek. Daarentegen blijft de werkweek in het vervoer lang, al wordt in het taxivervoer één adv-dag overeengekomen. Nog slechts 4 cao's kennen een 40-urige

werkweek, namelijk beveiliging, doktersassistenten, kunstzinnige vorming en uitzendkrachten. Gemiddeld hebben werknemers die onder een cao vallen nu 13,3 roostervrije dagen.

In 1996 wordt in nog meer cao's een 36-urige werkweek afgesproken.<sup>181</sup> Het gaat vooral om de grotere cao's in de kwartaire sector. Voor de rijksoverheid, provincie, ziekenhuizen, openbare bibliotheken, verzorgingstehuizen en welzijnssector wordt afgesproken de werkweek in 1997 terug te brengen tot 36 uur; voor gemeenten en onderwijs en wetenschappen in 1998.<sup>182</sup> In de thuiszorg is een 37-urige werkweek afgesproken. In de industrie wordt in een aantal kleinere cao's een 36-urige werkweek gerealiseerd, zoals in de textielindustrie per juli 1998 en in de kalkzandsteen- en celbetonindustrie per januari 1998. Bij enkele andere ondernemingen wordt geëxperimenteerd met een 36-urige werkweek, zoals bij aardappelmeelproducent AVEBE, of met een vierdaagse werkweek, zoals bij DSM. In andere cao's wordt een 37-urige werkweek gerealiseerd, zoals bij Hoechst Vlissingen en bij de confectie-industrie. Ook in de transportsector wordt in een aantal cao's arbeidsduurverkorting afgesproken. De NS krijgt per oktober 1997 een 36-urige werkweek en bij de KLM grondpersoneel wordt een vierdaagse werkweek mogelijk. Bij het wegtransport wordt niets afgesproken en blijft arbeidsduurverkorting problematisch.<sup>183</sup> Mogelijk zijn de geringe winstmarges daar debet aan. Inmiddels kennen 18 cao's al een werkweek van 36 uur of minder en zijn er 14 cao's met afspraken over een 36-urige werkweek in of na 1996; tezamen valt 38% van de werknemers onder zo'n cao. Daarentegen zijn er nog altijd 9 cao's met een werkweek tussen 39 en 40 uur. In bouw-cao is zelfs sprake van arbeidsduurvermeerdering. Daar worden twee adv-dagen ingeleverd voor financiering van de vut. Gemiddeld hebben werknemers nu 14 roostervrije dagen.

In 1997 wordt vooral arbeidsduurverkorting afgesproken in sectoren met een lange werkweek of bij kleinere cao's. Zo wordt bij Martinair een 38-urige werkweek overeengekomen, terwijl bij Cadans, een fusie van Detam en BVG, een 36-urige werkweek wordt afgesproken, evenals bij uitzendbureau Start. Bij de architectenbureaus hebben de vakbonden een 36-urige werkweek geëist. Datzelfde is het geval voor het onderzoeksinstituut TNO.<sup>184</sup> Inmiddels heeft de meerderheid van de werknemers die onder een CAO vallen, een standaardwerkweek van 36 uur. Hiermee is de adv-ronde 1994-'97 ten einde gekomen.

### **3.3.2. Flexibilisering van arbeidstijden**

In veel cao's is arbeidsduurverkorting geruild tegen flexibilisering van arbeidstijden, die zo wordt gewenst door de bedrijven, zoals in § 3.2.2 besproken. De norm is niet langer een werkdag van 9 tot 5 uur, maar een werkdag tussen 7 en 7 of tussen 7 en 9. De flexibilisering betekent vooral dat voltijders vaker afwijken van het reguliere dagpatroon. Soms krijgen arbeidstijden een seizoengebonden patroon. In veel cao's wordt het begrip 'gemiddelde' arbeidsduur per week geïntroduceerd. Meestal is geen periode aangegeven waarbinnen deze gemiddelde arbeidsduur moet worden bereikt, behalve dat het binnen een jaar moet.<sup>185</sup> De ruimte die zo ontstaat om per week langer of korter te werken is begrensd door minima en maxima. Zo kan bij Akzo-Nobel de werkweek variëren tussen 23 uur en 45 uur. Bij Akzo Soda Winschoten geldt een seizoengebonden patroon: werknemers hebben in de zomer 8 weken vrij, omdat soda bij te hoge buitentemperatuur niet kan worden verwerkt. Bij Energie Noord West wil de werkgever wel een 36-urige werkweek mits werknemers 's avonds willen werken. De vakbonden zijn hier tegen. Afgesproken wordt dat het personeel niet vaker dan één avond in de week 's avonds tot 9 uur werkt.<sup>186</sup> Ook in het streekvervoer ontstaan arbeidsconflicten over de flexibilisering van de arbeidstijden.

Ook in de supermarkten en warenhuizen - KBB, V&D, Albert Heijn, Aldi, De Boer, C1000 - is arbeidsduurverkorting geruimd tegen flexibilisering van de arbeidstijden van voltijders. De 35-urige werkweek mag in vier dagen worden opgenomen. De voltijders moeten zelfs, want zij maakten van oudsher doordeweekse negen-tot-vijf werkdagen. Dat botste steeds meer met de drukte die vooral op koopavond en zaterdag valt. En na de verruiming van de winkeltijden botste dat nog meer omdat het voortaan op meer dan één avond druk is. In veel winkels werken voltijders gedurende het grootste deel van het jaar vier dagen per week. Alleen gedurende zes weken - de drukste weken - worden roosters met een vijfdaagse werkweek gemaakt. Voor de voltijders betekent deze herziene roostering dat zij voortaan geen vaste vrije dag meer hebben, maar de arbeidsduurverkorting met behoud van loon heeft acceptatie vergemakkelijkt.<sup>187</sup> Daarentegen kunnen de deeltijders voortaan wel een vaste vrije dag afspreken.

### 3.3.3. Verlaging van de toeslagen

Een tweede punt waar werkgevers in de adv-ronde 1994-'97 op inzetten zijn de toeslagen voor overwerk en voor werk op niet-reguliere uren. De discussie hierover komt aanvankelijk aan de orde in cao-onderhandelingen bij het onderwerp deeltijdarbeid.<sup>188</sup> Werkgevers zijn zeer stellig in hun afwijzing van een overwerkvergoeding voor deeltijders, omdat dan voor uren in de normale dagdienst voor deeltijders wel en voor voltijders geen toeslag zou gelden. Dit zou een beloningsongelijkheid impliceren tussen deeltijders en voltijders. De discussie spitst zich vervolgens toe op twee punten: verlaging van de toeslagen en oprekking van het dagvenster. Dat zijn de tijden waarop geen toeslag wordt betaald. Daar staat tegenover dat door de arbeidsduurverkorting het uurloon stijgt en zo ook de toeslag voor de resterende onregelmatigheidsuren.

De onderhandelingen voor de cao-levensmiddelenbedrijf lopen in 1995 vast op het voorstel om het dagvenster met twee uur op te rekken voor een arbeidsduurverkorting van een uur. Begin 1996 worden twee verwante ondernemingscao's - KBB en V&D - afgesloten. Ook daar zijn de toeslagen voor werknemers na 6 uur 's avonds de grootste conflictpunten, maar wordt wel een toeslagregeling overeengekomen.<sup>189</sup> Enkele maanden later volgt ook in het levensmiddelenbedrijf een akkoord. Afsproken wordt dat het dagvenster 's avonds wordt opgerekt tot 7 uur en dat de toeslag 's avonds wordt verlaagd van 50 naar 33,3%. Daar staat tegenover dat de oude toeslag alleen gold voor voltijders, maar nu ook geldt voor deeltijders.<sup>190</sup>

Ook in andere sectoren staan de toeslagen onder druk. Vóór de cao-onderhandelingen in 1995 geven de werkgevers in het bankbedrijf te kennen niet meer afwijzend tegenover verdere arbeidsduurverkorting, mits in combinatie met verruiming van de werktijden naar de avonduren en de zaterdag en zonder hoge toeslagen.<sup>191</sup> In de cao wordt een 36-urige werkweek overeengekomen met bereidheid om 's avonds en 's zaterdags te werken, waarbij de avondtoeslag vervalt en de zaterdagtoeslag wordt teruggebracht van 50 naar 25%.<sup>192</sup> Ook in de cao A bij Philips en in de cao linnenverhuur- en wasserijbedrijven zijn de toeslagen voor de zaterdag neerwaarts bijgesteld; bij Philips zelfs van 110 naar 75%. In de cao motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf vervalt de zaterdagtoeslag van 50%; hiervoor komt compensatie in vrije tijd in de plaats. In de cao voor het schoonmaak- en glazenwassersbedrijf telt een 6-urige werkdag op zaterdag als een 8-urige doordeweekse dag. Als een werknemer in die week 6 dagen werkt, geldt voor de zaterdag wel de toeslag van 50%. In het beroepsgoederenvervoer is de toeslag voor het nachtwerk zelfs helemaal afgeschaft.<sup>193</sup> Met de invoering van een 'gemiddelde arbeidsduur per week' vervallen ook de

overwerkregelingen op dagbasis. In een aantal cao's worden voortaan de overwerkuren op weekbasis berekend en soms geldt de toeslag pas als een drempel van 2 uur is overschreden.<sup>194</sup> Ook in de kwartaire sector worden toeslagen verminderd of dagvensters opgerekt. In gemeenten gelden de toeslagen voortaan niet meer voor de eerste twee overwerkuren.<sup>195</sup> Bij ziekenhuizen verdwijnt de onregelmatigheidstoelage voor doordeweekse uren van 7 tot 8 uur 's ochtends en van 6 tot 7 uur 's avonds, alsmede voor de zaterdagochtend.<sup>196</sup> Verpleegkundigen protesteren daar tegen.<sup>197</sup> In de thuiszorg verdwijnt de toeslag voor doordeweekse dagen van 6 uur 's ochtends tot 8 uur 's avonds.<sup>198</sup> Bij de rijksoverheid zijn de onregelmatigheidstoelagen aangetast.<sup>199</sup>

In enkele cao's, met name in de kwartaire sector, is de termijn waarop arbeidstijden aan werknemers bekend moeten zijn aan een toeslag gekoppeld. Zo moeten volgens de cao de diensten van gemeente-ambtenaren minimaal dertig dagen van te voren bekend zijn. Wanneer binnen 3 x 24 uur voordat de dienst begint een verandering wordt aangebracht, geldt een zogenaamde verschuivingstoelage.<sup>200</sup> Eenzelfde regeling geldt voor de verzorgingstehuizen.<sup>201</sup> In openbare bibliotheken krijgen werknemers die zich voor een kortere periode op zondagswerk vastleggen een lagere toeslag dan zij die zich voor een langere periode vastleggen.<sup>202</sup>

### 3.3.4. Behoud van werkgelegenheid

In de adv-ronde 1982-'86 is de arbeidsduurverkorting in de marktsector vooral ingezet voor behoud van werkgelegenheid. Hetzelfde gebeurt in de adv-ronde 1994-'97 bij de kwartaire sector. Gegeven de zware bezuinigingen in het ambtenarenapparaat, vormt behoud van werkgelegenheid de inzet van de onderhandelingen.<sup>203</sup> Het stellen van looneisen is geen succesvol perspectief, arbeidsduurverkorting is dat wel.<sup>204</sup> In 1995 en 1996 wordt in een groot aantal cao's een 36-urige werkweek afgesproken in ruil voor een minimale loonsverhoging, die achterblijft bij de geraamde inflatie. Vakbonden willen wel afspraken maken over herbezetting, maar dat lukt in de meeste cao-onderhandelingen niet. Meer dan elders ontstaan daarom in de kwartaire sector bij de invoering van de arbeidsduurverkorting conflicten over de herbezetting. In enkele cao's is deze kwestie nadrukkelijk doorgeschoven naar overleg in de bedrijven. Zo bevat de cao voor de energie- en nutsbedrijven de afspraak dat op decentraal niveau een 36-urige werkweek bespreekbaar is voor behoud van werkgelegenheid.<sup>205</sup> Het Limburgse energie- en nutsbedrijf, dat als eerste de arbeidsduurverkorting invoert, streeft naar volledige herbezetting met als resultaat vijftig volledige arbeidsplaatsen.<sup>206</sup>

Ook bij andere cao's vormt herbezetting een problematisch punt. Bij KPN wil Abvakabo dat arbeidsduurverkorting werkgelegenheid op moet leveren, al zijn de medezeggenschapsleden die bij het adv-experiment betrokken zijn hierover sceptisch.<sup>207</sup> Bij Telecom ontstaat tijdens de experimenten zelfs een conflict over de herbezetting.<sup>208</sup> Bij de ziekenhuizen wordt het herbezettingsbudget regelmatig aangewend om mensen in dienst te houden.<sup>209</sup> In de cao voor het onderwijs en onderzoek wordt wel herbezetting afgesproken: per augustus 1998 geldt een 36-urige werkweek met een herbezettingspercentage van gemiddeld 80%.<sup>210</sup> De praktijk moet uitwijzen of dit daadwerkelijk gebeurt. Om enige controle op de geringe herbezetting te houden onderhandelt de Abvakabo eind 1997 in een aantal sectoren over eenduidiger bezettingsberekeningen.<sup>211</sup> Volgens de voorzitter van deze bond heeft de adv-ronde van 1996 vooral tot behoud van banen geleid.<sup>212</sup>

Bij een aantal overheidsinstellingen gaat arbeidsduurverkorting gepaard met bedrijfstijdverkorting, zoals in de marktsector tijdens de adv-ronde van 1982-'86 ook

gebeurde. Zo besluit het kabinet in 1996 dat de arbeidsduur moet worden verkort door alle rijksambtenaren verplicht twee weken vrijaf te geven tussen kerst en nieuwjaar.<sup>213</sup> Zo besluit de gemeente Capelle aan de IJssel om het gemeentehuis tot grote ontsteltenis van haar burgers met de feestdagen van eind april en begin mei twee weken te sluiten om op deze manier de 36-urige werkweek te realiseren.<sup>214</sup> In instellingen waar de dienstverlening wel wordt uitgebreid naar de avonduren, vindt vaak op andere uren sluiting plaats.

### **3.3.5. Geen arbeidsduurverkorting, wat dan?**

Dit hoofdstuk en het vorige hebben laten zien dat arbeidsduurverkorting in golven wordt gerealiseerd. Als het geleidelijk zou gaan, zou de verkorting zo gering zijn dat het nauwelijks zou kunnen dienen als ruilobject in de cao-onderhandelingen. Na de adv-ronden 1982-'86 en 1994-'97 gingen de cao-onderhandelingen weer over andere punten. In deze paragraaf komt aan de orde welke eisen zijn gesteld in cao's waar een kortere werkweek reeds is gerealiseerd of waar arbeidsduurverkorting op grote weerstanden stuit bij werkgevers.

In veel cao's in de industrie is geen arbeidsduurverkorting afgesproken. Daar zijn aanzienlijke looneisen gesteld. Zo worden bij Douwe Egberts loonsverhogingen van 5,25% en van 5,75% overeengekomen, terwijl tegelijkertijd de inzet van uitzendkrachten beperkt is en de bedrijfstijd niet is verlengd.<sup>215</sup> Bij Heineken is de vut-regeling het belangrijkste cao-onderdeel.<sup>216</sup> Bij Philips en in de metaal zijn voor de onderhandelingen van 1998 aanzienlijke looneisen gesteld. Bij DSM bestaat al een 36-urige werkweek en is na jaren van loonmatiging en na hoge winsten een looneis gesteld van 3% en verruiming van de winstdelingsregeling.<sup>217</sup> Steeds vaker stelt de Industriebond FNV looneisen als het goed gaat met bedrijven en als het slecht gaat een 36-urige werkweek.<sup>218</sup>

De cao-levensmiddelenbedrijf kent inmiddels een 35-urige werkweek, waarbij loonsverhogingen achterwege bleven. In 1996 wordt vervolgens het loon verhoogd met 3%.<sup>219</sup> Datzelfde gebeurt bij afloop van de driejarige cao in het bankwezen. Na de invoering van de 36-urige werkweek en de loonmatiging, worden in 1998 weer loonverhogingen gerealiseerd van 3% over negen maanden.<sup>220</sup> In de ziekenhuizen stellen de vakbonden na de loonmatiging en de verlaging van de toeslagen in de adv-ronde 1994-'97 looneisen variërend van 3,75 tot 5%.<sup>221</sup> Begin 1998 wijst een opiniepeiling uit dat ook de bereidheid van werknemers om looneisen te ondersteunen met stakingen toeneemt.<sup>222</sup> Arbeidsduurverkorting is geen belangrijke eis meer binnen de vakbeweging.

## **3.4. Selectieve of individuele arbeidsduurverkorting**

De cao van de Waterschappen is kenmerkend voor een werknemerspopulatie die merendeels uit oudere mannelijke werknemers bestaat. Er is een 38-urige werkweek en de werkgevers willen geen verdere arbeidsduurverkorting.<sup>223</sup> Voor de onderhandelingen heeft de Abvakabo de mening van haar leden gepolst: 60% wil een 36-urige werkweek met 2% loonsverhoging in twee jaar en 30% wil geen arbeidsduurverkorting en een loonsverhoging van 6%.<sup>224</sup> De uitkomst is een loonsverhoging van 3% voor twee jaar en voor 56-plussers een vierdaagse werkweek. Ook kunnen werknemers 6 vrije dagen kopen tegen 0,44% van het jaarsalaris, waardoor zij met de reeds bestaande adv-dagen toch een 36-urige werkweek kunnen realiseren.<sup>225</sup> De cao is een voorbeeld van selectieve én van individuele arbeidsduurverkorting.

In § 3.2.3. is al aan de orde geweest dat werkgeversorganisaties voor selectieve arbeidsduurverkorting zijn: groepen werknemers worden uitgezonderd van arbeidsduurverkorting. Vaak gaat het om hoger personeel of om schaars personeel. Deze krijgen dan een loonsverhoging, bijvoorbeeld de mogelijkheid adv-dagen verkopen. Zo krijgt bij Akzo een kleine groep werknemers in specialistische functies geen 36-urige werkweek maar een loonsverhoging van 3,5%, terwijl degenen die wel 36 uur werken 1,5% krijgen. Bij KBB kan het hoger personeel adv-dagen te verkopen. Bij Ikea blijven de groepsleiders en afdelingschefs ondanks de 38-urige werkweek gewoon 40 uur werken, maar krijgen ze de extra gemaakte uren terug in vrije tijd.<sup>226</sup> In bank-cao is een clause opgenomen dat de werkgever groepen kan uitzonderen van de 36-urige werkweek als het bedrijfsbelang dat noodzakelijk maakt (zie ook hoofdstuk 8). Zij krijgen jaarlijks een vergoeding voor de teveel gewerkte uren.

Ook de vakbonden voor middelbaar en hoger personeel voelen wel voor selectieve arbeidsduurverkorting met als argument dat de werktijden van hun leden niet strikt beperkt zijn tot de contractuele arbeidsduur en dat zij daarom weinig merken van een kortere werkweek.<sup>227</sup> De adv-ronde 1982-'86 zou in de hogere functies nauwelijks meer werkgelegenheid hebben opgeleverd.<sup>228</sup> In de adv-ronde van 1994-'97 is de VHP, vakorganisatie voor middelbaar en hoger personeel, terughoudend. De leden zijn vaak aangesteld om een bepaalde taak uit te voeren zonder dat de tijdsbesteding daaraan duidelijk is omschreven: de werknemer is in zo'n hoge loonschaal ingedeeld dat overwerk niet wordt betaald. Deze werknemers hebben zogenaamde functiecontracten, terwijl werknemers met tijdcontracten zijn aangesteld om een taak in een bepaalde tijd uit te voeren. Zij krijgen volgens hun inschaling overwerk wel betaald. De FNV- en CNV-bonden hebben naar verhouding meer leden met tijdcontracten en de bonden voor middelbaar en hoger personeel meer met functiecontracten. De tegenstelling tussen werknemers met tijd- en met functiecontracten is een breekijzer geweest voor individuele vormen van arbeidsduurverkorting.

De VHP heeft als alternatief voor de collectieve arbeidsduurverkorting de cao à la carte uitgewerkt.<sup>229</sup> Dit wordt ook wel keuze-cao of cafetaria-systeem genoemd. Volgens zo'n cao kunnen vakantie- of adv-dagen worden gekocht of verkocht: geld-voor-tijd- of tijd-voor-geld-regelingen. Bij enkele bedrijven worden voor het midden en hoger personeel dergelijke afspraken gemaakt. Zo geeft bierbrouwerij Heineken de veertienhonderd personeelsleden van het middelbaar en hoger kader de mogelijkheid loon te ruilen voor vrije tijd of juist adv-dagen te verkopen voor een betere pensioenregeling. Heineken sluit in juni 1995 met de VHP een cao à la carte af. Een onderzoek in het bedrijf heeft uitgewezen dat naar schatting duizend medewerkers gebruik willen maken van deze mogelijkheid.<sup>230</sup>

Inmiddels heeft verzekeringsbedrijf Centraal Beheer al enige jaren ervaring opgedaan met een cao à la carte. Deze cao geldt niet alleen voor het hoger personeel, maar voor alle werknemers. Ook in andere cao's worden afspraken gemaakt over het kopen en verkopen van adv-dagen. Zo kunnen werknemers van de waterleidingbedrijven 2 adv-dagen kopen of verkopen. De werknemers van Shell Nederland die in de drie-ploegendienst werken, kunnen voortaan alle 11 adv-dagen verkopen, voorheen was dit 5.<sup>231</sup> Bij Philips kunnen werknemers na overleg hun decemberuitkering omzetten in maximaal 7 vrije dagen. In 1995 bevatten al 7 cao's afspraken over het kopen of verkopen van adv- of vakantiedagen.

In de kwartaire sector raken spaarregelingen in zwang. Rijksambtenaren kunnen 7 jaar lang hun adv-dagen sparen om vervolgens driekwart jaar vrij te hebben.<sup>232</sup> Gemeente-ambtenaren



kunnen per januari 1997 met instemming van hun werkgever adv-uren sparen voor opfrisverlof, zorgtaken of vervroegde uittreding. Voltijders kunnen maximaal 4 uren per week sparen tot een jaar vrije tijd is bereikt. De ambtenaren sluiten daarvoor een 'spaarcontract' met hun werkgever.<sup>233</sup> In het onderwijs bestaat sinds 1991 het 'opfrisverlof', waarbij leerkrachten in 4 tot 8 jaar voldoende kunnen sparen om er 3 maanden tussen uit te gaan om zich vakmatig bij te scholen.<sup>234</sup> Het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen zette er zelfs nog een premie bovenop. De belangstelling bleek vele malen groter dan het beschikbaar gestelde budget. Het verlof werd echter nauwelijks voor bijscholing aangewend, maar voor reizen, lesgeven in het buitenland, verlenging van het ouderschapsverlof, of om het huis op te knappen. In de cao 1996-'98 is de verlofmogelijkheid gebleven, maar de besteding is niet langer beperkt tot bijscholing en het ministerie geeft geen premie meer.<sup>235</sup> In de academische ziekenhuizen wordt medio 1998 met de invoering van de 36-urige werkweek ook een nieuw berekeningsmodel voor de personeelsbezetting in gebruik genomen. Daardoor is het mogelijk werknemers drie varianten aan te bieden: een jaarvariant waarin ze gemiddeld 36 uur per week werken; een spaarvariant waarin de roostervrije uren worden gespaard en opgenomen in herkenbare vrije tijd; en een afkoopvariant als korter werken absoluut niet geregeld kan worden.<sup>236</sup>

Bij deze koop- en verkoopregelingen is sprake individuele vormen van arbeidsduurverkorting. In een verder gaande vorm zouden werknemers al dan niet kunnen kiezen voor arbeidsduurverkorting. Bij de banken hebben werknemers regelmatig de wens geuit om individueel te kunnen kiezen voor korter werken of niet. Ook in ziekenhuizen worden deze geluiden gehoord.<sup>237</sup> Een nieuwe vakorganisatie voor ziekenhuispersoneel meent zelfs dat de herbezetting te gering is, dat de werkdruk toeneemt en dat werknemers daarom individueel een keuze moeten hebben voor een 40-urige werkweek.<sup>238</sup> In enkele cao's is al sprake van zo'n individuele keuzemogelijkheid. In de cao welzijnswerk wordt het personeel de keuze gelaten tussen gelijkblijvend loon en meer vrije tijd of gelijkblijvende vrije tijd en meer loon, naast een eenmalige uitkering en een structurele loonsverhoging van 1,6%.<sup>239</sup> Ook in het compromis dat Akzo en de bonden in 1997 na de experimenten met de 36-urige werkweek overeenkomen, kunnen werknemers kiezen tussen arbeidsduurverkorting of loonsverhoging. Al spoedig blijkt echter dat Akzo zo'n grote behoefte heeft aan personeel dat de variant arbeidsduurverkorting nauwelijks kan worden gekozen. De individuele arbeidsduurverkorting kan op gespannen voet komen te staan met de bezettingsstrategie.

### **3.5. De toekomst van de arbeidsduurverkorting**

De idee van een 32-urige werkweek, zoals in 1990 uitgesproken door de FNV, wordt door de Industriebond FNV in haar arbeidsvoorwaardenbeleid voor 1998-2001 weer verlaten.<sup>240</sup> Het streven blijft een 36-urige werkweek, waarbij wel individuele vormen van korter werken, zoals deeltijdwerk of loonbaanonderbreking mogelijk moeten zijn. De Voedingsbond FNV pleit daarentegen voor verdere arbeidsduurverkorting. Dit standpunt wordt echter niet overgenomen door de fusiebond FNV Bondgenoten. Deze wenst geen verdere arbeidsduurverkorting, maar geeft prioriteit aan de invoering van de 36-urige werkweek in zoveel mogelijk sectoren.<sup>241</sup> Een al te grote variëteit in de lengte van de werkweek lijkt inderdaad niet gewenst: als het spectrum varieert van sectoren met een 40-urige werkweek tot sectoren met een 35-urige werkweek zet dat de lonen sterk onder druk. Immers, de arbeidsduurverkorting is tot nu toe gepaard gegaan behoud van loon, dus met verhoging van het uurloon. Weliswaar zijn in een aantal sectoren waar geen arbeidsduurverkorting is afgesproken hogere looneisen gesteld, maar dat geldt alleen voor de bedrijfstakken met behoorlijke winstmarges. Daaronder vallen niet de sectoren waar nu nog 40 uur wordt

gewerkt. Dat zijn vooral sectoren waar de marges te klein zijn voor looneisen in combinatie met arbeidsduurverkorting.

## 4. Wie werkt hoe lang en wanneer? Arbeidstijden in de jaren negentig

Werknemers zouden steeds vaker behoefte hebben aan flexibele arbeidstijden, zo wordt soms gesteld. Daarbij wordt verwezen naar de veranderende samenstelling van huishoudens. Hoe ver gaat de behoefte aan flexibele arbeidstijden en welke werknemers hebben welke wensen? Dit hoofdstuk gaat in op recente ontwikkelingen in de arbeidstijden en de wensen van werknemers daarbij. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de lengte van de arbeidstijd (de arbeidsduur), de locatie van de arbeidstijd (de arbeidstijdpatronen of tijdstippen waarop wordt gewerkt) en de variabiliteit van de arbeidstijd (regelmaat van de arbeidstijden).

### 4.1. De lengte van de arbeidstijd

De arbeidsduur wordt in Nederland op verschillende manieren gereguleerd. De maximale arbeidstijden zijn vastgelegd in de Arbeidstijdenwet. De *afgesproken arbeidsduur* is per bedrijfstak of onderneming vastgelegd in cao's. Per bedrijf kunnen werkgever en ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging de arbeidstijden nader specificeren. Dit legt de grenzen vast waarbinnen het roosterings- en bezettingsbeleid van afdelingen plaats vindt. De arbeidsduur van werknemers is in hun arbeidscontract geregeld, de *contractuele arbeidsduur*. De *feitelijke arbeidsduur* in een willekeurige week kan door overwerk, ziekte, vakantie of anderszins afwijken van de contractuele arbeidsduur.

#### 4.1.1. De afgesproken arbeidsduur

Sinds 1990 is de jaarlijkse arbeidsduur gedaald van 1741 naar 1725 uur (zie tabel 4.1). Bij een 40-urige werkweek en 25 vakantiedagen per jaar zou dit neerkomen op een daling van 12,4 naar 14,4 adv-dagen. Van de bijna 5,5 miljoen werknemers in 1996 vallen er 4,9 miljoen onder een cao, ofwel 90%.<sup>242</sup> In de Verenigde Staten bestaan grote verschillen tussen bedrijven die wel en die geen collectieve arbeidsvoorwaarden kennen. Dat is wat betreft de afgesproken arbeidsduur ook in ons land het geval. In 1996 werd in bedrijven met cao per week een uur korter gewerkt dan in bedrijven zonder cao.<sup>243</sup> Om de wekelijkse arbeidsduur in bedrijven met en zonder cao aan te duiden wordt hier het begrip standaardwerkweek gebruikt.

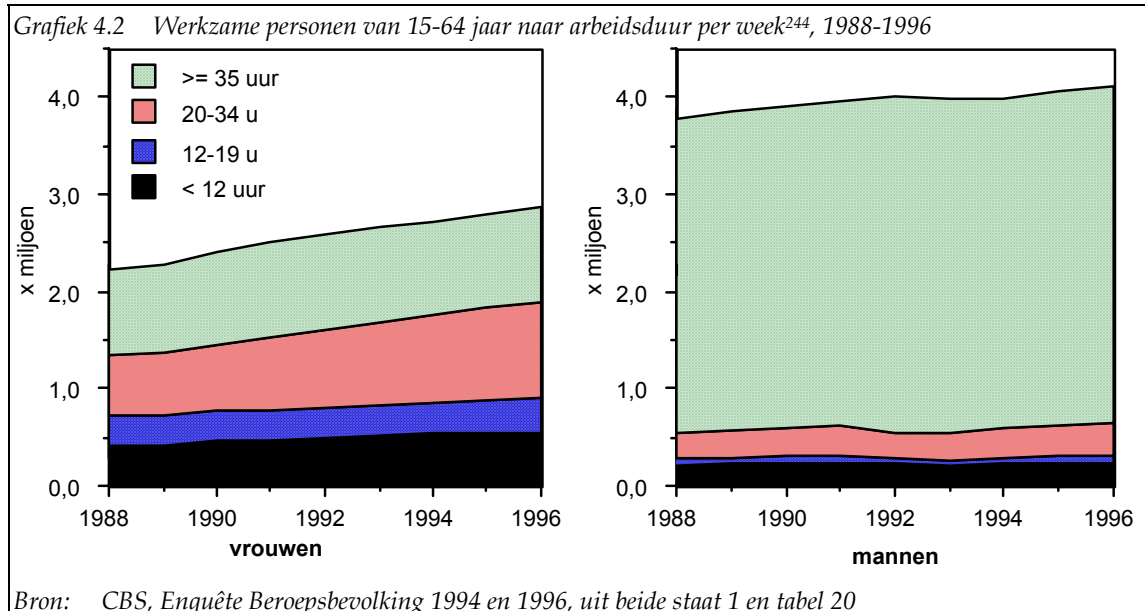
Jaar	Arbeidsduur	Jaar	Arbeidsduur
1990	1741	1994	1740
1991	1741	1995	1741
1992	1740	1996	1738
1993	1740	1997	1725

Bron: CBS, *Het jaar 1997 in cijfers*: 19; CBS, *Statistisch Zakboek 1997*: 112

#### 4.1.2. De contractuele arbeidsduur per week

Van oudsher werken mannen voltijds. Dat doen ze nog steeds, zoals te zien is in grafiek 4.2. Bijna negen op de tien mannen met een baan werkt 35 uur per week of meer. De resterende groep werkt óf in een grote deeltijd baan van 20 uur of meer, óf in een kleine deeltijd baan van minder dan 12 uur per week. In de afgelopen jaren is de verdeling over deze categorieën niet noemenswaardig veranderd. Bij vrouwen is daarentegen een ander patroon te zien. Van oudsher werken niet-gehuwde vrouwen in voltijd banen. Aan het eind van de jaren vijftig werden in de industrie voor het eerst deeltijd banen gecreëerd, vooral voor gehuwde

vrouwen. Sindsdien heeft deeltijdarbeid zich snel verbreid. In 1996 heeft al 66% van de werkzame vrouwen een deeltijdbaan. De groei vindt vooral plaats bij de grote deeltijdbanen van 20 tot 34 uur. In 1995 werken voor het eerst meer vrouwen in een grote deeltijdbaan dan in een voltijdbaan! De verklaring voor deze groei moet worden gezocht in de voorkeur van vrouwen, maar ook in de toenemende voorkeur van werkgevers voor grote deeltijdbanen en in het 'opplussen' van deeltijders bij arbeidsduurverkorting.

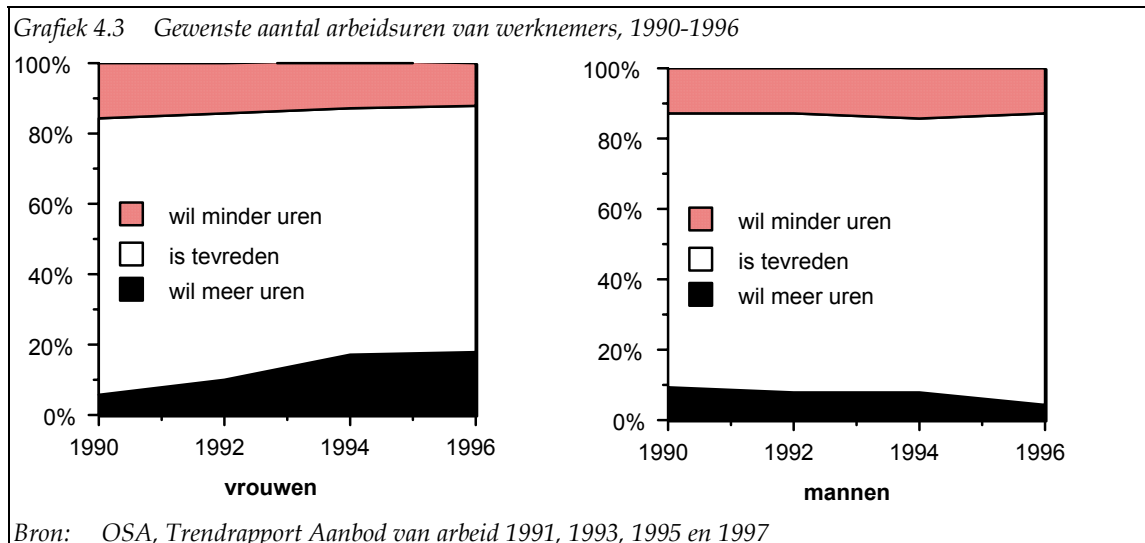


Onderzoek laat zien dat het aantal uren dat vrouwen werken sterk samenhangt met de gezinsfase waarin ze verkeren.<sup>245</sup> Vrouwen werken minder uren als ze een partner hebben, als ze één of meer kinderen hebben in de leeftijd van 0 - 12 jaar, naarmate ze meer kinderen hebben of als hun partner netto tenminste tweeduizend gulden per maand verdient. Daarentegen werken ze meer uren als hun partner meehelpt in de huishouding of als ze huishoudelijke hulp hebben. De arbeidsduur hangt niet af van individuele kenmerken als leeftijd of opleiding. Het hangt ook niet samen met beroep of bedrijfssector, behalve in de schoonmaak. Daar werken vrouwen significant minder uren. Ander onderzoek komt tot enigszins andere resultaten, want daarin is wel een effect van leeftijd gevonden: naarmate ze ouder zijn, werken vrouwen minder uren.<sup>246</sup> Dat is ook het geval als ze meer kinderen, een lager uurloon of een partner hebben. Vrouwen werken meer uren naarmate hun uurloon hoger is. Dit onderzoek is herhaald voor vrouwelijke verplegenden en verzorgenden. Daaruit blijkt, net als in het eerstgenoemde onderzoek, dat het inkomen van de partner de arbeidsduur van vrouwen beïnvloed.

#### 4.1.3. Arbeidsduurwensen

Werknemers zijn betrekkelijk tevreden over hun contractuele arbeidstijd.<sup>247</sup> Over de jaren heen is zo'n 80% van de mannen tevreden, zie grafiek 4.3. Bedacht moet worden dat bijna 90% van de mannen een arbeidsduur van 35 uur of meer heeft. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat slechts een kleine groep meer uren wil werken. Daarentegen is er een grotere, maar stabiele groep van 13 à 14% die minder uren wil werken. De grafiek laat voor vrouwelijke werknemers andere uitkomsten zien. In de jaren negentig is een stijgend percentage vrouwen ontevreden over hun contractuele arbeidstijd, omdat een groeiende groep meer uren wil werken. In 1996 is opgelopen tot 18%. Als het mogelijk was geweest, hadden waarschijnlijk veel meer vrouwen hun deeltijdbaan willen 'opplussen' bij de

invoering van arbeidsduurverkorting. Daarentegen is het percentage vrouwen dat minder uren wil werken gedaald. Dit kan heel goed een gevolg zijn van de toename van deeltijdafspraken in cao's. Uit recent onderzoek is gebleken dat de kans op honorering van een deeltijdwens aanmerkelijk groter is als de werknemer onder een cao valt waarin een recht op deeltijd is opgenomen.<sup>248</sup>



Welke werknemers willen meer en welke willen minder werken? In alle leeftijdsgroepen boven 25 jaar is minder werken populairder dan meer werken, alleen bij jongeren tot 25 jaar is dit andersom.<sup>249</sup> Vooral ouderen willen graag minder uren werken: een op de vijf werknemers tussen 55 en 64 jaar wil liever minder uren per week werken. Ook vrouwen met een voltijdbaan willen liever korter werken, gemiddeld één dag per week. Dit zijn vermoedelijk vooral vrouwen die aan gezinsvorming willen beginnen. Daarentegen willen vrouwen met een deeltijdbaan graag meer uren per week werken, evenals degenen met een flexibele arbeidsrelatie. Het gaat hier waarschijnlijk om vrouwen die in het verleden minder uren zijn gaan werken in verband met hun gezinssituatie of die als herintreedster in een kleine deeltijdbaan of met een oproepcontract zijn begonnen. Uit ander onderzoek blijkt dat vooral vrouwen met een baan van minder dan 20 uur in de week graag meer uren zouden willen werken.<sup>250</sup>

Bijna de helft van de werknemers die meer uren willen werken, heeft stappen ondernomen om dit met de werkgever te bespreken. Als ze het hebben besproken, blijkt dit in zes van de tien gevallen mogelijk. De mogelijkheid in de adv-ronde 1994-'97 om deeltijders op te plussen zal hieraan zeker hebben bijgedragen. Als het niet kan, is er een kleine groep die een baan bij een andere werkgever zoekt. Uit onderzoek in de gezondheidszorg blijkt dat een ontoereikend budget de belangrijkste reden is waarom werkgevers verzoeken van werknemers niet inwilligen.<sup>251</sup> In andere sectoren kunnen vergelijkbare redenen een rol spelen.

De werknemers die minder uren willen werken, hebben minder vaak stappen ondernomen; vooral mannen zijn veel minder actief dan vrouwen om hun wensen kenbaar te maken bij de werkgever. Volgens een onderzoek uit 1995 heeft nog niet de helft van de mannen die in de voorafgaande twee jaar de wens had om in deeltijd te gaan werken, dit kenbaar gemaakt bij de werkgever.<sup>252</sup> Als mannen wel een verzoek indienden, werd de helft daarvan gehonoreerd. Ook uit een onderzoek onder CNV-leden - mannen en vrouwen - blijkt een

groot verschil tussen 'willen' en 'vragen': de latente wens om korter te werken is veel groter dan blijkt uit de verzoeken tot vermindering van arbeidsuren.<sup>253</sup> Is eenmaal een verzoek ingediend, dan is er een grote kans dat deze wordt gehonoreerd als de cao een recht op deeltijdarbeid kent. Gemiddeld worden twee op de drie verzoeken onmiddellijk gehonoreerd, een op de zes heeft wat voeten in aarde maar wordt uiteindelijk ook gehonoreerd en een op de zes wordt niet gehonoreerd. Ander onderzoek komt tot vergelijkbare percentages.<sup>254</sup>

In internationaal vergelijkend onderzoek wordt veel meer dan in Nederland de onvrijwillige deeltijdarbeid onderzocht. Deeltijdarbeid kan om twee redenen onvrijwillig zijn: als een bedrijf zijn bedrijfstijden verkort in verband met tijdelijke inkrimping van de productie of als een persoon geen voltijdbaan kan vinden en noodgedwongen een deeltijdbaan accepteert. Cijfers uit 1987 geven aan dat in Nederland ruim een op de vijf deeltijders onvrijwillig in deeltijd werkt.<sup>255</sup> Nederland bevindt zich daarmee op het gemiddelde van een zestiental landen van de OESO. Cijfers uit latere jaren komen tot lagere aantallen, namelijk een op de zes.<sup>256</sup>

#### 4.1.4. Overwerk

Er wordt veel overgewerkt in Nederland, zowel betaald als onbetaald. Het vaakst en het langst vindt betaald overwerk plaats in het openbaar vervoer en wegvervoer: 41% van de werknemers werkt over en zij doen dat gemiddeld 12,3 uur per week.<sup>257</sup> Op de tweede plaats staat de voedings- en genotmiddelenindustrie, waar 24% van de werknemers gemiddeld 4,0 uur overwerkt. Hekkesluiters zijn de verpleeg- en bejaardentehuizen waar 2% overwerkt en het onderwijs waar werknemers geen overwerk verrichten. Het betreft hier een opgave van bedrijven voor 1994.

In de jaren negentig is het percentage overwerkers nauwelijks veranderd. In oktober 1994 werd door ruim een half miljoen werknemers overgewerkt, ofwel een op de tien. Zes jaar eerder was dit nog 11%, maar vanaf 1991 bleef het stabiel op 10%. In de industrie en de bouwnijverheid wordt relatief veel overgewerkt, 16 à 17%, in de commerciële dienstverlening zakte het overwerk in deze periode van 13 naar 11% en in de niet-commerciële dienstverlening doet slechts 4% van de werknemers overwerk. De omvang van het overwerk vertoonde zeer lichte schommelingen: mannelijke werknemers verrichten gemiddeld 2% betaald overwerk bovenop hun contractuele arbeidstijd, voor vrouwelijke werknemers is dit 0,5%.<sup>258</sup>

Gegevens over het betaalde overwerk worden ook verkregen door werknemers te bevragen. Er zijn verschillen tussen beide bronnen, want het percentage overwerkers is aanzienlijk hoger als we de opgave van werknemers volgen. Zo zegt 28% van de werkende mannen en 17% van de werkende vrouwen in 1996 dat zij betaald overwerk verrichten.<sup>259</sup> Dat is ruim twee keer zo hoog als volgens opgave van bedrijven in 1994. Het lijkt hoogst onwaarschijnlijk dat dit moet worden toegeschreven aan een plotselinge toename van het betaalde overwerk. Vermoedelijk is sprake van onderschatting door bedrijven en overschatting van werknemers.

Als het gaat om onbetaald overwerk beschikken bedrijven niet over gegevens; die worden uitsluitend verkregen door werknemers daarnaar te vragen. In hoofdstuk 3 zijn de werknemers die geen overwerk krijgen uitbetaald, aangeduid als de groep met functiecontracten, in tegenstelling tot werknemers met tijdcontracten. Vermoedelijk groeit de groep met functiecontracten sterk ten opzichte van die met tijdcontracten. In de

Amerikaanse literatuur wordt gesproken over de 'salaried worker' genoemd, in tegenstelling tot de 'hourly paid worker'.<sup>260</sup> Uit onderzoek in 1996 blijkt dat 32% van de mannen en 20% van de vrouwen onbetaald overwerk verrichten in vergelijking met 28% respectievelijk 17% die betaald overwerk verrichten.<sup>261</sup> Er wordt dus meer onbetaald dan betaald overgewerkt. Bovendien neemt het overwerk toe. In 1990 werkten mannelijke werknemers per week gemiddeld 2,9 uur betaald en onbetaald over, ofwel 8% boven op hun contractuele arbeidstijd. In 1996 was dit gestegen tot 3,9 uur ofwel 11%.<sup>262</sup> Voor vrouwelijke werknemers zijn deze cijfers lager, maar stijgen ze eveneens. In 1990 werkten vrouwen 0,9 uur over, ofwel 3,3%. Zes jaar later was dit al 1,6 uur ofwel 6,4%. Als volgens opgave van bedrijven het betaalde overwerk stabiel is gebleven, moeten we concluderen dat het onbetaalde overwerk is toegenomen.

Voorzover we enquêtes onder verschillende populaties met elkaar mogen vergelijken, is eveneens een toename van onbetaald overwerk te zien. Volgens de Enquête Beroepsbevolking 1991 zegt 22% van de mannelijke werknemers en 15% van de vrouwelijke werknemers dat ze heeft overgewerkt, zowel betaald als onbetaald.<sup>263</sup> In latere jaren wordt dit niet meer gerapporteerd. In 1995 blijkt volgens het FNV-panel, hoewel niet representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking, dat 34% van de leden tenminste één keer per week betaald of onbetaald overwerkt, waarvan tweederde zelfs twee of meer keren per week.<sup>264</sup> In 1998 blijkt uit een representatief onderzoek onder werknemers dat bijna driekwart (72,6%) regelmatig betaald of onbetaald overwerk verricht!<sup>265</sup> Gemiddeld werken de voltijdse overwerkers 6 uur en 10 minuten per week over. Het meeste wordt overgewerkt in het vervoer, het minste in de industrie.

Mogelijk is de toename van het onbetaalde overwerk toe te schrijven aan een stijgend aantal werknemers met een functiecontract of aan een toegenomen inzet van deze groep. Verwacht kan worden dat vooral werknemers die een carrière ambiëren via overwerk hun inzet aan hun werkgever willen laten zien. In dat geval verwachten zij geen directe beloning voor overwerk, maar denken ze dat overwerk zich op termijn terugbetaalt door promoties.

Wie verricht vooral overwerk? Het meeste overwerk komt op conto van chauffeurs, maar ook commerciële medewerkers, professionals en hoger leidinggevenden doen veel overwerk.<sup>266</sup> Naar verhouding verrichten deeltijders met een baan tussen 20 en 32 uur meer overwerk dan voltijders. Mannen verrichten aanmerkelijk meer overwerk dan vrouwen, zo bleek hierboven. Verondersteld wordt dat mannen sterker reageren op de financiële tegemoetkomingen voor overwerk of dat ze vooral werken in beroepen waar meer dan voltijdse inzet wordt gevraagd. Vrouwen kunnen in dit opzicht meer beperkt zijn vanwege hun huishoudelijke tijdsbesteding. Recent onderzoek laat inderdaad zien dat overwerk een cruciale factor is in het welbevinden van werkende moeders met een werkende partner en tenminste één kind onder de 12 jaar.<sup>267</sup> Als deze vrouwen regelmatig moeten overwerken gaat dat gepaard met een gevoel dat ze het niet redden.

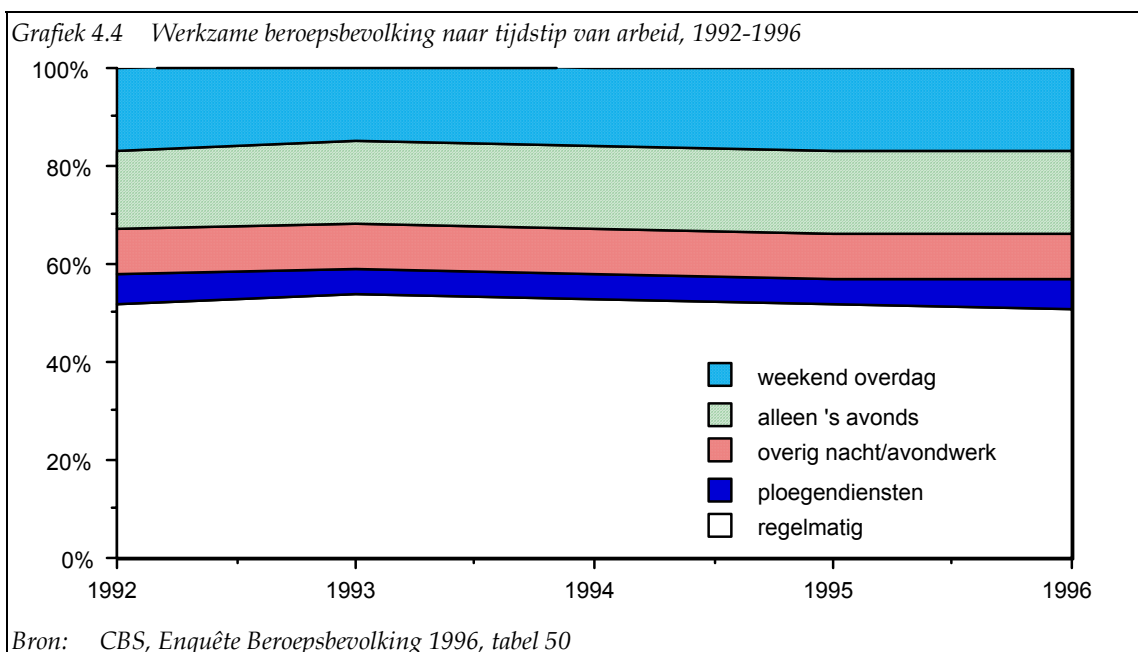
## 4.2. De arbeidstijdpatronen

De tweede dimensie van arbeidstijden is de 'locatie van de tijd': op welke tijdstippen vindt arbeid plaats? Het is gebruikelijk reguliere en niet-reguliere tijden te onderscheiden. De reguliere tijden worden ook wel het dagvenster genoemd. In cao's kan dit variëren, het CBS rekent hiertoe de uren tussen 6 uur 's ochtends en 7 uur 's avonds van maandag tot en met vrijdag. Niet-reguliere arbeidstijden zijn alle uren die daarbuiten vallen, dus werk in de avond en nacht en op zaterdag en zondag. Er bestaan verschillende methoden om arbeidstijdpatronen te meten. Een grove methode is door te vragen of men wel eens op

zaterdag werkt, of 's nachts. Een nauwkeuriger methode is om respondenten per zes-uurs blokken aan te laten geven of ze hebben gewerkt of hen een dagboekje te laten bijhouden.<sup>268</sup>

#### 4.2.1. Het reguliere arbeidstijdpatroon

In 1996 zijn er bijna 6,2 miljoen personen die tenminste 12 uur per week betaalde arbeid verrichten. Hieronder vallen zowel werknemers als zelfstandigen, meewerkende partners, freelancers, uitendkrachten en dergelijke. In grafiek 4.4 is te zien dat ongeveer de helft alleen op reguliere tijden werkt, dus op werkdagen tussen 6 uur 's ochtends en 7 uur 's avonds. Ruim 14% werkt regelmatig 's nachts en deze mensen werken vrijwel allemaal ook geregeld 's avonds. Bijna de helft van hen werkt in ploegendienst. Nog eens 17% werkt regelmatig 's avonds tussen 19 en 24 uur, maar niet 's nachts. Ten slotte is er een ongeveer even grote groep die geregeld in het weekend overdag werkt (17%). Sinds 1992 zijn deze percentages weinig veranderd.



De arbeidstijdpatronen verschillen per bedrijfstak.<sup>269</sup> In openbare nutsbedrijven, de bouw en het bank- en verzekeringswezen wordt het meest op regelmatige tijden gewerkt, terwijl in de landbouw en visserij veel onregelmatige arbeid wordt verricht, vooral 's avonds en in het weekend. In transport- en communicatiebedrijven wordt naar verhouding het meest 's avonds gewerkt. In de detailhandel wordt veel 's avonds en in het weekend gewerkt en in de horeca veel 's avonds en 's nachts. De arbeidstijdpatronen variëren ook per beroep.<sup>270</sup> In administratieve functies wordt het vaakst op regelmatige tijden gewerkt. Daarentegen werken mensen in commerciële functies het vaakst op onregelmatige tijden. In dienstverlenende functies, bijvoorbeeld bij brandweer, politie en bewaking, werkt men ook vaak 's nachts. Ook verpleegkundigen werken vaak op onregelmatige tijden. De helft van hen werkt soms of geregeld 's nachts.

De ontwikkelingen in cao's, zoals beschreven in hoofdstuk 3, duiden er op dat de arbeidstijdpatronen de komende jaren meer variatie zullen gaan vertonen: het dagvenster wordt opgerekt én er wordt vaker gewerkt op uren aanpalend aan het dagvenster. Dat wordt bevestigd door het FNV-panel. In 1995 verwacht iets meer dan de helft van de leden een ontwikkeling dat er vaker buiten de normale uren gewerkt gaat worden. Ruim de helft



van deze groep vindt dat een problematische ontwikkeling, de andere helft vindt het geen probleem.<sup>271</sup> Een van de problemen is dat het door het nieuwe begrip 'gemiddelde arbeidsduur per week' moeilijker wordt om een duidelijk onderscheid te maken tussen overuren en uren die buiten het dagvenster maar binnen de gemiddelde werkweek vallen.

#### 4.2.2. Werken op niet-reguliere tijden

Na de invoering van de vrije zaterdag begin jaren zestig hoorde deze dag bij het weekend, maar de laatste jaren staat dit weer onder druk. Werkgevers zouden van de zaterdag weer een normale werkdag maken. Opiniepeilingen naar de bereidheid van werknemers om op zaterdag te werken, wijzen niet op hele grote weerstand, mits de omvang beperkt blijft en de toeslagen behouden. Volgens een telefonische enquête uit 1989 is 61% van de Nederlanders tussen 15 en 65 jaar bereid regelmatig op zaterdag te werken en 39% niet.<sup>272</sup> Uit andere onderzoeken blijkt de bereidheid te verschillen tussen bedrijfstakken. In de industrie ervaren werknemers het werken op zaterdag als een forse inbreuk op de vrije tijd. Zij zien de vrije zaterdag als een verworven recht, willen vrij zijn als hun gezinsleden ook vrij hebben en zijn bang dat het verplicht wordt op zaterdag te werken of dat ze vaker en langer op zaterdag moeten werken. Ook degenen die geen bezwaar hebben, willen wel de toeslag voor onaangename uren behouden. Bij tuinbouwveilingen stelt driekwart van de werknemers als voorwaarde voor verdere arbeidsduurverkortung dat de zaterdag geen gewone werkdag mag worden.<sup>273</sup> Volgens een enquête van de FNV Dienstenbond onder haar leden in 1994 daarentegen staat de helft positief tegenover het idee als ze in beperkte mate 's avonds of op zaterdag zouden werken in ruil voor meer vrije tijd.<sup>274</sup> Het gaat dan om één avond of één zaterdag per maand. De bereidheid om meer avonden of zaterdagen te werken is gering. In het bankbedrijf vinden werknemers het werken op zaterdag veel bezwaarlijker dan werken op een avond.<sup>275</sup> Er is veel onderzoek gedaan naar de bezwaarlijkheid van verschillende soorten ploegendiensten en wisselende diensten,<sup>276</sup> maar de bezwaarlijkheid van werk op zaterdag of in de avond zonder dat sprake is van een ploegenrooster is weinig onderzocht.

Wie werkt vooral op niet-reguliere tijden? Volgens het CBS werken mannen vaker 's nachts dan vrouwen, terwijl vrouwen vaker 's avonds werken.<sup>277</sup> Ouderen boven de 55 jaar werken beduidend minder vaak 's nachts en in ploegendienst, maar vaker dan gemiddeld in het weekend overdag. Dit laatste geldt ook voor jongeren van 15 tot 24 jaar. Alloctonen werken vaker 's nachts dan autoctonen. Personen met een opleiding op hbo-niveau of hoger werken relatief vaak op reguliere tijden, personen met een havo-, vwo- of mbo-opleiding werken relatief vaak 's nachts, terwijl lager opgeleiden relatief veel in het weekend overdag werken. De meeste studenten en scholieren werken in hun bijbaantjes vooral 's avonds, maar ook wel 's nachts. Huisvrouwen die naast hun huishouden werken, doen dit relatief vaak 's avonds. Zij werken heel weinig 's nachts. Mensen met een kleine deeltijdbaai (12-19 uur) werken relatief weinig 's nachts, maar veel 's avonds. Mensen met een voltijdbaai (35-44 uur) werken naar verhouding vaak op reguliere tijden. Mensen die 45 uur of meer werken, waaronder veel boeren en zelfstandigen in de detailhandel, werken relatief vaak ook in de avond en in het weekend.

Het percentage werknemers met ploegendiensten of wisselende diensten is de laatste decennia niet noemenswaardig veranderd.<sup>278</sup> Vooral jongeren tussen 20 en 30 jaar en mannen werken volgens ploegenroosters. Naar opleidingsniveau bezien zijn het vooral mannen met alleen lagere school en vooral vrouwen met een hogere opleiding die in ploegendiensten en wisselende diensten werken. Bezien naar sector zijn deze diensten vooral te vinden in de land- en tuinbouw, industrie, transport en gezondheidszorg.

Onregelmatige werktijden komen vooral voor in de transportsector. Onder beroepschauffeurs in het openbaar vervoer komen wel gebroken diensten voor, dat wil zeggen twee blokken arbeidstijden op één dag met een lange vrije tijd er tussen. Steeds opnieuw blijkt dat werknemers een grote aversie hebben tegen dergelijke diensten. Ook in de detailhandel zijn dergelijke diensten overwogen. Zo vond V&D gebroken diensten van een paar uur 's ochtends en een paar uur 's avonds wel een aantrekkelijke optie. Omdat de werknemers dit persé niet wilden, is in de cao opgenomen dat gebroken diensten niet zijn toegestaan.<sup>279</sup> Datzelfde geldt voor Ikea. Daar moeten werknemers bovendien altijd minimaal vier uur per dag worden ingeroosterd.<sup>280</sup>

#### 4.2.3. Een vierdaagse werkweek

Begin jaren tachtig wilde de vakbeweging arbeidstijdverkorting per week en de vrouwenbeweging arbeidstijdverkorting per dag, zo staat in hoofdstuk 2. De voorkeur van werknemers ging uit naar het eerste. Zo zijn bij het personeel van AMRO-bank roostervrije dagen veel populairder zijn dan arbeidstijdverkorting per dag, blijkens een enquête uit 1985.<sup>281</sup> Tien jaar later hebben werknemers bij tuinbouwveilingen precies dezelfde voorkeuren.<sup>282</sup> Diverse keren is onderzocht hoe werknemers arbeidsduurverkorting het liefst invullen. Steeds blijkt dat de voorkeur uitgaat naar vrije tijd in hele dagen. Een vierdaagse werkweek staat meestal boven aan het verlanglijstje, gevolgd door een vrije dag in de twee weken, terwijl arbeidsduurverkorting per dag onderaan staat.<sup>283</sup> Een kortere werkdag levert immers geen verkorting van de wekelijkse reistijd.

##### *Box 4.5 Voorkeuren bij een 36-urige werkweek bij het Ministerie van Economische Zaken*

Voordat bij het ministerie in januari 1997 de 36-urige werkweek in zou gaan, wilde de Dienstcommissie de mening van het personeel hierover peilen. Ruim 1.000 werknemers vulden een enquête in, een respons van 40%. Van de respondenten koos 40% voor vier dagen van negen uur, 28% wilde meer adv-dagen, terwijl 13% afwisselend een vier- en een vijfdaagse werkweek wilde. Er zijn geen significante verschillen naar salarisschaal, noch tussen het ministerie en de buitendiensten. Kortere werkdagen worden door vrijwel niemand gewenst: 40% van het personeel vindt een werkweek van 4 x 7 uur en 1 x 8 uur de minst aantrekkelijke variant. Ze vrezen dan feitelijk geen arbeidstijdverkorting te krijgen, omdat ze nu al vaak meer dan 8 uur per dag werken. Bovendien neemt de reistijd niet af. Een werkweek van 4 x 9 uur heeft als bezwaar dat de dagen te lang zijn. De overgrote meerderheid wil een zo groot mogelijke vrijheid bij de invulling van de vrije tijd.<sup>284</sup>

*Bron: 'Resultaten van de ADC-enquête 36-urige werkweek', verslag van 29 september 1995. Zie ook Aaneen, 14-10-1995*

Met een 38-urige werkweek werd het mogelijk een vierdaagse werkweek te realiseren door 4 dagen van 9,5 uur en bij een 36-urige werkweek door 4 dagen van 9 uur. Gesproken wordt over een gecompriëerde werkweek. In de jaren tachtig is zo'n 4 x 9,5 of een 4 x 9 model bij een klein aantal bedrijven ingevoerd.<sup>285</sup> Veel werkgevers zijn tegen een gecompriëerde werkweek, omdat ze verwachten dat de productiviteit in het negende uur niet meer zo hoog is en omdat ze voorzien dat veel herbezetting noodzakelijk is. Werknemers daarentegen vinden de voordelen van een gecompriëerde werkweek ruim opwegen tegen de nadelen, zoals vermoeidheid.<sup>286</sup> De gecompriëerde werkweek zet evenwel niet door en in 1996 kent minder dan 1% van de bedrijven in de marktsector deze mogelijkheid.<sup>287</sup> Een recent onderzoek van 107 grotere cao's wijst uit dat slechts in drie daarvan, de cao's voor de meubelindustrie, energie- en nutsbedrijven en zorgverzekeraars, een gecompriëerde vierdaagse werkweek expliciet mogelijk is.<sup>288</sup> Toch blijft de gecompriëerde werkweek

populair onder werknemers.<sup>289</sup> Bij de houthandels wil de meerderheid van de werknemers de 4 x 9 variant, maar vindt een derde dit juist in het geheel geen aantrekkelijke optie.<sup>290</sup> Bij het Ministerie van Economische Zaken geeft vier op de tien werknemers hieraan de voorkeur. Bij de tuinbouwveilingen is dit ruim een kwart.<sup>291</sup> Bij de banken wenst ruim een derde van de voltijders deze variant.<sup>292</sup>

Als in de adv-ronde 1994-'97 in veel cao's een 36-urige werkweek wordt afgesproken, doemen er alternatieven op voor de gecomprimeerde werkweek. Als een vierdaagse en een vijfdaagse werkweek elkaar afwisselen, blijven de werkdagen acht uur. Dit blijkt een werkbaar alternatief. Bij de banken komt deze 4 x 8 en 5 x 8 variant het meest voor na de invoering van de 36-urige werkweek. In de industrie en de detailhandel komt de variant van een vijfdaagse werkweek in drukke en een vierdaagse werkweek in slappe tijden veel voor. Een vierdaagse werkweek is inmiddels voor veel werknemers realiteit geworden, alleen niet elke week.

Het merendeel van de werknemers met een vierdaagse werkweek, of het nu wordt afgewisseld met een vijfdaagse week of een gecomprimeerde werkweek betreft, wil niet terug naar de vijfdaagse werkweek.<sup>293</sup> De doordeweekse vrije dag is het grootste voordeel van de vierdaagse werkweek.<sup>294</sup> Deze vrije dag maakt het bijvoorbeeld gemakkelijker om meer tijd aan gezin of huishoudelijke taken te besteden. Vrouwen doen dit op hun vrije dag overigens vaker dan mannen.<sup>295</sup> Vooral bij huishoudens met tweeverdieners of met kinderen leidt een doordeweekse vrije dag tot een verandering in de verdeling van onbetaalde arbeid en tot een andere spreiding van huishoudelijk werk over de week. Werknemers met een werkende partner of met thuiswonende kinderen waarderen de vierdaagse werkweek positiever dan werknemers zonder. Toch weegt een vierdaagse werkweek niet altijd op tegen het verlies van de vrij opneembare adv-dagen.<sup>296</sup>

Is het voor werknemers van belang of de doordeweekse vrije dag aansluit op het weekend? Hierover is geen eenduidig beeld te verkrijgen. Uit een enquête bij zorgverzekeraar ZAO, waar vanaf januari 1996 zelfs een 34-urige werkweek geldt, blijkt dat 90% van het personeel het liefst een vrijdag per twee weken vrij wil.<sup>297</sup> Ook bij de houthandels wordt een vrije vrijdag door veel werknemers op prijs gesteld.<sup>298</sup> Bij de banken speelt de voorkeur voor een lang weekend daarentegen nauwelijks: variërend per bank noemt slechts 11% tot 31% van de werknemers dit argument.<sup>299</sup> Vrouwen zeggen iets vaker dat ze een hele doordeweekse dag vrij willen hebben, mannen daarentegen willen vaker een lang weekend. De verschillen tussen de sexen zijn echter niet groot. Bij KBB vindt slechts 7% van de werknemers een lang weekend het grootste voordeel van de arbeidsduurverkortings.<sup>300</sup> Een inventarisatie bij woonwarenhuis Ikea laat zien dat werknemers wel liever twee dagen achtereen vrij hebben dan één dag.<sup>301</sup> Kortom, in sommige organisaties willen werknemers in grote getale een lang weekend, in andere maakt de roostering van de vrije dag niet uit.

Wie wil graag arbeidsduurverkortings en wie niet? Bij de tuinbouwveilingen hebben vrouwen een veel grotere voorkeur voor een 36-urige werkweek dan mannen.<sup>302</sup> Bij de banken blijkt eveneens dat vrouwen, maar ook tweeverdieners en werknemers met een netto maandinkomen boven de drieduizend gulden, liever arbeidsduurverkortings willen dan mannen, alleenverdieners en medewerkers met een lager inkomen.<sup>303</sup> Aanwezigheid van jonge kinderen en leeftijd zijn geen verklarende factoren.

### 4.3. De variabiliteit van de arbeidstijd

De derde dimensie van arbeidstijd is de regelmatigheid of variabiliteit. Van oudsher wordt met dit begrip vooral bedoeld op ploegendiensten, maar in de recente ontwikkelingen op het terrein van de arbeidstijden hebben deze diensten nauwelijks ter discussie gestaan. Met de invoering van de 'gemiddelde werkweek' in cao's is dat wel het geval voor de flexibele arbeidstijden. De werktijden worden daarbij bepaald door de werkgever. Dit staat in contrast tot de variabele begin- en eindtijden van de werkdag, die worden bepaald door de werknemer. Tenslotte bespreken we het kopen en verkopen van adv-dagen.

#### 4.3.1. Flexibele arbeidstijden

In het vorige hoofdstuk is beschreven dat in de adv-ronde 1994-'97 het begrip 'gemiddelde arbeidsduur per week' in veel cao's is geïntroduceerd en daarmee de flexibele arbeidstijden. Dit zijn arbeidstijden die door de werkgever worden vastgesteld. In 1996 bevat ongeveer 40% van de cao's afspraken over een minimum of maximum arbeidstijd per week of per dag. Deze cao's bieden meer mogelijkheden dan bedrijven daadwerkelijk gebruiken, want slechts in 9% van de bedrijven is een minimum of een maximum arbeidstijd afgesproken.<sup>304</sup> Mogelijk hebben bedrijven enige tijd nodig om de cao's te implementeren. Toch heeft in 1996 al ongeveer één op de vijf werknemers een flexibel jaar- of weekrooster.<sup>305</sup> Zelfs wanneer rekening wordt gehouden met werknemers voor wie flexibele arbeidstijden altijd al gebruikelijk waren, zoals in de horeca en landbouw of in freelance beroepen als journalisten en fotografen, geeft dit aan dat flexibele roosters in korte tijd zijn ingeburgerd.

Er zijn her en der aanwijzingen wat werknemers vinden van flexibele roosters, ondermeer uit onderzoek bij tuinbouwveilingen.<sup>306</sup> Ongeveer een kwart van de werknemers heeft moeite met binnen een week wisselende begin- of eindtijden. Men heeft wat meer moeite met wisselende begintijden dan met wisselende eindtijden: *"Ik heb op zich niet zo'n probleem met m'n werktijden. Ik vind het wel prettig, ik heb een vaste aanvangstijd. .... En de ene keer werk ik langer en de andere keer kan ik lekker op tijd naar huis. Ik vind dat wel prettig die variatie. Ik kan ook vrij aardig inschatten hoe laat het wordt. Ik zou het verschrikkelijk vinden als ik elke dag van 7 tot kwart voor 4 hier op de veiling zou moeten zijn"*.<sup>307</sup> Ook bij een fabriek van Akzo konden werknemers zich goed vinden in variabele eindtijden in de middagploeg, die om 2 uur 's middags begon en die vroeger om 8 uur eindigde, maar voortaan, afhankelijk van het werkaanbod, om 6 uur of om 10 uur 's avonds. Dat werd voor 4 uur die dag bekend gemaakt. Werknemers vonden dat als ze om 6 uur stopten, ze nog wat hadden aan hun avond; en of ze nu om 8 uur of om 10 uur stopten, ze hadden in beide gevallen eigenlijk niets meer aan hun avond. Bij de winkels op Schiphol Plaza, die als eerste langer open zijn, leiden flexibele arbeidstijden na verloop van tijd meestal tot tevredenheid. Ook hier speelt mee dat niet iedere dag meer dezelfde is. Verder laten de roosters de mogelijkheid open om te ruilen waardoor het lijkt alsof men meer vrije tijd heeft, bijvoorbeeld omdat het geen probleem meer is om op woensdagmiddag met de kinderen te zijn.<sup>308</sup> De waardering van flexibele tijden wordt ook beïnvloed door de werkinhoud.

Voor de invoering van de 36-urige werkweek zijn bij Akzo experimenten gehouden met flexibele werktijden.<sup>309</sup> Zo werd bij sommige fabrieken, afhankelijk van het product en het productieproces, geëxperimenteerd met lange werkweken in de zomer en korte in de winter of juist andersom. Werknemers stelden korte werkweken in de zomer zeer op prijs, terwijl lange werkweken in de zomer op grote weerstand stuitten. Dit laatste was ook al gebleken uit een onderzoek bij houthandels.<sup>310</sup> 's Winters is de behoefte aan vrije dagen minder groot dan 's zomers.

Voor de waardering van flexibele werktijden geldt misschien, net als voor roosters, de uitdrukking 'onbekend maakt onbemind'. Zo vinden werknemers die niet in weekenddienst werken dit bezwaarlijker dan degenen die dit wel doen. Werknemers in dagdienst vinden avond- en nachtdiensten bezwaarlijker dan werknemers die wel ervaring hebben met deze diensten.<sup>311</sup> Hiermee is overigens niet gezegd dat flexibele diensten niet bezwaarlijk kunnen zijn.

#### **4.3.2. Variabele begin- en eindtijden**

Vanaf de jaren zeventig komt het steeds vaker voor dat werknemers hun begin- en eindtijden kunnen kiezen, voorzover ze althans geen tijdgebonden taken hebben. In tegenstelling tot flexibele arbeidstijden, die worden vastgesteld door de werkgever, kunnen variabele begin- en eindtijden worden bepaald door de werknemer. Bedrijven met variabele begin- en eindtijden introduceren meestal bloktijden, dat zijn uren waarop werknemers tenminste aanwezig moeten zijn. Daarbuiten kunnen ze zelf hun begin- en eindtijden vaststellen. In bedrijven met een tijdregistratiesysteem is het mogelijk dat begin- en eindtijden per dag variëren en hoeft de vereiste arbeidstijd niet dagelijks te worden gewerkt, maar kan dit ook binnen een week of een maand worden bereikt. In bedrijven zonder prikklok worden de begin- en eindtijden meestal voor een bepaalde periode, bijvoorbeeld een maand, vastgelegd.

Het is niet precies bekend hoeveel bedrijven variabele begin- en eindtijden kennen. In 1986 bleek uit een onderzoek onder 300 bedrijven dat dit bij meer dan de helft mogelijk is.<sup>312</sup> Een onderzoek uit 1997 onder bedrijven in de marktsector komt slechts tot 20%.<sup>313</sup> Er zijn grote verschillen tussen sectoren.<sup>314</sup> In het onderwijs met haar vaste roosters komen variabele werktijden slechts voor bij 12% van de organisaties. In de industrie en de zorgsector is het met 20% niet veel hoger. Daarentegen biedt 78% van de organisaties bij de overheid deze faciliteit. Een voorzichtige conclusie luidt dat sinds het midden van de jaren tachtig de verspreiding van variabele werktijden is gestagneerd. Vermoedelijk zal hierin ook de komende jaren weinig veranderen. Volgens het FNV-panel acht twee op de drie leden een ontwikkeling dat werknemers vaker zelf hun werktijd in mogen delen onwaarschijnlijk.<sup>315</sup>

Een aantal keren is aan werknemers gevraagd of ze kunnen schuiven met hun begin- en eindtijden. Uit een onderzoek onder kantoorvrouwen die werkzaam zijn in de industrie, blijkt dat ruim de helft van hen inderdaad kan schuiven (53%).<sup>316</sup> Vergelijkbare bevindingen komen uit een onderzoek onder alle werknemers in de industrie.<sup>317</sup> Bijna de helft kan met begin- en eindtijden schuiven (47%), vrouwen significant vaker dan mannen. Werknemers in ploegenrooster kunnen meestal niet schuiven, werknemers met onregelmatige diensten juist wel. Uit een onderzoek onder leden van Abvakabo blijkt een zelfde antwoordpatroon.<sup>318</sup> Ook hier kan bijna de helft schuiven (47%). Bij grotere bedrijven is dit vaker het geval. Werknemers die 40 of meer uur per week werken kunnen minder vaak schuiven, maar hebben hieraan wel veel behoefte. Werknemers in een baan tot 16 uur kunnen evenmin schuiven, maar hebben daaraan ook weinig behoefte.

Ook al is de verwachting dat variabele begin- en eindtijden niet verder zullen doorzetten, werknemers hebben hieraan wel veel behoefte. Van de Abvakabo-leden die niet kunnen schuiven, heeft een derde hier wel behoefte aan. Van de kantoorvrouwen die niet kunnen schuiven, heeft bijna de helft hier behoefte aan. Van de industrie-werknemers die niet kunnen schuiven, heeft een kwart hier behoefte aan. Uit een onderzoek bij Akzo blijkt dat zelfs 69% van de werknemers behoefte heeft aan variabele aanvangstijden.<sup>319</sup> Uit al deze onderzoeken blijkt steeds opnieuw dat vrouwen niet alleen vaker variabele begin- en

eindtijden hebben, maar daar ook meer behoefte aan hebben dan mannen. Het gaat relatief vaak om vrouwen die met een partner wonen. Die behoefte is onderbouwd in een recent onderzoek onder werkende vrouwen met een werkende partner en tenminste één kind onder de 12 jaar. Deze vrouwen hebben vaker een positief welbevinden als zij hun begin- en eindtijden kunnen afstemmen op de zorgtaken.<sup>320</sup>

### 4.3.3. Kopen en verkopen van vrije tijd

In 1992 sluit verzekeringsbedrijf Centraal Beheer na enkele jaren van voorbereiding een opmerkelijke ondernemingscao af.<sup>321</sup> Onder de naam CBSelect kunnen personeelsleden voortaan vakantie- of adv- dagen kopen of verkopen. Bij koop wordt een navenant bedrag van het salaris ingehouden, bij verkoop is uitbetaling in extra loon niet mogelijk, maar kunnen de verdiensten worden aangewend voor extra pensioenvoorziening, kinderopvang, hypotheekbijdrage, bedrijfsspaarregeling of voor het werknemersdeel van de ziektekostenverzekering. CBSelect is een uitgewerkte vorm van een tijd-voor-geld- én een geld-voor-tijd-regeling. Zulke cao's komen weinig voor; minder uitgewerkte vormen komen vaker voor. Zo kent 6% van de bedrijven een tijd-voor-geld-regeling, waar de mogelijkheid bestaat om adv-dagen te verkopen.<sup>322</sup> Een geld-voor-tijd-regeling, waarbij extra adv-dagen kunnen worden gekocht, is mogelijk bij 2% van de bedrijven.

De meeste bedrijven hebben echter meer eenvoudige tijd-voor-tijd-regelingen. Bij één op de vijf bedrijven in de marktsector bestaat de mogelijkheid om adv-dagen te sparen en bij een meerderheid daarvan kunnen de dagen ook worden meegenomen naar het volgend jaar, soms zelfs over meerdere jaren.<sup>323</sup> Bedrijven doen in dit opzicht meer dan in cao's is vastgelegd, want slechts in 4 cao's, ondermeer van verzekeringsbedrijf Amev en van het bankwezen, kennen deze spaarmogelijkheid expliciet.<sup>324</sup> De gespaarde adv-dagen kunnen worden aangewend voor langdurig verlof of, in beperkte mate, voor vervroegde uittreding. De opmars van spaarregelingen over meerdere jaren wordt voorlopig nog enigszins geremd vanwege complexe fiscale aspecten en problemen in geval van faillissement.<sup>325</sup>

In de afgelopen jaren is de behoefte van werknemers aan individuele mogelijkheden om tijd en geld te ruilen herhaaldelijk onderzocht. Veel werknemers, ongeveer driekwart, zouden willen dat hun cao dergelijke keuze-mogelijkheden had.<sup>326</sup> De behoefte om zélf vrije dagen te kopen of te verkopen is aanmerkelijk kleiner. Slechts een vijfde van de werknemers heeft hieraan veel behoefte, terwijl drie vijfde hieraan geheel geen behoefte heeft.<sup>327</sup> Dit komt in de buurt van de cijfers bij Centraal Beheer: jaarlijks neemt ongeveer een derde van de werknemers deel aan CBSelect.<sup>328</sup>

Aanvankelijk vreest het management bij Centraal Beheer dat werknemers te veel vrije dagen zullen kopen, waardoor er bezettingsproblemen zullen ontstaan. Daarentegen zijn de vakbonden juist bang dat werknemers veel vrije dagen zullen verkopen, waarmee in feite het streven naar arbeidsduurverkortening teniet wordt gedaan. Dit blijkt niet het geval. Per saldo wordt meer vrije tijd gekocht dan verkocht en dit is in de afgelopen vijf jaar sterker geworden.<sup>329</sup> Inmiddels bestaat meer inzicht in het koop- en verkoopgedrag van werknemers. Tweeverdieners met kinderen, oudere werknemers en vrouwen kopen naar verhouding vaker vrije tijd.<sup>330</sup> Mannen en werknemers op hogere functieniveaus verkopen vaker hun dagen. In de industrie zouden mannen, als ze zouden sparen, dit bij voorkeur aan willen wenden voor vervroegde uittreding en vrouwen voor verlofdagen in geval van ziekte van kinderen of familieleden.<sup>331</sup> Een ander voorbeeld komt van KLM Catering Services, waar alle dagen van de week in een tweeploegensysteem wordt gewerkt.<sup>332</sup> Volgens de roostering van KLM hadden de werknemers recht op 17 vrije weekeinden. Na de verzelfstandiging van

Catering Services vielen de werknemers onder een andere cao, waarin ze recht hadden op 22 vrije weekeinden. Met de vakbonden is toen overeengekomen dat werknemers konden kiezen tussen meer vrije weekeinden of een extra toeslag. Vrijwel allen hebben voor de toeslag gekozen. De werknemers zijn overwegend mannelijke kostwinners, waaronder veel met een niet-Nederlandse achtergrond. Dit betekent dat het dus mede afhangt van de samenstelling van het personeelsbestand, hoe de som van kopen en verkopen in een organisatie uitvalt.

Hierboven bleek dat tot op zekere hoogte werknemers hun eigen werktijden en verlofdagen kunnen bepalen. Dat blijkt zeer belangrijk, maar het geeft slechts een beperkte zeggenschap over de arbeidstijden. Zo geven FNV-leden aan dat ze ondanks hun steun voor de keuze-cao duidelijk meer behoefte hebben om zelf hun werktijden, roosters en verlofdagen te bepalen (20% versus 45%).<sup>333</sup> Datzelfde blijkt uit een onderzoek bij Akzo.<sup>334</sup> Bij DSM, waar werknemers vanaf het begin van de jaren tachtig een aantal verlofdagen konden opnemen nadat de ziekte-dagen er van waren afgetrokken, wordt sinds 1996 geprobeerd de verlofdagen om te zetten in een vierdaagse werkweek met collectieve roostering.<sup>335</sup> Bij de werknemers ligt dit moeilijk omdat ze sterk hechten aan de vrije opneembaarheid van hun verlofdagen.

*Box 4.6 Keuze-cao als alternatief voor verlofregelingen*

In 1995 vindt de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dat de keuze-cao als alternatief voor kort- en langdurende verlofregelingen moet worden gestimuleerd.<sup>336</sup> Eén probleem daarmee is echter dat gespaarde dagen in bovenstaande voorbeelden niet zonder aankondiging kunnen worden opgenomen, terwijl dat bij kortdurend calamiteitenverlof juist cruciaal is. Bovendien zien werknemers regelingen voor calamiteitenverlof als een soort verzekering voor onverwachte gebeurtenissen en niet als iets om verlofdagen voor te sparen. Een overgrote meerderheid van de werknemers wenst een regeling voor calamiteitenverlof in hun cao; bij bedrijven die zo'n regeling hebben maakt echter slechts een miniem percentage er daadwerkelijk gebruik van. Het zijn vooral werknemers in lagere inkomensgroepen die zo'n cao-regeling wensen. Begrijpelijk, omdat zij weinig financiële ruimte hebben om te sparen. Het is daarom twijfelachtig of de keuze-cao een alternatief is voor verlofregelingen.

*Bron: Tijdens, 1996b*

## **5. Bedrijfstijden in de jaren negentig**

*In dit hoofdstuk komen de achtergronden van de verruiming van de bedrijfstijden aan de orde. Hoe verhouden de arbeidstijden zich tot de bedrijfstijden? Welke redenen hebben bedrijven om de bedrijfstijden te verlengen?*

*Tenslotte komt de roostering van arbeid aan de orde. Welke rol speelt dit als besturingssysteem voor een efficiënte personeelsbezetting?*

### **5.1. Bedrijfstijden, een beknopte historie**

Bedrijfstijden zijn de uren waarop een bedrijf producten of diensten levert. Dat kan variëren van volkontinu tot enkele uren per week. Zo is Hoogovens 24 uur per dag en 365 dagen per jaar in bedrijf. Daarentegen zijn scholen slechts 6 of 7 uur per dag open, hooguit 5 dagen in de week en gemiddeld niet meer dan 42 weken per jaar. Andere bedrijven kennen seizoengebonden openingstijden. Zo zijn fabrieken die suikerbieten verwerken slechts drie maanden per jaar open en draait de productie van consumptie-ijs in de zomer en van kerstkransen juist in de winter op volle toeren. Ook de landbouw en toeristensector zijn sterk van het seizoen afhankelijk. Soms zijn er productietechnische redenen: Hoogovens kan het productieproces 's nachts niet stoppen en ziekenhuizen kunnen hun patiënten 's nachts niet naar huis sturen. Soms zijn er economische redenen: de machines in computercentra zijn zo duur dat ze vaak ook 's nachts in bedrijf zodat dat ze optimaal worden benut. Bedrijfstijden hangen sterk samen met de aard van het produkt en het productieproces. Er is dan ook meer variatie in bedrijfstijden tussen sectoren dan binnen sectoren, zoals in dit hoofdstuk zal blijken.

Tot ver in de tweede helft van deze eeuw waren in de meeste bedrijven de begin- en eindtijden voor alle werknemers gelijk. Dus, de bedrijfstijden waren gelijk aan de arbeidstijden. De meeste loonarbeid werd verricht door werknemers in voltijdbanen. Bij verkorting van de werkweek werd ook de bedrijfstijd verkort. Zo sloten bij de invoering van de vrije zaterdag veel bedrijven op zaterdag hun poorten, zoals in hoofdstuk 2 beschreven. Echter, vanaf de jaren zeventig gingen bedrijfstijd en arbeidstijd geleidelijk uiteen lopen. Enerzijds kwamen er groeiende aantallen deeltijders, anderzijds introduceerden steeds meer bedrijven variabele begin- en eindtijden.<sup>337</sup> Bovendien werden voor het eerst bedrijfstijdverlenging en arbeidsduurverkorting met elkaar in verband gebracht. Zo kwam in 1975 strokartonfabriek Okto met de vakbonden overeen dat de bedrijfstijd zou worden verlengd tot volkontinu in ruil voor een vijfploegendienst, terwijl tot dan toe vier ploegen gebruikelijk waren.<sup>338</sup>

Een decennium later was in een klein aantal bedrijven bedrijfstijdverlenging aanleiding om een gecomprimeerde vierdaagse werkweek in te voeren.<sup>339</sup> Toch vormden deze bedrijven een uitzondering. In de eerste helft van de jaren tachtig bekortten veel bedrijven met de arbeidstijd ook de bedrijfstijd. Pas vanaf 1985 gingen de bedrijfstijden en de arbeidstijd weer verder uiteen lopen. Daarbij moet de lezer zich wel een massale, maar geen grote verandering voorstellen: veeleer ging het om een verlenging van hooguit enkele uren per dag. Deze ontwikkeling resulteert er in dat tien jaar later, in 1995, nog slechts 20% van de bedrijven en instellingen een bedrijfstijd heeft die gelijk is aan de standaardwerkweek.



## 5.2. Bedrijfstijden in de jaren negentig

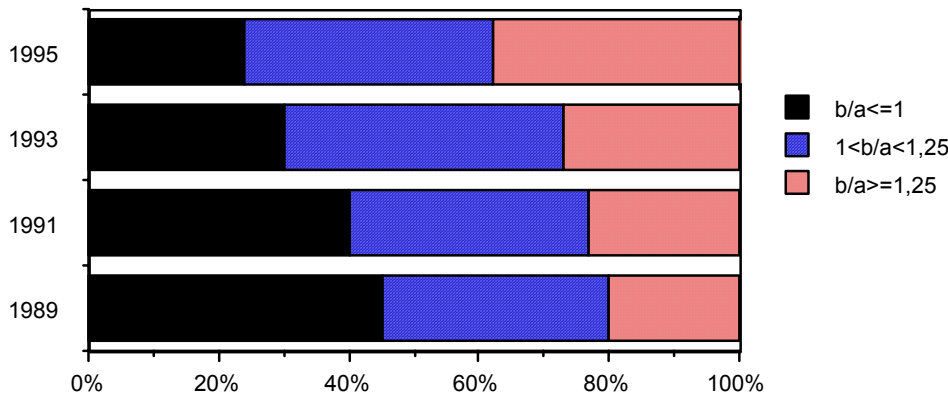
De gemiddelde bedrijfstijd is toegenomen in de jaren negentig. In deze paragraaf wordt geanalyseerd in hoeverre bedrijfstijd en arbeidstijd uiteen zijn gaan lopen en wat de achtergronden zijn van de bedrijfstijdverlenging.

### 5.2.1. De verhouding tussen bedrijfstijd en arbeidstijd

In de jaren negentig gaan de bedrijfstijden en arbeidstijden in snel tempo uiteen lopen, zo blijkt uit grafiek 5.1. Tussen 1989 en 1995 neemt het aandeel van bedrijven waarin de bedrijfstijd tenminste een kwart langer is dan de standaardwerkweek toe van 20 tot 39%. Tegelijkertijd daalt het aandeel van bedrijven met bedrijfstijd korter dan of gelijk aan de standaardwerkweek van 45 naar 24%. Vooral bedrijven met goede afzetverwachtingen hebben deze verschuiving veroorzaakt.<sup>340</sup> De verschuiving vindt dan ook vooral plaats in de marktsector en nauwelijks in de kwartaire sector. Alleen in de transportsector daalt de gemiddelde bedrijfstijd licht, maar daar overtrof de bedrijfstijd al relatief vaak de standaardwerkweek.<sup>341</sup> In 1992 is gevraagd waarom de bedrijfstijd langer is dan de standaardwerkweek. Ruim de helft van de betreffende organisaties noemt 'dienstverlening aan publiek of consument' als belangrijkste reden.<sup>342</sup> Productietechnische noodzaak is de belangrijkste reden bij 18% van de betreffende organisaties in de industrie en bij 9% in de kwartaire sector. Verwacht kan worden dat de bedrijfstijden en arbeidstijden na 1995 verder uiteen gaan lopen, want dan wordt het effect van de langere openstelling in de detailhandel zichtbaar.

Grafiek 5.1 Procentuele verdeling van bedrijven naar verhouding tussen arbeidstijd en bedrijfstijd

- bedrijfstijd korter dan of gelijk aan standaardwerkweek ( $b/a \leq 1$ )
- bedrijfstijd tot 25% langer dan standaardwerkweek ( $1 < b/a < 1,25$ )
- bedrijfstijd meer dan 25% langer dan standaardwerkweek ( $b/a \geq 1,25$ )



Bron: OSA, Trendrapport Vraag naar arbeid 1994, 1996

Welke veranderingen vinden plaats als de bedrijfstijd en arbeidstijd uiteen gaan lopen? In 1990 kennen de meeste bedrijven alleen dagdiensten, zo blijkt uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In ongeveer twee derde van de bedrijven met 10 of meer werknemers wordt gewoon van maandag tot en met vrijdag en van 7 uur 's ochtends tot 6 uur 's avonds gewerkt.<sup>343</sup> Dit is vooral in de bouw en zakelijke dienstverlening het geval. Afwijkende patronen komen veelvuldig voor in de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening. Ongeveer 10% van de bedrijven overweegt bedrijfstijdverlenging. Het gaat dan vooral om invoering van tweeploegendiensten, met

name in de industrie en groothandel, en om zaterdagopenstelling, met name in de industrie, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening.

Deze veranderingen zijn meer dan volledig gerealiseerd in 1997. Dan werkt nog slechts de helft van de bedrijven alleen in dagdienst.<sup>344</sup> De twee jaren, 1990 en 1997, zijn echter niet helemaal vergelijkbaar, omdat toen alleen bedrijven met meer dan 10 werknemers werden geteld en nu bedrijven met meer dan 1 werknemer, toen werd de bedrijfstijd gemeten vanaf 7 uur 's ochtends en nu vanaf 6 uur en toen was de landbouw en de horeca niet in de steekproef opgenomen. Daarom moet voorzichtigheid worden betracht bij de vergelijkingen tussen de twee jaren. Toen werd in minder dan een derde van de bedrijven tussen 6 en 12 uur 's avonds gewerkt, nu is dat 36%. Toen werd in 7% van de bedrijven op zaterdag gewerkt, nu is dat 30%. Toen werd in 3% van de bedrijven op zondag gewerkt, nu is dat 13%. Nachtdiensten kwamen voor in 6% van de bedrijven, nu in 10%. Ook al verschillen de percentages, de patronen blijven vergelijkbaar. De bouw heeft nu met een gemiddelde bedrijfstijd van 42 uur nog steeds de kortste en de sector transport en communicatie met 81 uur nog steeds de langste bedrijfstijden.

Om de bedrijfstijden op zaterdag en zondag in de jaren negentig te beschrijven, kan ook onderzoek van de Organisatie van Strategisch Arbeidsmarktonderzoek worden gebruikt. Daaruit blijken hogere percentages, maar wel dezelfde tendens. In 1988 was 40% van de organisaties op zaterdag open, in 1992 is dit gezakt naar 39%, maar in 1995 is het toegenomen tot 55%.<sup>345</sup> Hetzelfde patroon is te zien voor de zondagopenstelling. In 1988 werd in 19% van de organisaties op zondag gewerkt, in 1992 is dit 20% en in 1995 is het toegenomen tot 24%.<sup>346</sup> Opvallend is dat in 1992 zeer weinig organisaties zeggen veranderingen van de bedrijfstijd te overwegen.<sup>347</sup> De bevindingen in hoofdstuk 3 doen vermoeden dat de grootste veranderingen vanaf 1994 hebben plaatsgevonden.

De bedrijfstijdverlenging concentreert zich volledig in de marktsector. In de kwartaire sector verandert de bedrijfstijd nauwelijks. Tussen 1993 en 1995 is bij de overheid, de gezondheidszorg en het onderwijs de bedrijfstijd gelijk gebleven.<sup>348</sup> In hoofdstuk 3 bleek al dat verlenging van de bedrijfstijd in de kwartaire sector nauwelijks aan de orde is geweest bij de cao-onderhandelingen.

### **5.2.2. Redenen om de bedrijfstijden te verlengen**

In hoofdstuk 3 zijn drie clusters van factoren geschetst die ten grondslag lagen aan de wens tot bedrijfstijdverlenging: grotere fluctuaties in bedrijfsdrukke, verruiming van de winkeltijden en een reactie op spitsdrukke op wegen. Steeds opnieuw wordt betere dienstverlening en snellere levering aan consument of afnemer beoogd. In de industrie is een betere benutting van geïnvesteerd kapitaal verder een belangrijke overweging voor bedrijfstijdverlenging, bij de dienstensector juist het verbeteren van de dienstverlening.<sup>349</sup> Zo maakt de directie van PTT-Telecom, nu onderdeel van KPN, plannen bekend om de openingstijden bij een aantal bedrijfsonderdelen te verlengen. De klant vraagt in toenemende mate diensten buiten kantooruren, zo luidt de verklaring.<sup>350</sup> In de cao-onderhandelingen zijn de langere bedrijfstijden geruild tegen kortere, maar meer flexibele arbeidstijden. Uit de analyse van de cao-onderhandelingen bleek dat ook beperking van overwerk en het voorkomen van looneisen een rol speelden bij de afspraken over arbeidsduurverkorting.

Systematisch onderzoek welke factoren bedrijfstijdverlenging beïnvloeden, ontbreekt. In de jaren tachtig is in een klein aantal bedrijven bedrijfstijdverlenging aanleiding om een

vierdaagse werkweek in te voeren en hun overwegingen zijn wel bekend: uitbreiding van de dienstverlening, terugdringing van overwerk of betere benutting van kapitaalintensieve productiemiddelen.<sup>351</sup> Bij een enkel bedrijf was de behoefte van werknemers aan een vierdaagse werkweek en een langer weekeinde de reden. Een grotere diversiteit aan redenen komt uit een studie van de werkgeversorganisaties FME en AWW.<sup>352</sup> In een onderzoeksrapport over 'arbeidstijdmanagement' beschrijven tien bedrijven hoe ze de werktijdregelingen en meestal ook de bedrijfstijden veranderden. Groei van de omzet, produktdifferentiatie of verbetering van de produktkwaliteit zijn een belangrijke aanleiding. Dat geldt ook voor veranderingen in de productietechnologie, zoals verkorting levertijden, nieuwe onderhoudseisen, vernieuwing productieproces, verandering van een voorraad-naar ordergestuurd computersysteem, capaciteitsuitbreiding, of uitbreiding opslagcapaciteit. Tenslotte is terugdringing van overwerk of uitzendarbeid bij enkele bedrijven van doorslaggevende betekenis. Veranderingen vinden meestal pas plaats als er meer dan één reden is. Een onderzoek in 1995 bij 23 bedrijven en instellingen laat vergelijkbare overwegingen zien.<sup>353</sup>

In 1996 blijkt uit een survey onder 300 bedrijven in de marktsector en 100 (semi-) overheidsinstellingen eveneens dat meestal een scala aan overwegingen een rol speelt bij bedrijfstijdverlenging.<sup>354</sup> In de marktsector worden efficiency en ontwikkelingen in de afzetmarkt het meest genoemd als aspecten die 'zeker wel' daarbij een rol hebben gespeeld. Bij de overheidsinstellingen worden eveneens efficiency maar vooral ook het belang van werknemers veel genoemd. Bij de thuiszorg en de wijkverpleging is met de verschuiving van intramurale naar extramurale zorg de vraag naar avond-, nacht-, weekend- en spitsuren hulp de laatste jaren toegenomen. De verwachting is dat de vraag naar deze zorgvormen zal blijven toenemen.<sup>355</sup>

Een steeds terugkerend argument is beperking van overwerk. De wens tot bedrijfstijdverlenging en flexibilisering van arbeidstijden wordt vrijwel steeds voorafgegaan door een periode waarin veel overwerk plaatsvindt.<sup>356</sup> Zo is in de Groenlose vestiging van Grolsch Bierbrouwerij wegens toegenomen vraag de dagdienst omgezet in een tweeploegen- en bij enkele afdelingen zelfs een drieploegendienst. De arbeidsduur is en blijft 36 uur. De werknemers verdienen door de ploegentoeslag meer dan voorheen. Er wordt minder overgewerkt.<sup>357</sup>

### **5.2.3. Toekomstige bedrijfstijdverlenging**

Ook al lijkt steeds een scala aan argumenten voor bedrijfstijdverlenging aanwezig, toch zijn er een beperkt aantal achterliggende redenen om die door te voeren. Aantrekkelijke productie, zoals sinds 1994 het geval is, vergroot de behoefte aan langere bedrijfstijden. Stijgende productiviteit kan deze behoefte afremmen. Als de productie sneller stijgt dan de productiviteit kunnen langere bedrijfstijden overwegen. Dat zal vooral het geval zijn bij bedrijven met relatief dure productiemiddelen. In de handel en dienstverlening is verbetering van de service door langere openingstijden een belangrijk middel in de concurrentie. Dienstverlening aan een grote massa consumenten veronderstelt aanpassing aan hun tijdsbestedingspatronen. De verruiming van de winkeltijden, de zaterdagopenstelling van bankkantoren, de langere openstelling van garages zijn voorbeelden hiervan. De vrijetijdsector daarentegen wordt geconfronteerd met een toenemende spreiding van vrijetijdsactiviteiten over het hele jaar. Daar worden de bedrijfstijden, op jaarbasis gerekend, langer en zij trekken sectoren als de bibliotheken die zich ook op deze markt oriënteren mee in hun kielzog.

De trend tot bedrijfstijdverlenging zal vermoedelijk doorzetten zo lang het economisch goed gaat met Nederland. Uit een onderzoek in 1997 onder directeuren en ondernemingsraden van 225 bedrijven met meer dan 50 werknemers blijkt dat 31% van de bedrijven verwacht hun bedrijfstijden te zullen verlengen naar de avond en 29% verwacht verlenging naar de zaterdag.<sup>358</sup> Verder verwacht 24% ook uitbreiding van ploegendiensten. Uitbreiding naar de vroege ochtend (15%), de zondag (11%) of de nacht (10%) wordt daarentegen weinig overwogen. Daarbij voorzien de ondernemingsraden overigens minder veranderingen in de bedrijfstijden dan de directeuren. Volgens het FNV-panel verwacht precies 50% van de vakbondsleden in 1995 dat de bedrijfstijden verder zullen worden uitgebreid.<sup>359</sup> Bijna de helft van hen vindt dit een problematische ontwikkeling, een ruime helft vindt het geen probleem.

Er zijn echter ook tendenzen die de bedrijfstijdverlenging afremmen of te niet doen. Zo hebben huishoudens met werkende partners steeds vaker een doordeweekse dag vrij als gevolg van de invoering van de 36-urige werkweek. Dat betekent dat zij niet meer uitsluitend op de zaterdag zijn aangewezen om naar de bank te gaan, de auto naar de garage te brengen, naar de tandarts te gaan of andere regelende taken te doen. Meer dan ooit lijkt de zaterdag zelfs een dag voor vrijetijdsbesteding geworden. Als gevolg daarvan verschuift het doen van inkopen vermoedelijk van de zaterdag geleidelijk naar andere doordeweekse dagen. In een aantal consumentgerichte bedrijfssectoren kan dit de drang naar zaterdagopenstelling afremmen.

### 5.3. Roostering

Roostering wordt pas noodzakelijk als bedrijfstijd en standaardwerkweek uit elkaar lopen, als veel werknemers een kortere arbeidsduur hebben dan de standaardwerkweek of als het werkaanbod fluctuaties gaat vertonen. In de adv-ronde 1994-'97 zijn meer en meer bedrijven hun personeel gaan inroosteren. De directeur van Rabobank Walcheren zegt hierover: *"Als je niet meer van negen tot vijf werkt moet je dienstroosters maken. Dat is in tal van sectoren heel gewoon. In de gezondheidszorg bijvoorbeeld weet men niet anders. Die knop moest bij ons om. Toen dat eenmaal gebeurd was, was het een kwestie van inroosteren"*.<sup>360</sup>

#### 5.3.1. Experimenten

In de adv-ronde 1982-'85 werd de arbeidsduurverkorting vaak van de ene op de andere dag ingevoerd. Zolang de meeste adv-dagen collectief werden ingeroosterd en het bedrijf op die dagen dicht ging, was zo'n snelle invoering geen probleem. Dit lag anders in de adv-ronde 1994-'97, omdat toen de arbeidsduurverkorting veelal gepaard ging met flexibilisering van de arbeidstijden of met verlenging van de bedrijfstijden. Dat vereiste roostering en dat vergde vervolgens een langdurig proces van voorbereiding en overleg. Daarom is in sommige cao's een proefperiode afgesproken.

Centraal Beheer, een bedrijf met een eigen ondernemingscao, neemt vanaf 1994 als eerste verzekeringsbedrijf een proef met een kortere werkweek, waarbij vijftig mensen korter gaan werken in ruil voor hun bereidheid buiten kantooruren aanwezig te zijn. De proef slaat aan en in 1996 gaat het bedrijf van een 38- naar een 36-urige werkweek.<sup>361</sup> De grote banken experimenteren met de zaterdagopenstelling.<sup>362</sup> Als in de cao 1995-'98 een 36-urige werkweek is afgesproken, komt er een invoeringstraject van anderhalf jaar. Dit omvat niet alleen een inventarisatie van de arbeidstijdwensen van werknemers, maar bij veel bankkantoren wordt opnieuw bekeken welke openingstijden het meest zijn gewenst en en welke bezettingsschema's daar bij horen.<sup>363</sup> Bij KPN, waar per oktober 1996 een 37-urige

werkweek is ingevoerd en veel werknemers voor het eerst in roosterdienst gaan werken, zijn proeven gedaan om te onderzoeken welke manier van roosteren het meest effectief is.<sup>364</sup> Bij Akzo vinden 124 experimenten plaats om de effecten van de 36-urige werkweek te onderzoeken.

Voor zover is na te gaan, is het patroon van de experimenten vergelijkbaar tussen bedrijven. Vrijwel alle bedrijven hebben ingezien dat roostering alleen op het laagste niveau, dus in de afdelingen, goed kan worden gerealiseerd. Afdelingshoofden moesten de bezettingsbehoeften en de arbeidstijdwensen van werknemers inventariseren. Vervolgens moest hieruit de optimale bezetting worden gemaakt, zo nodig na onderhandeling met werknemers over aanpassingen van hun wensen. Dit overleg blijkt bijvoorbeeld bij de banken en bij de zorgverzekeraar ZAO zeer belangrijk voor het welslagen van de arbeidsduurverkortings.<sup>365</sup> Hoe de afweging tussen bedrijfsbelangen en werknemersbelangen in deze overleggen in het algemeen is uitgevallen is moeilijk te zeggen. Mogelijk komen de leidinggevenden aan de arbeidstijdwensen van werknemers tegemoet om de verstandhouding goed te houden.

### 5.3.2. Potentiële conflicten

De invoering van een vierdaagse werkweek in een aantal bedrijven ging bij één op de drie gepaard met coördinatie- en roosteringsproblemen.<sup>366</sup> Dit geeft aan dat roostering niet eenvoudig is. Roostering maakt in bedrijven meestal veel discussie los. Potentiële conflicten over de uitvoering van cao-afspraken komen op dat moment naar boven, want dan worden de wederzijdse intenties gematerialiseerd. In veel cao's is dan ook aan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging een belangrijke rol toegekend bij de verdere invulling van de arbeidsduurverkortings.<sup>367</sup> Daarbij kunnen de vakbonden terzijde worden geschoven. Zo wilden de vakbonden in het grafisch bedrijf betrokken worden bij de vaststelling van werkroosters, maar voelde de werkgeversorganisatie hier niets voor, omdat vaststelling een aangelegenheid zou zijn tussen werkgever en ondernemingsraad.<sup>368</sup> Evenzo voelden de werkgevers in de metaal, FME, weinig voor een afspraak met de bonden, dat kaderleden collega's kunnen bijstaan in het overleg met de werkgever over de roosters in een flexibele 36-urige werkweek.<sup>369</sup>

Een nieuwe roostering vereist een zorgvuldige voorbereiding. Bedrijven die hiervoor onvoldoende tijd hebben genomen, worden geconfronteerd met problemen. Zo wordt in de ziekenhuizen de beoogde invoering van de 36-urige werkweek medio 1997 met drie maanden uitgesteld vanwege organisatorische problemen.<sup>370</sup> Als bij de roostering onvoldoende rekening wordt gehouden met de voorkeuren van het personeel ontstaat onrust. Zo heeft personeel van de winkelketens Hema, Bijenkorf en Praxis protestacties gehouden omdat te weinig rekening was gehouden met de huidige werktijden en met de individuele voorkeuren.<sup>371</sup> De nieuwe roostering vond plaats na de invoering van een 'gemiddelde werkweek', waarbij wordt uitgegaan van een jaarennorm.

De termijn waarop roosters aan werknemers bekend worden gemaakt, kan variëren van een week tot een jaar of langer. Zo moeten volgens de cao voor de supermarkten de roosters zeven dagen van te voren bekend zijn.<sup>372</sup> Bij Ikea is dit twee weken, bij ZAO vier weken en bij de gemeente Vlaardingen een maand.<sup>373</sup> Bij andere bedrijven zijn de roosters op veel langere termijn bekend. Zo zijn bij Grolsch met de invoering van de ploegendienst de roosters vastgelegd. Bij KLM Catering Services wordt een zomer- en winterrooster gemaakt en bij V&D jaarroosters die halverwege worden geëvalueerd met de werknemer en zonodig bijgesteld.<sup>374</sup> Bij de afdeling gynaecologie van het Academisch Ziekenhuis Utrecht worden de

roosters zes weken van tevoren gemaakt, waarbij er steeds ruime mogelijkheden zijn tot ruilen en er rekening wordt gehouden met roosterwensen van werknemers.<sup>375</sup> Mogelijkheden om roosters bij te stellen en om dagen te ruilen blijken steeds opnieuw een belangrijke factor bij de waardering van roosters en daarmee een bron van potentiële conflicten.

### 5.3.3. Planning als besturingssysteem

Roostering is een belangrijk besturingssysteem in bedrijven. Het vaststellen van roosters veronderstelt inzicht in toekomstig werkaanbod. Daarbij moeten beslissingen worden genomen over de mate van over- of onderbezetting als onvoorziene veranderingen in werkaanbod kunnen worden verwacht. Bij V&D zijn de marges van onder- en overbezetting veel kleiner geworden na de flexibilisering van de arbeidstijden in 1996, mede dankzij gecomputeriseerde planningssystemen, waarin ook drukte in de winkels wordt opgenomen.<sup>376</sup> Onvoorziene schommelingen in het werkaanbod veronderstelt flexibiliteit in de roosters. Uit een onderzoek onder 316 organisaties geeft slechts 51% aan dat zij in staat zijn om op korte termijn roosters en werktijden aan te passen.<sup>377</sup>

De laatste jaren zijn geavanceerde computerprogramma's met planningsmodellen of prestatietingsmodellen voor werkroosters op de markt gekomen.<sup>378</sup> Met deze programma's kan ook het gebruik van gereedschappen, de inzet van machines, de toelevering van materialen en dergelijke in de roostering worden opgenomen. Ook wordt het door de geautomatiseerde werkplanning gemakkelijker om veranderingen in één of meer van deze aspecten te overzien. Optimalisering van de personeelsbezetting bevindt zich in het spanningsveld tussen vermindering van leegloop en tegemoetkoming aan snellere levering en betere dienstverlening. Nieuwe, geïntegreerde logistieke planningsystemen, waarin de personeelsbezetting, de productiemiddelen en de producten of dienstverlening tezamen worden gepland, bieden ten dele een uitweg uit dit dilemma.

In de adv-ronde 1994-'97 hebben veel bedrijven hun personeelsbezetting efficiënter afgestemd op het werkaanbod. Dit kan echter alleen worden geëffectueerd als leidinggevenden ook in staat zijn goede roosters en planningen te maken, om een goed arbeidstijdmanagement te voeren. Onvoorziene schommelingen vergen inzicht en improvisatie van leidinggevenden. Een bestuurder van de FNV Dienstenbond heeft geobserveerd dat veel leidinggevenden niet goed in staat zijn om een optimale personeelsplanning te maken: "*Werkgevers willen steeds meer flexibilisering. In de praktijk echter blijkt vaak dat ze er nog helemaal niet mee om kunnen gaan*".<sup>379</sup> Uiteindelijk zal wel de uitvoering van het dagelijkse bezettingsschema de efficiency van de roostering bepalen.

#### Box 5.2 Inventarisatie arbeidstijden en bezetting

In 1995 willen de zorgverzekeraars commerciëler gaan werken, waardoor flexibele werktijden nodig zijn, zonder dat overigens heel nauwkeurig te specificeren. Vervolgens zijn de wensen van werkgevers en werknemers geïnventariseerd. Werkgevers willen de bezetting op de administratieve afdelingen meer afstemmen op het werkaanbod, willen het overwerk terug dringen, en willen dat de telefooteams en de winkelteams van de commerciële afdelingen vaker 's avonds en op zaterdag werken. Werknemers willen meer keuzemogelijkheden in hun roosters, willen dat de bezetting goed afgestemd is op het aantal bezoekers om te voorkomen dat de werkdruk hoog oploopt, willen dat hun vrije uren minder zijn versnipperd en willen dat het rooster niet pas kort van te voren bekend is. De werktijden zijn ingevuld op de laagste niveaus, want per afdeling is onderhandeld over de roosters.

Bron: 'Eigentijds werken. Ervaringen met de gelaagde Cao in de praktijk'. M. Depla in Zeggenschap, 6/2, 1995, 21-26.

## **6. Interne en externe flexibilisering als bezettingsstrategie**

*In dit hoofdstuk staan de bezettingsstrategieën van bedrijven centraal. Beschreven wordt hoe in de jaren negentig de nadruk verschoof van externe en interne flexibilisering. Vervolgens worden verschillende strategieën rond interne flexibilisering geanalyseerd, waaronder overwerk, flexibele week- en jaar roosters, arbeidspools en multi-inzetbaarheid. Tenslotte worden strategieën rond externe flexibilisering onderzocht, met name uitzendarbeid en tijdelijke arbeidscontracten.*

### **6.1. Een typologie van strategieën**

Toen de bedrijfstijd gelijk was aan de arbeidstijd en vrijwel alle werknemers voltijds werkten, hadden bedrijven weinig mogelijkheden om schommelingen in de afzet op te vangen. Vermoedelijk waren er ook minder schommelingen voor dan tegenwoordig. Nu wordt meer dan de helft (55%) van de bedrijven in de marktsector met zodanige schommelingen geconfronteerd dat zij die niet kunnen opvangen met de reguliere bezetting en binnen de reguliere arbeidstijdpatronen.<sup>380</sup> Daarentegen kan 45% eventuele schommelingen wel opvangen. De mate waarin zich schommelingen voordoen die niet regulier kunnen worden opgevangen, is voor alle bedrijfssectoren ongeveer gelijk, met uitzondering van de landbouw waar een veel hoger percentage bedrijven met schommelingen te maken heeft.<sup>381</sup> Grote bedrijven hebben meer te maken met zulke schommelingen dan kleine bedrijven (75% versus 53%). Als bedrijven te maken hebben met schommelingen in de productie of dienstverlening zullen ze streven naar een personeelsbezetting die aan te passen is aan de omvang van de productie of dienstverlening. Flexibiliteit is hierbij het centrale begrip. In box 6.1 wordt dit met een voorbeeld duidelijk gemaakt.

#### *Box 6.1 Afstemming van de bezetting op piekdruk*

Tuinbouwveilingen kennen pieken en dalen in de productie. De vaste bezetting bestaat grotendeels uit mannen met een voltijdse aanstelling. Op vier manieren proberen de veilingdirecties het personeel optimaal in te zetten. De eerste strategie is multi-inzetbaarheid zowel naar taak als naar werkplek: een tekort aan personeel op de ene afdeling wordt opgevangen met een teveel aan personeel op de andere. Zo is het bij veiling West-Friesland gewoon dat personeel uit alle aanvoerhallen 's ochtends eerst bij de aanvoer van komkommers werkt en dan terug gaat naar hun eigen afdeling. Bij veiling ZON heeft de multi-inzetbaarheid een jaarpatroon: personeel van de afdeling Groenten, waar het dan al weer rustiger is, wordt ingezet op de afdelingen Bewaring, Conditionering en Fruit als het daar vervolgens drukker wordt. De tweede strategie is aanpassing van de omvang van de personeelsbezetting aan de drukte door het aantrekken van tijdelijke arbeidskrachten (scholieren en schoolverlaters) en van 13-uren-contractanten (vrouwen). De derde strategie is flexibilisering van de werktijden van het vaste personeel: in de drukke zomermaanden worden meer uren geroosterd dan in de slappe wintermaanden door dan alle adv-dagen in te roosteren. De vierde strategie is het 'klaar-naar-huis-systeem': waarbij de niet gewerkte tijd als vrije tijd geldt ter compensatie van eerder gemaakte overuren en als adv-tijd.

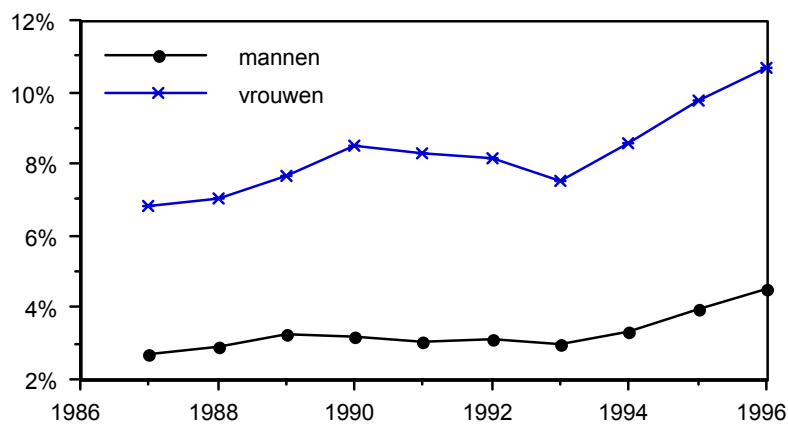
*Bron: Risseeuw en Verschuur, 1992: 56*

Schommelingen in de productie of dienstverlening zijn niet de enige reden voor flexibiliteit. In een onderzoek uit 1990 worden drie mogelijke verklaringen gegeven voor de behoefte van bedrijven aan een meer flexibele arbeidscapaciteit.<sup>382</sup> Hoge arbeidskosten en



belemmeringen in de sfeer van het ontslagrecht kunnen in combinatie met onzekere afzetverwachtingen een verschuiving veroorzaken van vast naar flexibel personeel. Ook kan de inzet van flexibele arbeidskrachten een noodsprong zijn van sterk groeiende bedrijven omdat zij de gewenste vaste voltijdse arbeidskrachten niet kunnen recruterend. Tenslotte kan de toegenomen heterogeniteit van de productie of dienstverlening en de verlenging van bedrijfstijden leiden tot een toegenomen inzet van flexibel personeel. Rond 1990 is het centrale begrip flexibele arbeid: de flexibilisering in bedrijven werd sterk gedomineerd door de inzet van flexibel personeel, dat wil zeggen uitzendkrachten, tijdelijke contracten, afroeparbeid en dergelijke. In die periode veranderde in bedrijven de verhouding tussen het arbeidsvolume van het zittende vaste personeel en het flexibele tijdelijke personeel ten gunste van de laatste groep. In grafiek 6.2 is te zien dat in 1990 de inzet van flexibele arbeid op een hoogtepunt is om daarna te dalen tot 1994. Onder flexibele arbeid wordt alle arbeid verstaan die wordt verricht door werknemers met een tijdelijk arbeidscontract korter dan een jaar, met een arbeidscontract waarin geen arbeidsduur is overeengekomen (afroepkracht) of door uitzendkrachten.

Grafiek 6.2 Arbeidsvolume in betaalde uren van flexibele werknemers als percentage van alle betaalde uren voor mannelijke en vrouwelijke werknemers (in voltijd, deeltijd en flexibel)



Bron: CBS, Arbeidsrekeningen 1987-1996<sup>383</sup>

Vanaf 1994 neemt de inzet van flexibele arbeid weer sterk toe, zoals in paragraaf 6.3 wordt uitgewerkt. Daarnaast vindt een nieuwe vorm van flexibilisering plaats. Nu wordt flexibilisering van arbeidstijden het centrale begrip. De adv-ronde 1994-'97 staat in het teken van de flexibilisering van de werktijden van het zittende personeel. De grafiek geeft geen inzicht in deze vorm van flexibilisering, maar in paragraaf 6.2 wordt duidelijk gemaakt dat deze vorm belangrijker wordt dan de inzet van flexibel personeel, ook al stijgt de inzet hiervan aanzienlijk.

### 6.1.1. Interne en externe flexibilisering

In de literatuur wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen interne en externe flexibilisering.<sup>384</sup> Interne flexibilisering omvat alle strategieën die een zittend personeelsbestand een korte termijn flexibiliteit geven. Wij onderscheiden numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit wordt bereikt met overwerk, flexibele week- of jaarroosters of oproeparbeid. Interne functionele flexibilisering betreft de flexibiliteit om 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.

Externe flexibilisering omvat alle strategieën om het arbeidsvolume te vergroten zonder het zittende personeelsbestand uit te breiden. Externe flexibilisering wordt bereikt door middel van het inhuren van arbeid of het uitbesteden van werk. Inhuren van arbeid is het geval met uitzendkrachten of tijdelijke contractanten of het gebruik van externe arbeidspools. Uitbesteding van arbeid kan grofweg worden onderscheiden in twee vormen. Het eerste vindt plaats als de arbeid wel op de plek van de uitbesteder plaatsvindt, maar niet onder diens werkgeverschap. Dat is bijvoorbeeld het geval als de beveiliging is uitbesteed. De tweede vorm is als de arbeid elders en niet onder het werkgeverschap van de uitbesteder wordt uitgevoerd. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om toelevering.

De verschuiving die in de jaren is opgetreden van flexibele arbeid naar flexibele arbeidstijden is een verschuiving van externe naar interne vormen van flexibilisering. Uit een onderzoek in 1997 onder bedrijven in de marktsector blijkt dat 60% van de bedrijven een voorkeur heeft voor interne flexibilisering, als het gaat om aanpassingen aan schommelingen in de productie of werkdruk.<sup>385</sup> Slechts 16% van de bedrijven heeft een voorkeur voor externe flexibilisering en 24% zegt geen voorkeur te hebben.

### **6.1.2. Deeltijdarbeid**

In de literatuur wordt deeltijdarbeid, evenals flexibele pensionering, vaak beschouwd als een strategie voor interne flexibilisering. Echter, flexibiliteit slaat op de mogelijkheden van een organisatie om de arbeidscapaciteit te kunnen laten variëren met de omvang van de productie. Flexibiliteit is dus een permanent potentieel van organisaties. Deeltijdarbeid daarentegen is een eenmalige verandering in de arbeidscapaciteit. Flexibiliteit in de betekenis dat een werkgever het aantal contractueel vastgelegde arbeidsuren kan laten variëren met de omvang van de productie is geen gebruik in Nederland. In arbeidscontracten wordt meestal het aantal te werken uren vastgelegd en alleen met wederzijds goedvinden kan dit worden veranderd. Dat bleek ook al in hoofdstuk 4. Verandering van arbeidsuren binnen een vast arbeidscontract vindt meestal plaats op verzoek van de werknemer. Het gaat hier vaak om een eenmalige verandering. In die zin voldoet deeltijdarbeid niet aan de definitie van flexibiliteit zoals tot nu toe is gebruikt.

Toch kan een organisatie met deeltijders flexibeler opereren dan met voltijders. Voor werkzaamheden die alleen gedurende een deel van de dag plaatsvinden, kunne gemakkelijker deeltijders worden ingezet dan voltijders. Steeds vaker zijn deeltijdbanen tot stand gekomen doordat werknemers hun voltijd baan willen omzetten in een deeltijd baan. Bij zo'n omzetting wordt uiteraard de optimale inzet onderhandeld. Deeltijdarbeid is daarom een mogelijkheid voor bedrijven om gedurende een langere periode een meer optimale inzet te realiseren dan met uitsluitend voltijders het geval zou zijn.

Deeltijders zijn ook een bron van flexibiliteit op lange termijn gebleken. Deeltijders hebben de afgelopen decennia een aantal keren de aanpassing van het arbeidsvolume aan conjuncturele veranderingen vergemakkelijkt. Dat was, zoals gezegd in de hoofdstukken 2 en 3, het geval in de adv-ronde 1982-'86 toen vrouwen hun voltijd banen wilden omzetten in deeltijd banen. Daarmee kon deels de gewenste vermindering van het arbeidsvolume worden gerealiseerd. In de adv-ronde van 1994-'97 gebeurde het tegenovergestelde: door het opplussen van de deeltijders kon de gewenste uitbreiding van het arbeidsvolume deels worden gerealiseerd.

Deeltijdarbeid is te vinden in sectoren waar veel vrouwen werken. Bij meer dan 90% van de organisaties in de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, bij de overheid en in het onderwijs komt deeltijdarbeid voor. In de zakelijke dienstverlening heeft ruim driekwart van de bedrijven deeltijders in dienst. Daarentegen komt deeltijdwerk in de bouw weinig voor. Slechts 37% van de organisaties in deze sector heeft deeltijders in dienst. En van alle werknemers in deze sector werkt slechts 3% in deeltijd. Vergelijkbare bevindingen blijken in 1997.<sup>386</sup> Vooral in de gezondheidszorg en overige dienstverlening, handel en horeca, en banken en zakelijke dienstverlening wordt in deeltijd gewerkt, terwijl dit veel minder voorkomt in de bouw en in de industrie, waar bovendien het percentage deeltijders op het personeelsbestand in die bedrijven lager is.

Gevraagd naar de belangrijkste reden voor deeltijdarbeid zegt 50% van de organisaties in de marktsector en 63% van de organisaties in de kwartaire sector dat dit de voorkeur van het personeel is. Echter, de capaciteitsbehoefte neemt een nadrukkelijke tweede plaats in, namelijk 37% in de markt- en 31% in de overheidssector.<sup>387</sup> In 1995 is de capaciteitsbehoefte belangrijker geworden volgens de bedrijven: nu noemt 43% dit de belangrijkste reden.<sup>388</sup> Sommige organisaties in de gezondheidszorg hanteren onder- en bovengrenzen om de inzet van deeltijders te optimaliseren. Zo stelt het Academisch Ziekenhuis Utrecht afdeling gynaecologie voor verpleegkundigen in vaste dienst een ondergrens van 24 uur per week.<sup>389</sup> De thuiszorg hanteert voor wijkverzorgenden grenzen tussen 12 en 26 uur per week, omdat de zorgvraag vooral geconcentreerd is in de ochtend. Verzorgenden die minder uren willen werken kunnen slechts als alpha-hulp een aanstelling krijgen.<sup>390</sup>

Een aantal bedrijven werft voor bepaalde werkzaamheden expliciet deeltijders. Vooral in de detailhandel werken veel vakkenvullers en kassamedewerkers als grote deeltijder of als hulpkracht op een baan van minder dan 12 uur per week. Bij Ahold ligt het, evenals bij andere supermarkten, niet in de bedoeling de kleine deeltijdbanen te vergroten.<sup>391</sup> Een zelfde strategie wordt gevolgd in schoonmaakbedrijven, waar eveneens veel kleine deeltijdbanen zijn gecreëerd om een bepaalde groep werknemers te werven, in dit geval gehuwde vrouwen met kinderen die enkele uren per dag willen werken om iets bij te verdienen.<sup>392</sup>

## **6.2. Interne flexibilisering**

Interne flexibilisering wordt bereikt door inzet van het vaste personeel langer of korter of op andere tijdstippen of plaatsen dan gebruikelijk. In deze paragraaf komen de bezettingsstrategieën bij interne flexibilisering aan de orde: overwerk, de flexibiliteit van adv-dagen, flexibele week- of jaarroosters, afroeparbeid, multi-inzetbaarheid en arbeidspools. Het overwerk betreft hier het betaalde overwerk. Zoals in hoofdstuk 4 al aan de orde kwam, wordt er minstens evenveel onbetaald overwerk verricht, maar hier gaat het vaker om arbeid waarvan de planning wat diffuser is.

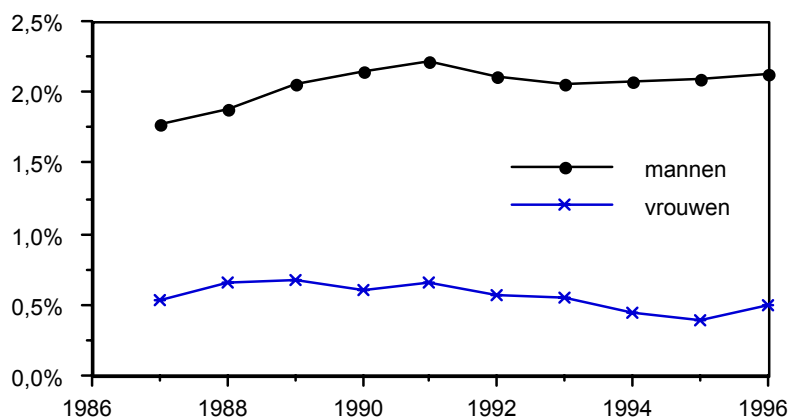
### **6.2.1. Overwerk**

Overwerk is voor bedrijven een eenvoudige, maar dure strategie om de arbeidscapaciteit aan te passen aan het werkaanbod. Bij aantrekkende productie is overwerk vrijwel altijd de eerste strategie om in de behoefte aan extra arbeidscapaciteit te voorzien. Zodra overwerk boven een wenselijk geacht volume uitkomt, veranderen bedrijven hun bezettingsstrategie. Dit kan leiden tot het aantrekken van nieuw personeel, maar dat is niet noodzakelijk. Het kan ook leiden tot een herorientatie op de bedrijfstijd- en arbeidstijdpatronen. Zo is in een klein aantal bedrijven terugdringing van het overwerk aanleiding om de bedrijfstijd te verlengen en om een vierdaagse werkweek in te voeren.<sup>393</sup> In de jaren negentig wordt de

wens tot flexibilisering vrijwel steeds voorafgegaan door een periode waarin veel overwerk plaatsvindt.<sup>394</sup> Bovendien wordt in bedrijven waar veel overwerk plaatsvindt, vaker gestreefd naar bedrijfstijdverlenging dan in bedrijven waar weinig wordt overgewerkt.<sup>395</sup> Zo wil KPN de bedrijfstijden verlengen, omdat de klant daarom vraagt en omdat er in de betreffende diensten structureel wordt overgewerkt.<sup>396</sup> In de personeelsbezetting wordt dit gerealiseerd met roosterdiensten en verschoven diensten. Het overwerk neemt inderdaad sterk af. In de kwartaire sector heeft de arbeidsduurverkorting, die veelal niet gepaard ging met bedrijfstijdverlenging, de omvang van het overwerk nauwelijks beïnvloed, aldus onderzoek bij enkele overheidssectoren.<sup>397</sup>

Met overwerk kan een flexibiliteit van 1 à 2% van de personeelscapaciteit worden bereikt. Grafiek 6.3 laat zien dat het betaalde overwerk, uitgedrukt als percentage van de contractuele arbeidstijd, tussen 1987 en 1996 fluctueert rond deze percentages. In 1991 werd het meeste overwerk verricht, daarna zet een lichte daling in. In 1996 verrichtten mannelijke werknemers gemiddeld boven op elke 100 gewerkte uren nog eens 2,1 uur betaald overwerk en vrouwen 0,5 uur. Ander onderzoek komt tot vergelijkbare percentages. Betaald overwerk wordt in 1991 geschat op 1,2% van het arbeidsvolume. Uitgaande van 5 miljoen voltijdse arbeidsplaatsen komt dit neer op ongeveer 60 duizend potentiële arbeidsplaatsen. In 1993 wordt het geschat op 1,3%, evenals in 1995.<sup>398</sup>

Grafiek 6.3 Betaalde overuren als percentage van de gemiddelde contractuele arbeidstijd voor mannelijke en vrouwelijke werknemers (in voltijd, deeltijd en flexibel)



Bron: CBS, Arbeidsrekeningen 1987-1996<sup>399</sup>

Waarom vindt overwerk plaats? In de marktsector zijn schommelingen in de bedrijfsdrukke veruit de meest voorkomende reden voor betaald overwerk, namelijk bij 72% van de bedrijven met overwerk.<sup>400</sup> In de kwartaire sector is vervanging vanwege ziekte of afwezigheid de belangrijkste reden (44%), direct gevolgd door schommelingen in de bedrijfsdrukke (33%). Bij het onderwijs is er nog een derde reden. Tekorten op de arbeidsmarkt leiden er toe dat vacatures niet kunnen worden opgevuld en dat het personeel moet overwerken (11%). Overwerk komt vaker voor in grotere organisaties. Daar staat tegenover dat als er in kleinere organisaties wordt overgewerkt, dit een veel groter deel van het arbeidsvolume betreft.

### 6.2.2. De flexibiliteit van adv-dagen

In hoofdstuk 2 is geschetst hoe de arbeidsduurverkorting van de adv-ronde 1982-'86 is ingezet om de personeelsbezetting aan te passen aan krimpende productie of stijgende

productiviteit. Inroostering van collectieve adv-dagen was de meest voorkomende strategie, omdat daardoor de bedrijfstijd kon worden verkort, bijvoorbeeld door het afstoten van weinig produktieve dagen tussen kerst en nieuwjaar. Toen in 1984 op jaarbasis de afgesproken arbeidsduur met 3,1 adv-dagen was verminderd, kwam dat neer op een vermindering van het arbeidsvolume met 1,2%. In sommige bedrijven was het aantal adv-dagen zelfs opgelopen tot 13, een vermindering met 5%. Dit maakte het mogelijk om de bezetting zonder de kosten en de emoties van collectief ontslag aan te passen, terwijl de loonmatiging tegelijkertijd de stijging van de uurlonen als gevolg van de arbeidsduurverkorting temperde.

Deze bezettingsstrategie was dominant in de industrie waar overwegend mannen werken. Ook door omzetting van voltijd- in deeltijdbanen kon het arbeidsvolume worden gereduceerd. Deze strategie was dominant in de dienstverlening, waar merendeels vrouwen werkten. Uit de weinige gegevens die er zijn (over de banken, zie hoofdstuk 2), kan deze urenvermindering hebben geleid tot een capaciteitsvermindering van naar schatting 0,5%. Een onderzoek naar de groei van deeltijdarbeid tussen 1980-'88 laat zien dat de groei van deeltijdarbeid in de gezondheidszorg, detailhandel en maatschappelijke dienstverlening ten koste is gegaan voltijdbanen.<sup>401</sup> Vermoedelijk gaat het ten dele om omzettingen van voltijd- in deeltijdbanen.

In de tweede helft van de jaren tachtig trok de productie aan. Dankzij de adv-dagen beschikten bedrijven over een flexibele arbeidscapaciteit. Onderbezetting werd in eerste instantie aangevuld uit adv-dagen. Er ontstonden stuwmeren van verlofdagen. In de eerste helft van de jaren negentig werden in steeds meer cao's de adv-dagen omgezet in arbeidsduurverkorting per week. In 1997 was in de marktsector arbeidsduurverkorting al op weekbasis ingeroosterd in 60% van de bedrijven met een werkweek van minder dan 40 uur.<sup>402</sup> De flexibiliteit van de adv-dagen was vervangen door de flexibiliteit van de 'gemiddelde werkweek', waarover straks meer.

De adv-dagen zijn echter niet verdwenen. In 1997 is bij 18% van de bedrijven sprake van vrij opneembare adv, bij 7% van ingeroosterde adv en bij 17% van een combinatie van beide.<sup>403</sup> De resterende 5% kent specifieke vormen, waaronder periodiek korter werken of een vierdaagse werkweek. Nog steeds vormen de vrij opneembare adv-dagen een mogelijke bron voor het arbeidsvolume. Ook bedrijven met regelingen voor het kopen en verkopen van adv-dagen kunnen worden geconfronteerd met bezettingsproblemen. Bij Centraal Beheer blijkt uit een recente enquête dat werknemers 'een licht negatieve houding' bij hun chef ervaren als ze vrije tijd willen kopen en 'een licht positieve houding' als ze willen verkopen.<sup>404</sup> Datzelfde gebeurt bij Heineken, waar het hoger personeel een cao à la carte heeft.<sup>405</sup> Hier lijken de adv- en vakantiedagen inzet geworden van een bezettingsstrategie: er wordt op het hoofdkantoor veel overgewerkt, de werkdruk is hoog, de vrije dagen worden niet opgemaakt en daarom maar verkocht. Als werknemers vrije tijd willen kopen, duiken er organisatorische belemmeringen op.

Via overwerk kan een flexibiliteit van 1 à 2% in het arbeidsvolume worden bereikt. Via adv-dagen is dat in dezelfde orde van grootte. Bovendien is dit een goedkopere flexibiliteit omdat geen overwerktoeslagen werden betaald. Belangrijk is dat deze flexibiliteit wordt bereikt met het zittende personeel, waardoor in vergelijking met ingehuurde arbeidskrachten geen problemen rijzen of zij voldoende gekwalificeerd zijn.

### 6.2.3. Flexibele week- en jaarroosters

In sommige bedrijfstakken willen werkgevers de bezetting laten variëren per week, maand of seizoen, afhankelijk van de bedrijfsdrukke. In veel cao's is het begrip 'gemiddelde werkweek' geïntroduceerd. Daarbij is in de meeste cao's geen periode aangegeven waarbinnen deze gemiddelde arbeidsduur moet worden bereikt, al moet dit wel binnen een jaar.<sup>406</sup> Door de gemiddelde werkweek is ruimte ontstaan voor een kortere of langere arbeidsduur per dag of per week, zodat pieken en dalen in de productie of dienstverlening kunnen worden opgevangen zonder inzet van extra werknemers en zonder overwerk. Tussen 1991 en 1993 gaan meer organisaties deze vorm van flexibilisering benutten: van 9 tot 15% voor flexibele weekroosters en van 3% tot 6% voor flexibele jaarroosters.<sup>407</sup> De toename vindt vooral in de marktsector plaats en nauwelijks bij de kwartaire sector. In organisaties waar deze roosters voorkomen, is ongeveer de helft tot driekwart van het personeel op deze basis ingeroosterd. Meer recente gegevens zijn niet beschikbaar over bedrijven, wel over werknemers. In 1996 werkt 18% van de werknemers volgens een flexibel weekrooster en 22% volgens een flexibel jaarrooster.<sup>408</sup> Flexibele werktijden komen minder vaak voor bij werknemers met een vast contract dan met een tijdelijk of ander contract.

Een gemiddelde werkweek roept de vraag op over welke periode dit gemiddelde moet worden behaald. Onderzoek in bedrijven met zo'n werkweek laat zien dat in 68% het gemiddelde in een week moet worden behaald en in 27% binnen 52 weken. De gemiddelde arbeidsduur moet wel binnen die periode worden gerealiseerd, maar soms lukt dat niet, zoals een arbeidsconflict bij DAF Trucks in augustus 1995 laat zien.<sup>409</sup> Flexibele arbeidstijden zijn volgens de cao mogelijk: bij drukke geldt een 5 x 9 en bij slappe een 4 x 9 - rooster. Het uit het failliete DAF herrezen vrachtwagenconcern loopt echter zo goed dat de werknemers al 10 maanden achtereen in het drukke rooster van 9 uur per dag werken.<sup>410</sup> Het omgekeerde doet zich voor bij Fokker, dat in 1994 vooral slappe tijden kent en het personeel daarom al langere tijd korte werkweken maakt.<sup>411</sup>

De cao's bieden aanmerkelijk meer ruimte voor afspraken over een minimum en maximum arbeidsduur per dag of per week dan daadwerkelijk worden toegepast in bedrijven. In 40% van de cao's komen hierover afspraken voor, maar slechts in 9% van de bedrijven zijn hierover afspraken gemaakt.<sup>412</sup> Vooral in de landbouw en de gezondheidszorg zijn afspraken gemaakt over een minimum en maximum aantal uren per dag, waarbij het verschil tussen beide meestal 1 à 2 uur bedraagt. Ook in de industrie en dienstverlening kunnen de uren per dag variëren. Zo werken werknemers bij Grolsch in slappe tijden 7 uur per dag en in drukke tijden 9 uur per dag.<sup>413</sup> Bij Rabobank Nijmegen is de verlenging van de openingstijden en de arbeidsduurverkortening bereikt door medewerkers niet volledig in te roosteren, maar te werken met inhaaluren.<sup>414</sup> Een deeltijder van 20 uur wordt voor 16 uur ingeroosterd en heeft 4 inhaaluren. Deze uren worden ingezet bij ziekte, vakanties of drukke perioden.

De flexibiliteit die met het zittende personeelsbestand kan worden gerealiseerd via flexibele week- of jaarroosters is moeilijk in een percentage uit te drukken. Anders dan bij overwerk en het werken op adv-dagen, waar het arbeidsvolume van het zittende personeel wordt vergroot, is bij flexibele week- en jaarroosters geen sprake van een potentiële vergroting van het volume. De mogelijkheden die cao's bieden voor deze vorm van flexibilisering zijn bij lange na niet volledig benut. De toekomst zal uitwijzen in hoeverre dit zal gebeuren, maar overtrokken verwachtingen lijken niet terecht.

#### **6.2.4. Afroeparbeid**

Ongeveer een op de vijf bedrijven maakt gebruik van afroepkrachten.<sup>415</sup> Bij afroeparbeid bestaat een dienstverband tussen werkgever en werknemer, maar zijn in principe geen

afspraken gemaakt over het te werken aantal uren. Ook wordt wel gesproken over arbeidsovereenkomst of oproepcontract. Men spreekt van een min-max contract als een minimum en maximum aantal uren is afgesproken. Bij een minimum van nul uren heet dit een nulurencontract. Ook al is het kenmerk van afroeparbeid dat er geen arbeidsuren zijn afgesproken, toch wordt bij 34% van de bedrijven met afroeparbeid wel een afspraak gemaakt over een standaard aantal te werken uren.<sup>416</sup> Gemiddeld wordt in die gevallen 6 uur per week afgesproken. Bij de handel en horeca is het 3 uur, in de bouw 5 uur, in de industrie 18 uur.

De naam afroeparbeid doet een verontrustende arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer vermoeden. Dat is ook zo als we weten dat in slechts 57% van de bedrijven in de marktsector er tussen werkgever en afroepkracht een schriftelijke overeenkomst bestaat.<sup>417</sup> Ook wordt de afroepkracht slechts in ongeveer de helft van de bedrijven schriftelijk geïnformeerd over de hoogte van het loon, aanspraken op vakantie, deelname aan pensioenregeling of duur van het dienstverband. Toch is het geen 'zwarte' arbeid, want in 90% van de bedrijven wordt wel een loonstrook verstrekt.

In totaal heeft 29% van de bedrijven afroepkrachten in dienst; de grotere aanmerkelijk meer dan de kleinere. Afroeparbeid is vooral in de voedings- en genotmiddelenindustrie, handel en horeca, transportsector en overige dienstverlening een veel gebruikte vorm van flexibilisering.<sup>418</sup> In de handel en horeca maakt 43% van de bedrijven in deze sector gebruik van afroeparbeid, in de transportsector 42%. In de overige sectoren is dit percentage beduidend lager. In de handel en horeca, transport, zakelijke en overige dienstverlening zeggen bovendien nog meer bedrijven te streven naar afroeparbeid. Dat is niet het geval in de landbouw en industrie, daar is blijkbaar de grens van deze vorm van flexibilisering bereikt. In de bouw, waar al weinig afroeparbeid bestaat, willen bedrijven zelfs afroeparbeid verder beperken.

Van de bedrijven met afroepkrachten in dienst zegt 59% dat ze hen regelmatig inzetten bij pieken, 30% bij vervanging en 27% bij seizoenswerk.<sup>419</sup> Afroepkrachten worden dus voornamelijk ingezet voor het opvangen van onvoorziene pieken in de productie of dienstverlening. Deze reden wordt vooral in de handel, horeca, transport en zakelijke dienstverlening meer dan gemiddeld genoemd. Afroepkrachten worden ook ingezet ter vervanging van reguliere werknemers bij ziekte of verlof. Het gaat hier om dezelfde sectoren die ook afroepkrachten inzetten bij pieken. Tenslotte worden afroepkrachten ingezet voor seizoengebonden werkzaamheden. Het gaat hier vrijwel uitsluitend om bedrijven in de landbouw, en enigszins in de handel en horeca.

De omvang van afroeparbeid in verhouding tot het vaste personeel is moeilijk te schatten. Bedrijven hebben meestal een groter bestand aan afroepkrachten dan ze nodig hebben. Zo beschikken ze over een reserve ingeval van ziekte of verhindering. Bij de bedrijven met afroeparbeid maken afroepkrachten 17% van het personeelsbestand uit. Als gekeken wordt naar hun kaartenbak, dan is dit zelfs 21%. Omgerekend naar arbeidsvolume is dit percentage echter aanmerkelijk lager omdat oproepkrachten gemiddeld slechts een beperkt aantal uren per week werken. Uitgaande van gemiddeld 6 uur per week bedraagt afroeparbeid naar schatting 3 à 4% van het arbeidsvolume in deze bedrijven. Omgerekend naar alle bedrijven en instellingen zou dit neerkomen op 1 à 2% van het totale arbeidsvolume. De flexibilisering die met afroeparbeid kan worden bereikt is dus qua omvang vergelijkbaar met de flexibilisering via overwerk. Afroeparbeid en overwerk worden echter in verschillende sectoren ingezet als bezettingsstrategie.

Afroeparbeid is wel vergeleken met uitzendarbeid, maar zij vervullen een verschillende rol in de personeelsbezettingsstrategie.<sup>420</sup> Uitzendarbeid wordt vaker dan afroeparbeid ingezet voor tijdelijke werkzaamheden. Daarentegen wordt afroeparbeid vaker ingezet voor het opvangen van onvoorziene pieken in de productie. Als bedrijven het aantal vaste werknemers willen beperken, doen zij dat liever via afroepkrachten dan via uitzendkrachten. Van de bedrijven met afroepkrachten zegt 21% dat dit regelmatig als overweging een rol speelt, terwijl dit voor de bedrijven met uitzendkrachten in 12% meespeelt. Vooral in de transportsector en de zakelijke dienstverlening speelt dit meer dan gemiddeld, terwijl het in de landbouw vrijwel niet wordt genoemd als reden om afroepkrachten in te zetten.

### 6.2.5. Multi-inzetbaarheid

Dezelfde oorzaken die leiden tot de wens om de arbeidstijden te flexibiliseren, namelijk snellere levering of betere dienstverlening, vergroten ook het risico van leegloop. Er moeten immers een hogere overbezetting worden aangehouden om op het gewenste moment snel te kunnen produceren. Op andere momenten hebben deze werknemers dan geen werk omhanden; dit wordt leegloop genoemd. Als leegloop op verschillende afdelingen op verschillende tijden plaatsvindt, dan kunnen werknemers rouleren. Hoe dat gebeurt, was te lezen in box 6.1. Inzetbaarheid op verschillende afdelingen is redelijk eenvoudig te organiseren als het om ongeschoolde arbeid gaat. Als het om gekwalificeerde taken gaat vereist het scholing en het doorbreken van de grenzen van het traditionele vakmanschap. Het inzetten van werknemers voor andere dan de eigenlijke taak wordt multi-inzetbaarheid genoemd.

Veel werknemers vinden dat zij multi-inzetbaar zijn. In 1996 is 72% van de werknemers van mening dat zij in hun bedrijf op meerdere plaatsen en voor meerdere taken inzetbaar zijn.<sup>421</sup> Bij de helft hiervan is het minstens een aantal keren voorgekomen dat zij daadwerkelijk tijdelijk in een andere afdeling of functie zijn ingezet. Mannen worden vaker dan vrouwen en jongeren vaker dan ouderen op verschillende functies of afdelingen ingezet. Volgens het FNV-panel wordt de helft van de FNV-leden wel eens tijdelijk op andere taken wordt ingezet, dat wil zeggen voor taken buiten het vaste takenpakket.<sup>422</sup> Dit komt relatief veel voor in de industrie, de voedingssector en het onderwijs.

Ook al is er in publicaties veel aandacht voor multi-inzetbaarheid, het is niet duidelijk of deze vorm van flexibilisering toeneemt. In 1986 zeiden meer werknemers dat ze multifunctioneel waren ingezet dan in 1996.<sup>423</sup> Tussen 1994 en 1996 vond wel een stijging plaats. In 1995 verwacht 56% van de FNV-leden dat het multifunctioneel in zetten van werknemers in de toekomst vaker zal plaatsvinden. Tweederde van deze groep vindt dat geen problematische ontwikkeling, een derde vindt het wel een probleem. Ook uit ander onderzoek blijkt dat werknemers multi-inzetbaarheid een acceptabele flexibiliseringsstrategie vinden: 76% van de werknemers bij Akzo gaf aan het aanvaardbaar te vinden als zij andere taken zouden moeten uitvoeren, 13% vond het niet aanvaardbaar en 11% was neutraal.<sup>424</sup> Akzo zelf heeft ook duidelijk belang bij multi-inzetbaarheid, want in de cao-onderhandelingen voor 1998 stelt ghet bedrijf voor om interne flexibilisering te bereiken door de anciënniteitsschalen vervangen door ervaringsschalen: naarmate een werknemer meer ervaring heeft met alle aspecten van het werk krijgt hij een periodiek.<sup>425</sup> Kortom, multi-inzetbaarheid moet meer beloond worden dan dienstjaren. Overeenstemming daarover is voorlopig niet bereikt.<sup>426</sup> Toch vinden werknemers bij Akzo het in grote meerderheid aanvaardbaar dat multi-inzetbaarheid wordt beloond.



## 6.2.6. Arbeidspools

### *Box 6.4 De vliegende brigade*

Al voor de Tweede Wereldoorlog wordt in een handboekje over de personele bezetting aan de lopende band bedrijven geadviseerd een arbeidspool te maken in het kader van de rationalisatie van het productieproces. Deze 'vliegende brigade' bestaat uit meisjes die op een willekeurige plaats aan de band kunnen invallen bij ziekte of absentie, bij voorkeur ervaren 'bandmeisjes', die te kennen hebben gegeven binnenkort te gaan trouwen. Dan zullen ze immers de fabriek verlaten en ontstaan er geen al te grote problemen aan de band zelf.

*Bron: NRC-Handelsblad, 21-11-1989*

Eén stap verder dan multi-inzetbaarheid is de vorming van arbeidspools. Al voor de tweede Wereld Oorlog was dit een gebruikelijke bezettingsstrategie, zoals blijkt uit box 6.4. In de jaren negentig komen dergelijke arbeidspools nog steeds voor. Zo kent Ikea een zogenaamde 'springerspool', waarin medewerkers worden aangenomen om inzetbaar te zijn op alle afdelingen door de gehele vestiging.<sup>427</sup> Rabobank Nijmegen kent een 'hulp- en vervangingsdienst', bestaande uit vaste medewerkers die op alle kantoren ingezet kunnen worden; zij zijn op alle tijden en uren inzetbaar, maar hebben wel één vaste vrije dag in de week.<sup>428</sup> Het Academisch Ziekenhuis Utrecht heeft een oproeppool van verpleegkundigen.<sup>429</sup> De vorming van interne arbeidspools betekent dat bedrijven op de afdelingen een lager bezettingsniveau kunnen aanhouden. In vergelijking met externe inhuur van arbeidskrachten hebben interne arbeidspools als voordeel dat de werknemers beter gekwalificeerd zijn voor het te verrichten werk. Een nadeel is dat het bedrijf zelf de kosten van leegloop in de arbeidspool moet dragen. Het voortdurende dilemma tussen het aantrekken van externe arbeidskrachten bij een laag bezettingsniveau en het vakmanschap dat nodig is om het werk goed uit te voeren wordt met een interne arbeidspool opgelost.

Tot nu toe ging het om arbeidspools waarvan de benodigde capaciteit en inzet goed is te overzien. Dit is een probleem voor grote concerns met een veelheid aan functies en locaties. Daar krijgt de arbeidspool eerder het karakter van een intern uitzendbureau. Zo is PTT Telecom een intern uitzendbureau begonnen om tijdelijk werk te laten doen door eigen, vast personeel.<sup>430</sup> ABN Amro is nog een stap verder gegaan en heeft een eigen mobiliteitsorganisatie opgezet.<sup>431</sup> Daarmee wordt niet alleen interne herplaatsing van boventallig personeel beoogd, tegelijkertijd ook een intern uitzendbureau van start gegaan. Bovendien verricht dit ook werk voor derden. Met een aantrekkende vraag naar arbeid, een toenemende behoefte aan flexibele inzet van eigen, vast personeel en een ongelijke verdeling van onder- en overbezetting op verschillende locaties verandert de vormgeving van de interne arbeidsmarkt. Het traditionele onderscheid tussen de 'kneuzenbank' voor boventallig personeel, de 'vliegende brigade' voor tijdelijke inzet van personeel en het 'loopbaancentrum' voor interne carriérepaden wordt meer diffuus en hun verschillende rollen schuiven in elkaar teneinde een grotere mate van interne flexibilisering te bereiken.<sup>432</sup>

In sommige bedrijven staat de beloning van werknemers in interne uitzendbureaus ter discussie. De vakbeweging eist dezelfde arbeidsvoorwaarden als voor vergelijkbare medewerkers met een vaste baan om mogelijke loondruk te verminderen. Overigens lijkt dat niet meer zo'n probleem nu intern uitzendwerk een herwaardering ondergaat. Zo sluit de Industriebond FNV begin 1998 zelfs een akkoord met het metaalconcern Stork dat de paar honderd medewerkers van Stork Mobiel, het interne uitzendbureau van het concern, 125 gulden per maand mobiliteitstoelage krijgen, voor het overige krijgen zij vergelijkbare

arbeidsvoorwaarden als het vaste personeel.<sup>433</sup> Het bedrijf is er nogal wat aan gelegen om een arbeidspool op te zetten. Uiteindelijk moet een kwart van de 13 duizend werknemers op de loonlijst van het interne uitzendbureau komen te staan. De arbeidspool is, tezamen met de flexibilisering van de arbeidstijden, het antwoord van bedrijven op de toenemende vraag naar snelle levering en optimale dienstverlening.

Harde cijfers ontbreken, maar de indruk bestaat dat steeds meer bedrijven een interne arbeidspool gaan vormen. In toenemende mate worden ook arbeidspools door een aantal bedrijven gezamenlijk opgericht. Van oudsher zijn de havenpools in Rotterdam en Amsterdam of de inleenbedrijven uit de bouw bekend, maar er zijn ook nieuwe initiatieven te zien. Zo hebben enkele bedrijven in Noord-Limburg een inleenbedrijf opgericht, zo gaan uitzendbureaus vastere contracten aan met bepaalde bedrijven aan wie ze arbeid uitlenen, zo gaan interne arbeidspools personeel aan derden uitlenen en dergelijke. Door deze tussenvormen vervaagt het onderscheid tussen arbeidspools en uitzendbureaus en daarmee het onderscheid tussen interne en externe flexibilisering.<sup>434</sup>

### **6.3. Externe flexibilisering**

Hier worden twee vormen van externe flexibilisering onderscheiden, uitzendarbeid en tijdelijke contracten. Er bestaan meer vormen, vooral varianten van uitzendbureaus of arbeidspools. Zo wordt in de agrarische sector bij ziekte van ondernemer of werknemer veelvuldig gebruik gemaakt van de bedrijfsverzorgingsdienst. In de bouw zijn inleenbedrijven zeer gebruikelijk. Deze vormen van flexibilisering zijn zo specifiek voor één sector, dat ze hier buiten beschouwing blijven. Het uitbesteden van werk is tenslotte ook een veel voorkomende strategie. Ook deze vorm wordt hier niet besproken. De belangrijkste reden is dat uitbesteding een moeilijk te onderzoeken en moeilijk te kwantificeren fenomeen is.

#### **6.3.1. Uitzendarbeid**

Meer dan 60% van de bedrijven in de industrie en de landbouw zet wel eens uitzendkrachten in.<sup>435</sup> In de zakelijke dienstverlening en bij de overheid maakt zelfs meer dan 70% van de organisaties gebruik van uitzendkrachten, terwijl dit in de bouw en het onderwijs met ruim 20% veel lager is. Uitzendarbeid neemt vanaf 1994 explosief toe. Tot dat jaar was sprake van een daling, maar in 1995 is het niveau van 1990 al weer ruim gepasseerd.<sup>436</sup> Een jaar later zijn er, omgerekend naar voltijdbanen, al bijna 200.000 uitzendmensen. Dat is naar schatting ruim 3% van het totale arbeidsvolume. Dit zijn aantallen volgens opgave van uitzendbureaus, maar uit opgave van bedrijven komen vergelijkbare cijfers. In bedrijven met uitzendkrachten maken deze gemiddeld 7% van het personeelsbestand uit, omgerekend naar alle bedrijven komt dit neer op 3%.<sup>437</sup>

Waar worden uitzendkrachten voor ingezet? Bedrijven met uitzendkrachten zetten deze arbeid vooral in voor pieken in de produktie (44% van deze bedrijven), voor tijdelijke werkzaamheden (38%), voor vervanging van afwezige werknemers (24%) of voor seizoengebonden werkzaamheden (22%).<sup>438</sup> Opvang van pieken komt vooral in de industrie veel meer dan gemiddeld voor, terwijl inzet voor tijdelijke werkzaamheden vooral voorkomt in de zakelijke dienstverlening. In de landbouw wordt het seizoengebonden karakter van werkzaamheden veruit het meest genoemd als reden om uitzendkrachten in te zetten. Een derde van de bedrijven met uitzendkrachten geeft aan dat er sprake is van een permanent gebruik van uitzendkrachten. Het gaat dan het meestal om dezelfde functies. Dit gebeurt vaker in kleine dan in grote bedrijven. Als bezettingsstrategie is uitzendarbeid

vooral belangrijk om tijdelijke onderbezetting aan te vullen. Slechts in 15% van de bedrijven met uitzendarbeid bestaat een kans dat een uitzendkracht in kan stromen naar een reguliere werkplek.

Er zijn weinig aanwijzingen dat uitzendarbeid wordt ingezet om het vaste personeelsbestand te verminderen. Wel wordt het ingezet om bij groeiende productie het aannemen van nieuw, vast personeel uit te stellen. Daarbij kan de interpretatie over de tijdelijkheid van de onderbezetting tussen bedrijf en ondernemingsraad of vakbond verschillen. Zo wil DAF Trucks de voortdurende onderbezetting bij voorkeur oplossen met uitzendkrachten om op de sterk schommelende markt te kunnen anticiperen op een eventuele daling in de vraag naar vrachtwagens.<sup>439</sup> De Industriebond FNV wil juist dat het bedrijf meer vast personeel aanneemt. Dat is beter gekwalificeerd, terwijl uitzendkrachten bovendien de cao-lonen onder druk zetten omdat ze geen pensioen- en vut-premies betalen.

Het inhuren van uitzendkrachten is voor bedrijven niet zonder risico. Kan de uitzendkracht de uit te voeren werkzaamheden wel verrichten? Veel uitzendarbeid wordt daarom ingezet voor ongeschoolde arbeid of voor geschoolde arbeid waarvoor de gevraagde kwalificaties eenduidig zijn te omschrijven. Verwacht kan worden dat bij een stijgend kwalificatieniveau in de beroepsbevolking er daarom minder plaats is voor uitzendkrachten. De verklaring voor de toename van uitzendarbeid is dat voor het krimpende segment van ongeschoolde arbeid een groeiend deel via uitzendarbeid wordt vervuld. Bovendien neemt het uitzendvolume toe voor het segment geschoolde arbeid met eenduidig omschreven kwalificaties. Volgens opgave van de uitzendbranche bestaat meer dan de helft van het uitzendvolume uit fabrieksarbeid, een kwart uit administratief kantoorwerk, een achtste uit geschoold technisch werk en de resterende groep uit medisch, paramedisch, verplegend of overig werk.<sup>440</sup> Een groeiend aantal nieuwe ondernemingen richt zich, vaak met succes, op niches in de uitzendmarkt en in de eerste helft van de jaren negentig verdubbelt het aantal ondernemingen in de uitzendbranche daarom tot ruim vijftienhonderd.<sup>441</sup> Uitzendbureaus voor automatiseringspersoneel, voedingstechnologen, juristen, secretaresses of andere professionals sluiten aan op de trend in het bedrijfsleven om in projecten te werken, waarvoor tijdelijk arbeidscapaciteit wordt ingehuurd. Vermoedelijk legt deze gekwalificeerde uitzendarbeid het qua volume echter nog ruim af tegen dat van de ongeschoolde uitzendarbeid.

Er zijn drie ontwikkelingen die de groei van uitzendwerk kunnen afremmen. Ten eerste is recent een cao voor de uitzendbranche afgesloten, waardoor concurrentie tussen uitzendkrachten en vast personeel wat betreft arbeidsvoorwaarden mogelijk vermindert. Ten tweede is in diverse cao's en bedrijfsregelingen de inzet van uitzendkrachten beperkt. In 1996 kennen 42 van 107 grote cao's afspraken waarin het gebruik van uitzendkrachten wordt beperkt tot die gevallen waarin de bedrijfsomstandigheden dit noodzakelijk maken, waarbij deze omstandigheden meestal nader zijn omschreven.<sup>442</sup> Als er in cao's percentages worden genoemd, variëren die van 3% tot 20%; dat is ruim boven het gemiddelde aandeel van uitzendkrachten in een personeelsbestand. In de zuivelindustrie ligt de grens bijvoorbeeld bij 15%. Bij afzonderlijke bedrijven maakt de bedrijfsleiding soms afspraken met de ondernemingsraad. Zo is bij KLM Catering Services een grens van 10% afgesproken.<sup>443</sup> Ten derde willen bedrijven soms ook zelf het aantal uitzendkrachten beperken: gemiddeld gaat het om 8% van de bedrijven met uitzendkrachten en bij de grote bedrijven zelfs om 14%.<sup>444</sup>

Bij bedrijven waar een aanzienlijk deel van de arbeid wordt verricht door uitzendkrachten vindt vermoedelijk geen verdere groei plaats. Verwacht mag worden dat de groei van uitzendwerk vooral plaats vindt bij bedrijven die tot nu toe niet of nauwelijks uitzendkrachten inzetten. Dit zal vooral gebeuren als het aanbod van uitzendkrachten meer variatie wat betreft kwalificaties laat zien. Daar komt bij dat in tijden van een krappe arbeidsmarkt zoals in 1998 bedrijven uitzendbureaus gaan gebruiken als middel om vaste arbeidskrachten te recruter, naast de gebruikelijke werving via advertenties of arbeidsbureaus. Volgens het FNV-panel verwacht 72% van de FNV-leden dat er in de toekomst meer uitzendkrachten zullen worden aangetrokken. Bijna tweederde van deze groep vindt dit een problematische ontwikkeling, ruim een derde vindt het geen probleem.<sup>445</sup> Degenen die het een probleem vinden, vrezen vooral dat uitzendarbeid ten koste zal gaan van de werknemers met een vast dienstverband. Hun verwachtingen ten aanzien van een verdere groei van uitzendarbeid zijn waarschijnlijk terecht, maar of hun verwachtingen dat uitzendkrachten ten koste gaat van het vaste personeel terecht zijn kan niet op voorhand worden aangenomen.

### **6.3.2. Tijdelijke contracten**

De meest voorkomende vorm van externe flexibilisering is arbeid op tijdelijk contract: 55% van de bedrijven die streven naar externe flexibilisering maken gebruik van tijdelijke contractanten.<sup>446</sup> Dit komt meer dan gemiddeld voor in de landbouw, industrie, transportsector en zakelijke en overige dienstverlening. Daarentegen komt het minder voor in de bouw en de handel en horeca. Bij grote bedrijven is inzet van tijdelijke contractanten veel gebruikelijker dan bij kleine bedrijven.

Bedrijven met tijdelijk contractanten noemen als belangrijkste reden hiervoor de aanloop tot een vast contract.<sup>447</sup> Dit argument wordt gegeven door 71% van de bedrijven met tijdelijke contractanten. Dit betekent dat deze vorm van tijdelijke contracten eigenlijk niet in de categorie externe flexibilisering valt, omdat sprake is van werknemers die alleen door hun contractvorm verschillen van het zittende, vaste personeel. De kans is groot dat zij na afloop van het tijdelijk contract een vast contract krijgen. Van de bedrijven met tijdelijke contractanten zegt 17% deze groep in te zetten voor seizoengebonden taken en 10% voor tijdelijke werkzaamheden. Deze vormen van tijdelijke contracten zijn wel een strategie om de personeelsbezetting te flexibiliseren en vallen in de categorie externe flexibilisering.

Het aantal werknemers met een tijdelijk arbeidscontract van minder dan een jaar neemt sterk toe. In 1992 waren het er 270.000, in 1996 waren het al 396.000.<sup>448</sup> Daarenboven is er een groei van 64.000 naar 100.000 werknemers met een tijdelijk contract van meer dan een jaar. Driekwart van hen heeft een contract voor één tot drie jaar. In totaal bedraagt het aantal contractanten bijna een half miljoen. Uitgedrukt als percentage van alle werknemers is dit 9, terwijl het in 1992 nog 6% was.

We kunnen drie oorzaken reconstrueren voor de groei van het aantal tijdelijke contractanten. De toename kan ten eerste worden gezien als een reactie van bedrijven op een ontgroenend personeelsbestand. Het verloop in zo'n personeelsbestand is laag, want werknemers ouder dan 35 jaar veranderen nauwelijks vrijwillig van werkgever en de kans is groot dat zij tot pensioen of vut bij hun werkgever blijven. Bij de relatief kleine groep nieuwkomers zullen bedrijven extra kritisch zijn: zal de nieuwe werknemer voldoen? Daarom is te begrijpen dat veel bedrijven als grootste voordeel van tijdelijke contractanten vooral zeggen daarin een verlengde proefperiode te zien. De relatief korte proefperiode voorafgaand aan een vast contract wordt dan vervangen door een langere periode van een

tijdelijk contract. Ten tweede worden tijdelijke contractanten geworven bij bedrijven die nieuw personeel nodig hebben, maar onzeker zijn of dit over enkele jaren nog wel het geval zal zijn. Een langdurig tijdelijk contract is voor bedrijven dan een aantrekkelijker optie dan een ontslagprocedure. Ten derde hebben bedrijven met een wervingsstop soms wel de mogelijkheid om tijdelijke contractanten aan te nemen.

## **7. Werken op zondag? Arbeidstijden en bedrijfstijden bij openbare bibliotheken**

Freek Bruggert en Kea Tijdens

*Dit hoofdstuk gaat over de zondagsopenstelling bij een aantal bibliotheken en de daarop volgende bezettingsstrategieën. Het hoofdstuk is een bewerking van het verslag van het onderzoek dat Freek Bruggert tussen oktober 1995 en maart 1996 heeft uitgevoerd bij de Abvakabo (Bruggert, 1996).*

### **7.1. De aanleiding voor het onderzoek**

Toen de Openbare Bibliotheek in Leiden in 1990 voortaan op alle zondagen open wilde, was volgens de toenmalige cao het werken op zondag verboden tenzij er "bijzondere omstandigheden met een incidenteel karakter waren". Daarom had de zondagsopenstelling nogal wat voeten in aarde. Volgens de vakbonden Abvakabo en CFO had Leiden ontheffing van de cao moeten vragen en ze spanden daarom een kort geding aan. De rechter vond echter dat er eerst maar eens moest worden overlegd. De partijen kwamen alsnog tot elkaar: de bibliotheek vroeg ontheffing en de bonden raadpleegden hun leden. Daarbij bleek dat de meerderheid van de leden voor zondagswerk was, mits dat op vrijwillige basis was.

In de cao 1992-'94 werd het verbod op zondagswerk ongedaan gemaakt, werd een onregelmatigheidstoeslag van 70% overeengekomen - in Leiden was destijds 45% afgesproken - en werd afgesproken dat bibliotheken ieder jaar opnieuw aan hun werknemers moesten vragen of zij bereid waren het komende jaar op zondag wilden werken. In de cao 1994-'96 zijn deze afspraken over zondagsarbeid bevestigd. Met het oog op de onderhandelingen over de cao 1996-'98 is in 1995-'96 in samenwerking met de Abvakabo onderzocht hoeveel openbare bibliotheken open zijn of open willen op zondag. Mogelijk zijn er ook gemeentelijke bibliotheken op zondag open, maar deze vallen niet onder de cao voor openbare bibliotheken en zijn derhalve niet in het onderzoek betrokken. De vragen die zijn onderzocht: Hoe wordt in de bezetting voorzien op zondag? Welke rol speelt de toeslag van 70% bij de zondagsopenstelling? In welke mate zijn werknemers bereid tot werken op zondag? Welke rol speelt bij hen de toeslag van 70%? Werken werknemers op basis van vrijwilligheid op zondag?

Medio 1996 zijn vijf bibliotheken - Amsterdam, Groningen, Leiden, Uden en de Stadsbibliotheek 's-Hertogenbosch - op zondag geopend. Vier bibliotheken - Amersfoort, Apeldoorn, Arnhem en Assen - overwegen dat. Aan de directeuren/hoofden van deze negen bibliotheken zijn telefonisch vragen gesteld. Aan ondernemingsraadleden in vier bibliotheken zijn eveneens telefonisch vragen gesteld. In de overige bibliotheken was de discussie over de zondagsopenstelling nog niet zo ver gevorderd en in één bibliotheek was geen ondernemingsraad. Alle negen bibliotheken gaven toestemming voor een schriftelijke enquête onder de werknemers. Er zijn 605 vragenlijsten verspreid via contactpersonen bij de bibliotheken, waarvan 211 bruikbare enquêtes werden geretourneerd. Dit is een response van 36%, een percentage dat gezien de indirecte verspreidingswijze en vergelijkbare enquêtes als hoog mag worden gezien. Tenslotte waren evaluatierapporten beschikbaar van de bibliotheken van Amsterdam, Groningen en Leiden.

Toen de onderhandelingen voor de cao 1996-'98 begonnen, zagen werkgevers graag het punt van de jaarlijkse toestemming verdwijnen, terwijl de bonden dit wilden behouden. Er kwam een unieke overeenkomst tot stand. Er is een toeslag van 50% voor diegenen die zich voor een bepaalde tijd verplichten om op zondag te werken. Degenen die zich voor

onbepaalde tijd verplichten krijgen een toeslag van 90%. Daarmee kunnen werknemers kiezen of zij willen worden gecompenseerd voor een vermindering van zeggenschap over hun arbeidstijden. In oktober 1996 vond de werkgeversvereniging van de openbare bibliotheken de onderhandelingsresultaten bij nader inzien te duur.<sup>449</sup> Er kwam een staking onder het personeel van een aantal Amsterdamse bibliotheekfilialen.<sup>450</sup> Uiteindelijk kwam toch een nieuwe cao tot stand.

Eind 1997 escaleert een nieuw conflict tussen de Werkgeversvereniging Openbare Bibliotheken en de Abvakabo over de lonen in relatie tot de arbeidsduurverkortung.<sup>451</sup> Volgens de bonden hebben de werknemers recht op 2,1% loonsverhoging op jaarbasis, terwijl de werkgevers vinden dat daar de kosten voor herbezetting van vrijkomende uren door arbeidsduurverkortung moeten worden afgetrokken. Het conflict loopt zo hoog op dat de bond een kort geding aanspant. Die krijgt gelijk, waarop de werkgeversvereniging in hoger beroep gaat.<sup>452</sup>

## **7.2. De markt van het uitlenen van boeken**

Openbare bibliotheken hebben tot doel iedere inwoner van Nederland toegang te verschaffen tot "alle in Nederland aanwezige openbare documentaire informatiebronnen, om te voorzien in informatiebehoeften die niet specifiek gebonden zijn aan de professionele uitoefening van bestuur, bedrijf of wetenschap", zo schrijft de branche-organisatie NBLC in 1995. Met andere woorden, openbare bibliotheken zorgen dat boeken, en in toenemende mate ook cd's en videobanden, voor iedereen te leen zijn. Zij zorgen dat informatie hierover toegankelijk is via een geautomatiseerd systeem en desgevraagd via mondelinge voorlichting. Bibliotheken worden door de overheid gefinancierd vanuit de gedachte dat de toegankelijkheid van informatie, gericht op het welzijn de ontplooiing van mensen in een democratische rechtsstaat als Nederland, niet mag worden belemmerd in financieel of politiek opzicht.

Openbare bibliotheken worden voor 80% gefinancierd door overheidssubsidies, verstrekt via de gemeenten.<sup>453</sup> Contributies en leengelden van gebruikers zorgen voor de resterende financiering. Er zijn zo'n 600 openbare bibliotheken met ruim 1.100 vestigingen, bijna 2.000 stopplaatsen van bibliotheekbussen, ruim 7.100 schoolmediatheekdiensten en nog eens ruim 1.400 overige uitleenpunten. Daarmee hebben alle gemeenten in Nederland op twee na een eigen bibliotheekvoorziening. Tezamen hebben de openbare bibliotheken bijna 45 miljoen boeken in hun collectie en ruim 4,6 miljoen gebruikers, waarvan bijna de helft jonger dan 18 jaar. In de grote gemeenten is de directievoering meestal zelfstandig en in de kleinere gemeenten vallen bibliotheken veelal onder een provinciale bibliotheekvoorziening.

Er zijn ruim 10.100 personen werkzaam bij de openbare bibliotheken. Omgerekend naar voltijdse banen van 38 uur per week bezette het personeel ruim 6.100 arbeidsplaatsen. Daarnaast zijn er nog bijna 7.000 vrijwilligers actief die tezamen ruim 460 mensjaren werk verrichten.<sup>454</sup> Van de werknemers is 84% vrouw en 16% man. Deze vrouwen werken aanmerkelijk vaker in deeltijd dan de mannen. Als alleen naar de voltijdse banen wordt gekeken, ligt de verhouding tussen vrouwen en mannen op 40 tegen 60%.

## **7.3. De openingstijden in bibliotheken**

Er waren een aantal redenen waarom de Openbare Bibliotheek in Leiden in 1990 op zondag open ging.<sup>455</sup> Zo wilde de gemeenteraad de binnenstad verlevendigen en de culturele functie van het centrum versterken. De bibliotheek op haar beurt was van mening dat zij zich moest

kunnen meten met musea en andere culturele voorzieningen, die ook op zondag open zijn. Ook wilde de bibliotheek een nieuw publiek aanboren zodat de culturele en informatieve functie zou worden vergroot. De bibliotheek verwachtte verder een financieel voordeel, omdat het aantal leden en de opbrengsten van het leescafé en de cd-verhuur zouden stijgen. En tenslotte zou het imago bij publiek en subsidiegever toenemen: juist in een tijd van bezuinigingen is een positief imago belangrijk in de strijd om schaarse subsidiegelden.

Traditioneel zijn bibliotheken tijdens doordeweekse dagen op kantooruren open. Langzamerhand heeft daarin een verschuiving plaatsgevonden naar de avonduren, vooral bij de grotere vestigingen. Deze zijn vaak open van 10 of 11 uur 's ochtends tot 8 of 9 uur 's avonds. De meeste bibliotheken zijn ook op zaterdag open, maar dan sluiten ze vroeger, meestal om 4 of 5 uur. De bibliotheken die op zondag open zijn, gebruiken daarvoor dezelfde argumenten als Leiden: verbetering van de dienstverlening aan het publiek. Natuurlijk is het denkbaar dat verbetering van de dienstverlening ook elektronisch kan worden gerealiseerd door gebruikers de mogelijkheid te bieden via een netwerk (Pica) op afstand informatie te vergaren, maar dit kan de zondagopenstelling zeker niet vervangen. Met de zondagopenstelling willen de bibliotheken bovendien een publiek aanboren dat nog nooit een bibliotheek bezocht. Daarnaast is zondagopenstelling een uitgelezen manier om in achting te stijgen van de subsidiegevers. Een betere benutting van het gebouw of de boeken speelt nauwelijks een rol bij de overwegingen.

Bibliotheken gaan zichzelf meer vergelijken met instellingen in de vrijetijdssector: musea zijn immers ook op zondag open. Ze veranderen van een openbare voorziening die op kantoor tijden open is in een vrijetijdssector die juist buiten kantooruren de grootste aanloop heeft. Terecht, want de evaluatierapporten over de zondagopenstelling zijn steeds juichend: er komen op zondag meer bezoekers dan verwacht. Het is echter niet altijd duidelijk of dit ten koste gaat van het bezoek door de week of dat er sprake is van een netto stijging.

Zondagopenstelling brengt extra kosten voor huisvesting en personeel met zich mee. Deze kunnen slechts voor een gering deel worden verhaald op de gebruikers van bibliotheken. Ook de overheidssubsidies worden niet aangepast. Wel hebben enkele gemeenten, waaronder Leiden, een doelsubsidie gegeven. De financiering van de zondagopenstelling is dus een probleem. De bibliotheek in Uden heeft dit opgelost door een relatief klein aantal openingsuren, maar deze openingstijden vallen bijna voor de helft buiten de kantooruren. Bij andere bibliotheken is dit aandeel veel kleiner.

#### **7.4. De werktijden in bibliotheken**

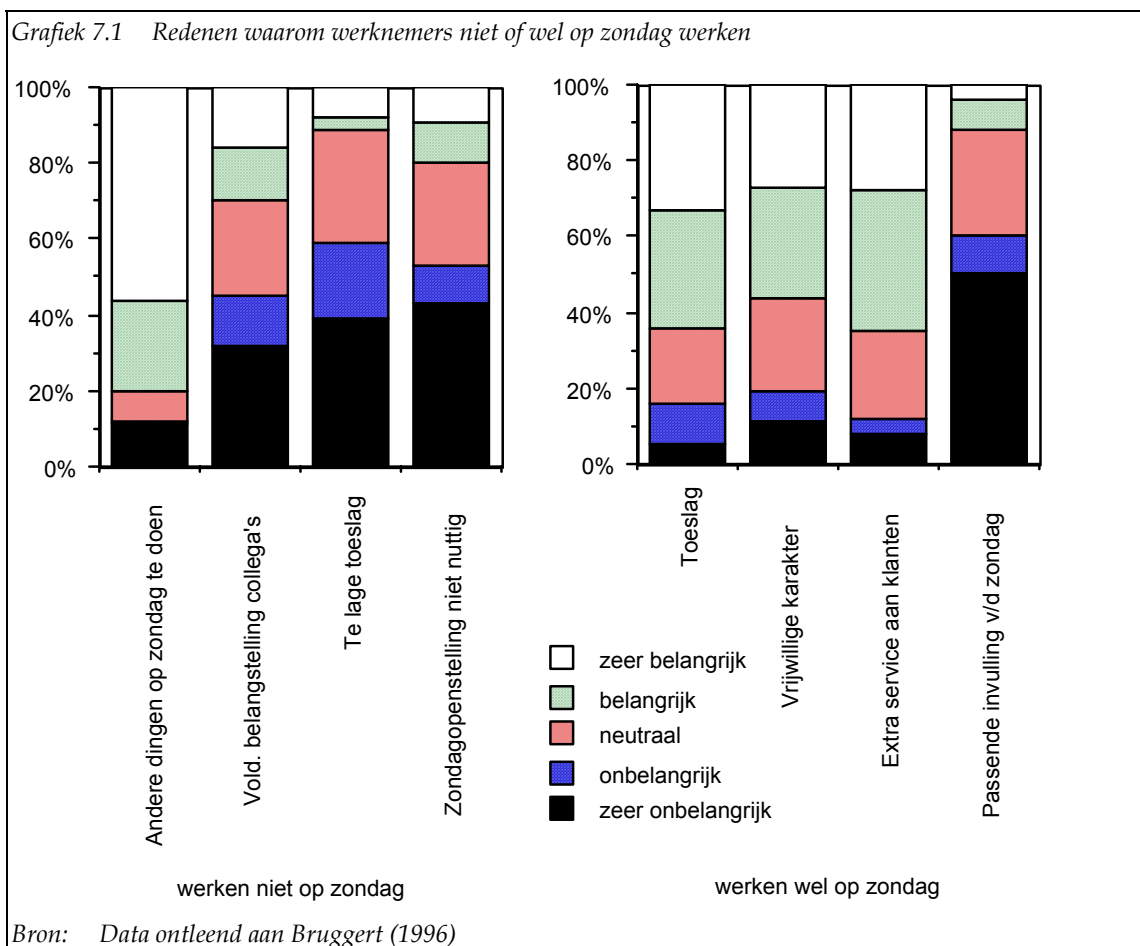
Toen de Openbare Bibliotheek in Leiden op zondag open wilde gaan bleek uit een peiling dat ongeveer een derde van de 90 medewerkers bereid was op zondag te gaan werken. Dat was ruim voldoende. Ook in de andere bibliotheken kozen medewerkers in voldoende mate voor het werken op zondag. Wat betreft de personeelsbezetting leverde de openstelling op zondag geen problemen op. Volgens de schriftelijke enquête geeft 53% van de werkneemsters en 57% van de werknemers aan tenminste één jaar op zondag gewerkt te hebben. Het verschil van 4% is te klein om te kunnen zeggen dat vrouwen dus blijkbaar minder kiezen voor het werken op zondag.

In de enquête is ook gevraagd naar de redenen waarom werknemers wel of niet op zondag willen werken. Werknemers die niet op zondag willen werken, geven vooral als argument dat ze op zondag andere dingen willen doen. Van degenen die niet op zondag willen werken zegt 80% dit argument belangrijk te vinden. Zouden ze wel op zondag willen



werken als de toeslag hoger zou zijn? Nee, dat is niet het geval. De hoogte van de toeslag speelt nauwelijks een rol bij hun overwegingen. Nog geen 15% zegt de toeslag te laag te vinden. Ook het oordeel over de openstelling op zondag speelt geen rol: slechts een enkeling vindt dit niet nuttig. De werknemers die niet op zondag willen werken laten zich wel leiden door de overweging dat er voldoende collega's zijn die wel op zondag willen werken. 30% zegt dit belangrijk te vinden.

Werknemers die wel op zondag willen werken zeggen dit vooral te doen vanwege de toeslag: meer dan 60% zegt dat de hoogte van de toeslag een belangrijke rol speelt. Eveneens ruim 60% zegt de extra service aan klanten belangrijk te vinden. Of werken al dan niet een passende invulling is van de zondag vinden de meesten niet belangrijk. Daarentegen speelt de vrijwilligheid wel een belangrijke rol.



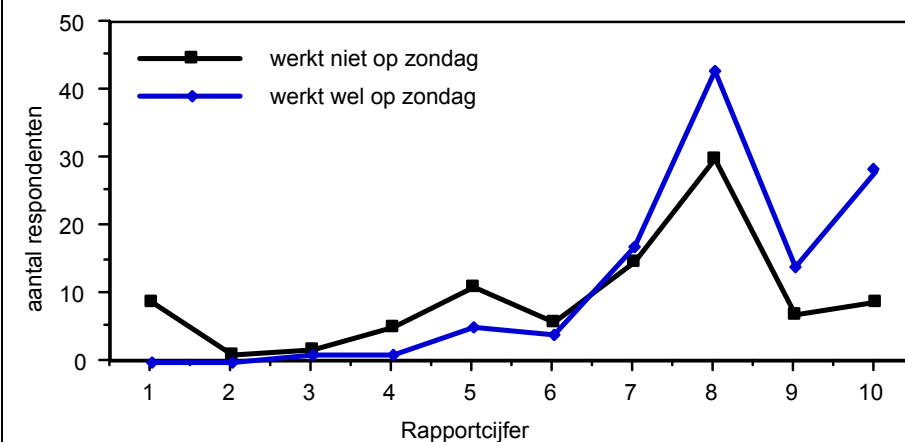
Welke personeelsleden willen wel en welke niet op zondag werken? Werknemers zonder thuiswonende kinderen willen vaker op zondag werken dan werknemers met thuiswonende kinderen. Het werken op zondag neemt af naarmate er meer thuiswonende kinderen zijn. Daarmee hangt samen dat werknemers in de jongste en in de oudste leeftijdscategorieën vaker bereid zijn op zondag te werken. Er zijn daarbij geen verschillen tussen de seksen: vrouwen en mannen willen ongeveer even vaak op zondag werken. Werknemers die meer dan twintig minuten reizen van hun werk wonen, willen minder vaak op zondag werken dan werknemers met een kortere reisduur. Het zijn vooral de werknemers met een kleine deeltijdbaan of met een oproep- of een invalcontract die op

zondag willen werken. Het lijkt er op dat vooral zij de zondagopenstelling aangrijpen om hun inkomen aan te vullen.

Ieder jaar opnieuw moet de werkgever aan zijn werknemers vragen of zij ook dat jaar weer op zondag willen werken. Toch is er weinig verloop onder de zondagswerkers. Uit de enquête blijkt dat negen van de tien medewerkers die op zondag werken, dit doen sinds de zondagopenstelling begon bij hun bibliotheek. Er is slechts een kleine groep die eerst niet op zondag werkte en nu wel. Er is er een even kleine groep die afwisselend een jaar wel en een jaar niet op zondag werkt. Tenslotte is er ook nog een zeer kleine groep die eerst wel en nu niet meer op zondag werkt. Dus, als medewerkers eenmaal hebben gekozen om op zondag te werken, blijven ze dit meestal ook jaren achtereen doen.

De werknemers zijn redelijk tevreden over de zondagopenstelling zoals blijkt uit de rapportcijfers die zij hiervoor konden geven. De gemiddelde waardering voor de zondagopenstelling is een 7,5. In grafiek 7.2 is dit gesplitst in de cijfers van diegenen die wel en diegenen die niet op zondag werken. De gemiddelde score van de eerste groep ligt ongeveer 1,5 punt boven dat van de tweede: 8,2 versus 6,6.

Grafiek 7.2 Waardering van de zondagopenstelling door werknemers die wel en niet op zondag werken



Bron: Data ontleend aan Bruggert (1996)

## 7.5. Zeggenschap over arbeidstijden

Toen de Openbare Bibliotheek in Leiden het plan voorlegde aan de ondernemingsraad ging deze akkoord. Ook de ondernemingsraden van de andere bibliotheken stemden in met de openstelling op zondag. De meeste ondernemingsraden raadpleegden hun achterban. Daarbij bleek steeds dat er geen overwegende bezwaren waren ten aanzien van de zondagopenstelling. Integendeel, werknemers ondersteunden meestal de argumenten van hun werkgever: een betere service aan het publiek en imagoverbetering bij publiek en subsidiegever. Wel waren de werknemers en de ondernemingsraden vaak sceptisch over de verwachtingen van de werkgevers dat het aantal uitleningen sterk zou stijgen door de zondagopenstelling. Alle ondernemingsraden hanteerden het principe dat het personeel op basis van vrijwilligheid op zondag zou worden ingezet. Indien dit niet mogelijk zou zijn, wilden de ondernemingsraden dat er iets extra's moest worden gedaan voor de werknemers die op zondag werkten en dat dit niet ten koste mocht gaan van de normale dienstverlening.

Uit de enquête blijkt dat werknemers het zeer belangrijk vinden dat hen elk jaar opnieuw wordt gevraagd om het komende jaar op zondag te willen werken: 71% geeft aan dit 'belangrijk' of zelfs 'zeer belangrijk' te vinden. De ondernemingsraden geven aan dat de cao-afpraak inzake de vrijwilligheid worden nageleefd. Werkgevers vinden dit jaarlijkse verzoek juist het voornaamste probleem van de cao-regelingen rond de zondagopenstelling. Ze vinden de hoogte van de toeslag minder belangrijk dan de vrijwilligheid en een aantal onder hen geeft zelfs te kennen hier wel van af te willen. Het brengt onzekerheid mee: is de personeelsbezetting volgend jaar toereikend voor de zondagopenstelling? Het brengt de werkgever ook in een afhankelijke positie, want hij moet vragen of werknemers op zondag willen werken. Hij kan ze niet verplichten. Deze controversie leidde tot de afspraak in de cao 1996-'98, waarin een grotere mate van vrijwilligheid wordt gecompenseerd met een lagere toeslag en kleinere mate van vrijwilligheid met een hogere toeslag.

## 7.6. Beloning en toeslagen

Hoe wordt de hoogte van de zondagstoelag bepaald in een sector waar tot dan toe alleen incidenteel op zondag is gewerkt? Kijken naar een andere sector heeft weinig zin, omdat de toeslagen nogal variëren per sector. Zo wordt in de olie- en gaswinning slechts 32,5% en in de horeca 50% betaald, terwijl in de voedingsmiddelenindustrie en in de suikerwerk- en chocoladeverwerkende industrie 100% is afgesproken. In z'n algemeenheid geldt dat naarmate het in een sector meer gebruikelijk is om op zondag te werken, de toeslagen lager zijn. Hoge toeslagen worden meestal slechts afgesproken als zondagswerk incidenteel voorkomt.

In het onderzoek bij de bibliotheken is aan werkgevers en werknemers gevraagd wat zij vinden van de hoogte van de toeslag. Geen enkele werkgever vindt de toeslag van 70% te laag. De toeslag wordt overwegend als 'neutraal' of 'precies goed' beschouwd. Gemiddeld vinden de werkgevers de toeslag echter iets te hoog. De meningen van de werknemers vormen het spiegelbeeld. Een grote groep vindt de toeslag te laag (36%). De meerderheid vindt de toeslag precies goed (56%). Slechts een kleine groep (8%) vindt de toeslag te hoog. Gemiddeld vinden zij de toeslag echter iets te laag.

Toch is de mening van werknemers over de hoogte van de toeslag niet doorslaggevend bij hun oordeel over de cao-afpraak over het werken op zondag. De vrijwilligheid wordt beduidend meer op prijs gesteld. Als de antwoorden op de vraag naar de vrijwilligheid en naar de vraag over de toeslag tegen elkaar worden afgezet, kunnen we een 'afruil' zien. Degenen die de toeslag te hoog vinden denken positiever over de vrijwilligheid dan degenen die de toeslag precies goed vinden.

## 7.7. Strategieën voor de personeelsbezetting

Verlenging van de openingstijden speelt niet alleen bij de openbare bibliotheken. Zo is de universiteit van Amsterdam met haar studenten overeengekomen dat de universiteitsbibliotheken vijftig uur per week open zullen zijn. Een inventarisatie leert dat slechts twee van de tientallen bibliotheken deze norm halen, de overige lopen op tegen tekort aan personeel, en tegen sluitingstijden van gebouwen.<sup>456</sup> Ook de Koninklijke Bibliotheek wil de openingstijden uitbreiden. De sluiting tussen dag en avond komt te vervallen, alle afdelingen blijven even lang open, maar de avondopenstelling wordt in gekort,<sup>457</sup> maar ook hier belemmeren bezettingsproblemen de langere openstelling.

Hoe hebben de openbare bibliotheken de bezetting op zondag gerealiseerd? Elke bibliotheek ging ervan uit dat er zich voldoende personeelsleden zouden aanmelden om op zondag te werken. Deze verwachting is uitgekomen. De personeelsbezetting is daarom vrijwel steeds gerealiseerd met het zittende personeel. Deels is de bezetting gerealiseerd door werknemers die op andere uren daarvoor vrij kregen, de zogenaamde tijd-voor-tijd compensatie. Deels is dit gebeurd door deeltijders 'op te plussen'. Deze deeltijders kregen dan een tijdelijke uitbreiding van hun arbeidsuren. Dat geldt zowel voor de deeltijders in vaste dienst als voor de oproep- en invalkrachten. Slechts een enkele keer zijn nieuwe, tijdelijke krachten ingezet.

## **8. De 36-urige werkweek? Arbeidstijden en bedrijfstijden bij de banken**

Annet Klijn en Kea Tijdens

*Dit hoofdstuk gaat over de invoering van de 36-urige werkweek bij de banken, de verruiming van de openingstijden en de bezettingsstrategieën. Daarover heeft Annet Klijn in 1996 een onderzoek uitgevoerd bij de FNV Dienstenbond (Klijn, 1996). Daarbij is een vragenlijst ontwikkeld om de waardering van de kortere werkweek te meten. Eerst is bij een bank een proefenquête gehouden (Tijdens en Klijn, 1996), vervolgens een enquête onder werknemers van alle banken (Tijdens, 1997b, 1997c, 1997d).*

### **8.1. De aanleiding voor het onderzoek**

In de adv-ronde 1982-'86 wordt ook bij de banken de prijscompensatie geruild tegen arbeidsduurverkorting.<sup>458</sup> Er komen 10 adv-dagen per jaar. In 1985 eisen de bonden verdere arbeidsduurverkorting tot 36 uur, maar de organisatiegraad is laag en de weerstand bij werkgevers groot. Die vinden juist dat er flexibeler moet worden gewerkt, maar de tijd is nog niet rijp voor een ruil tussen flexibilisering van arbeidstijden en een 36-urige werkweek. Het overleg stopt en 1986 wordt een cao-loos jaar. In de jaren daarna staat arbeidsduurverkorting niet meer op de cao-agenda. Als de werkgelegenheid bij de banken gaat dalen in je jaren negentig lijkt arbeidsduurverkorting een oplossing. In 1994 willen de bonden een vierdaagse werkweek en in ruil daarvoor afzien van looneisen.<sup>459</sup> Aanvankelijk hapert het overleg, maar dan blijkt dat werkgevers kortere werkweken niet langer afwijzen, mits werknemers voortaan in de avonduren en op zaterdag willen werken en zonder toeslagen.<sup>460</sup> In april 1995 wordt een driejarige cao van kracht met als belangrijkste punt de invoering van een gemiddelde werkweek van 36 uur per oktober 1996 in ruil voor een versoepeling van de regels rond avond- en zaterdagwerk, afschaffing van de avondtoeslag en verlaging van de toeslag op zaterdag van 50% naar 25%. In 1995 worden de lonen niet verhoogd, eind 1996 wel met 2%.

Door de invoering van de 36-urige werkweek en de verruiming van de openingstijden moeten in het bankwezen voor het eerst op grote schaal werkroosters worden ingevoerd. In de cao is vastgelegd dat de nieuwe werktijden in gelijkwaardig overleg tussen leidinggevende en werknemer zullen worden opgesteld. In de van oudsher hiërarchische bankorganisaties vereist deze decentrale aanpak een grondige voorbereiding. Alle grote banken stellen voorbereidingsgroepen in. Voor de cao-partners betekent deze decentrale invoering dat zij regelmatig feedback behoeven over de stand van zaken. Zowel banken als bonden initiëren daarom eigen onderzoeken. Zo houdt De Unie een eigen onderzoek.<sup>461</sup> Ook de FNV Dienstenbond verricht in samenwerking met de auteurs een onderzoek.

Dit onderzoek bestond uit twee delen. Eerst zijn telefonisch 79 sleutelpersonen uit diverse banken geïnterviewd, waaronder 28 leden van het vertegenwoordigend overleg, 22 kaderleden van de FNV Dienstenbond, 22 leidinggevenden en 7 werknemers.<sup>462</sup> Het doel was om na te gaan hoe de invoering van de 36-urige werkweek verliep in de kantoren en op de afdelingen. Tevens is een vragenlijst ontwikkeld om de ervaringen van werknemers te meten in het tweede deel van het onderzoek. Deze enquête is via ondernemingsraden onder werknemers van vrijwel alle grote en middelgrote en enkele kleine banken verspreid. Bij twee banken vond verspreiding plaats via de werkgever. Bijna 30.000 bankwerknemers hebben de vragenlijst ingevuld. In de analyses zijn 12 banken en een groep 'overigen' onderscheiden.

## 8.2. De markt van het grote geld

Er zijn in Nederland ruim 80 banken actief, waarvan bijna 70 minder dan 100 werknemers hebben. De sector wordt gedomineerd door drie zeer grote banken, ABN Amro met bijna 35.000 werknemers, Rabobank met ruim 35.000 werknemers en ING Bank met ruim 20.000 werknemers.<sup>463</sup> Tot in de jaren tachtig was sprake van een vrij homogene sector, die te maken had met een concurrent-buitenstaander, de Postbank. Via een fusie kwam de Postbank in het 'kamp der banken'. Vervolgens fuseerde deze nieuwe NMB Postbank met het verzekeringsconcern Nationale Nederlanden, waaruit de ING Groep ontstond. Inmiddels waren ook ABN en AMRO gefuseerd. De situatie in de sector verschilde begin jaren negentig ingrijpend met die van tien jaar eerder. De onderlinge concurrentie was scherper, de traditionele scheidslijn tussen het bank- en verzekeringsbedrijf werd minder scherp en de banken oriënteerden zich veel meer op de internationale markt. Bovendien veranderden de banken geleidelijk van een administratief naar een commercieel gestuurde organisatie. De administratieve taken boetten door de automatisering aan belang in, terwijl de commerciële taken door de toenemende concurrentie aan belang wonnen.

Het cao-akkoord van 1995 moet begrepen worden vanuit drie achtergronden. Ten eerste komen de traditionele openingstijden van negen tot vier of vijf onder druk te staan. Particuliere cliënten willen langere openingstijden, vooral de groeiende groep tweeverdieners met weinig tijd overdag. Bovendien hebben de postkantoren, het verkoopkanaal van de Postbank, al veel langer ruime openingstijden, inclusief de zaterdag. Ook wordt van commerciële medewerkers meer inzet in de avonduren voor cliëntenbezoek verwacht. Tegelijkertijd is er wetgeving inzake ruimere winkelsluitingstijden in voorbereiding. Een aantal banken wil de langere openingstijden van winkels volgen, want veel bankkantoren zijn gehuisvest in winkelcentra. Tenslotte ontstaat door de intensiever wordende handel met Amerikaanse landen de wens enige overlap tussen beider tijdsystemen te hebben. In een commercieel gestuurde organisatie zijn kantoortijden niet langer passend. De cao biedt mogelijkheden tot arbeidstijden buiten kantooruren.

Ten tweede daalt in de jaren negentig de werkgelegenheid, na een snelle groei in de jaren zestig, een gestage groei in de jaren zeventig en een stagnerende groei in de jaren tachtig. Door de voortschrijdende automatisering verdwijnen steeds meer laaggekwalificeerde functies. De fusies leiden met name onder het lagere personeel tot boventaligheid. In tegenstelling tot de NMB en de Postbank zijn bij ABN Amro twee vergelijkbare banken gefuseerd. Daar wordt sterk gereorganiseerd en verdwijnen veel banen.<sup>464</sup> Eind 1994 is het aantal werknemers in het bankbedrijf gedaald tot 105.000, dat zijn er bijna 10.000 minder dan enkele jaren eerder. Voor de bonden staat behoud van werkgelegenheid voorop, maar ook de banken willen bij voorkeur collectief ontslag voorkomen. Het organisatieadviesbureau Arthur Andersen voorspelt zelfs een verdere daling van de werkgelegenheid 10%.<sup>465</sup> Behoud van werkgelegenheid is een belangrijk uitgangspunt van de cao. De zwarte voorspellingen zullen niet uitkomen. Vanaf 1996 trekt de werkgelegenheid in het bankwezen weer aan. Dit is vooral een gevolg van de arbeidsduurverkortingen en van de groeiende dienstverlening. Dit positieve effect hiervan op de werkgelegenheid is groter dan het negatieve effect van de stijgende productiviteit.

Ten derde kampen de banken in toenemende mate met een onevenwichtige personeelsopbouw. Er is te veel laaggeschoold, ouder personeel voor het administratieve, verdwijnende werk en te weinig hooggeschoold, jonger personeel voor de toenemende commerciële taken. Dit probleem doet zich vooral voor bij de gefuseerde banken ABN Amro en ING Postbank. Bij Rabobank is de personeelsopbouw evenwichtiger, omdat deze bank

niet is gefuseerd en bovendien de werkgelegenheidsgroei geleidelijker is gegaan. Voor het boventallig personeel wil de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf wel een 32-urige werkweek; voor de overigen zou de werkweek 40 uur blijven.<sup>466</sup> Hiermee gaan de bonden niet akkoord. De cao-partijen vinden elkaar op de invoering van een 36-urige werkweek en de cao bevat een clausule dat werknemers hun arbeidstijd desgewenst verder kunnen reduceren. Dat is in feite het recht op deeltijd zoals al in de cao 1983-'84 was opgenomen (zie hoofdstuk 2).

### **8.3. De openingstijden in banken**

Van oudsher sloten bankkantoren om 4 uur 's middags, zodat de kas kon worden opgemaakt. Dat kostte ongeveer een uur, daarna kon het personeel naar huis. Banken oriënteerden zich op de zakelijke cliënten en waren open op kantooruren, soms ook op koopavond, maar vrijwel nooit op zaterdag. De banken taalden niet naar langere openingstijden en de cao-regelingen waren hiermee in overeenstemming. Voor de uren vanaf 6 uur 's avonds en op zaterdag gold een toeslag van 150% en werknemers mochten niet meer dan drie keer per maand een avond werken en alleen incidenteel op zaterdag. Dat veranderde in de bank-cao 1995-'98. Voortaan lagen de gebruikelijke bedrijfstijden op maandag tot en met vrijdag tussen 7 en 21 uur en op zaterdag tussen 8 en 17 uur.

Verandering van openingstijden vraagt een herorientatie en diverse bankkantoren doen marktonderzoek. De aangesloten Rabobanken krijgen hiervoor centrale ondersteuning. Ook wordt geëxperimenteerd met openstelling op zaterdag. Voordat de arbeidsduur wordt verkort, hebben de banken een globaal beeld van de gewenste veranderingen. Na de invoering van de 36-urige werkweek blijkt dat vooral ABN Amro en Rabobank hun openingstijden hebben verruimd. Een aanzienlijk aantal bankkantoren houdt de begintijd gelijk en verlaat de sluitingstijd. Een groter aantal kantoren schuift de openingstijden een uur op, meestal van 9 naar 10 uur 's ochtends en van 5 naar 6 uur 's avonds. Bij de middelgrote banken veranderen de openingstijden aanmerkelijk minder vaak. Bij een bank zijn de openingstijden zelfs bekort als gevolg van de kortere werkweek. Van de zaterdagopenstelling hebben opnieuw vooral ABN Amro en Rabobank gebruik gemaakt. Bij beide banken zegt een derde van de werknemers in het kantorennet dat hun kantoor voortaan op zaterdag open is. Voor ING is sprake van een wat andere situatie, want de voormalige Postbank kende via de postkantoren al veel eerder openstelling op zaterdag. Bij de middelgrote en kleine banken vindt in veel mindere mate zaterdagopenstelling plaats.

### **8.4. De werktijden bij banken**

De verruiming van de openingstijden en de invoering van de arbeidsduurverkorting maken dat 1996 in het bankwezen het jaar wordt van de veranderde arbeidstijden. De dagelijkse arbeidstijden van ongeveer de helft van alle werknemers veranderen dat jaar. Daaronder vallen ook werknemers die zelf geen arbeidsduurverkorting kregen. Tot dan toe zijn werkroosters alleen bij enkele afdelingen gebruikelijk, nu moeten vrijwel alle kantoren roosters gaan opstellen. De traditionele 'bankman', die aanwezig is voordat het kantoor opengaat en het verlaat na sluitingstijd, behoort definitief tot het verleden. Ook in het bankwezen lopen bedrijfstijd en arbeidstijd nu uiteen.

Wordt er veel avondwerk verricht op de bankkantoren? Ruim 40% van de werknemers zegt dit te doen, vooral bij de banken met de grote kantorennetten. De werknemers die 's avonds werken, doen dit gemiddeld vier keer per maand. De meningen over het werken in de avonduren lopen uiteen, maar gemiddeld zijn de werknemers het oneens met de stelling "Ik

werk graag 's avonds". Werknemers die niet 's avonds werken, zijn negatiever over avondwerk dan werknemers die wel eens 's avonds werken. Werken op zaterdag komt veel minder voor dan avondwerk. Bij de grote banken varieert het percentage tussen 10 en 20%. Bij enkele kleinere banken is het beduidend kleiner dan 10%. Als men op zaterdag werkt, is dat in meer dan de helft een zaterdag en bij een derde twee zaterdagen per maand. De werknemers zijn beduidend negatiever over het werken op zaterdag dan over het werken in de avond.

In het bankwezen wordt minder overgewerkt dan in andere sectoren, zoals berekend in hoofdstuk 4. In de enquête is gevraagd of men de afgelopen drie maanden meer uren heeft gewerkt dan volgens het arbeidscontract. 38% heeft overgewerkt. Werknemers die overwerken, doen dat volgens eigen opgave gemiddeld 2,4 uur per week. Daarbij zijn wel verschillen tussen banken. Bij sommige banken is het overwerk geconcentreerd bij een relatief kleine groep werknemers, die gemiddeld vele uren overwerken, bij andere banken is overwerk wijdverbreid maar werken zij gemiddeld minder uren over. In het bankwezen werkt -grof geschat- elke werknemer ongeveer 1 uur per week over. Dat zou overeenkomen met ruim 2% van het arbeidsvolume.

Hierboven bleek dat de vraag welke werknemers korter gaan werken een heikel punt is. De opties variëren van alleen de boventalligen tot alle werknemers. In de cao 1995-'98 wordt afgesproken dat werknemers, als het bedrijfsbelang dit eist, uitgesloten kunnen worden van arbeidsduurverkorting. Met een maximum van 128 worden de extra uren beloond in de vorm van een eenmalige uitkering aan het einde van het jaar. Bij het afsluiten van de cao ligt het gezien de dalende werkgelegenheid niet voor de hand dat deze clausule veel zal worden toegepast. Echter, eind 1995 willen de grote banken dat ze wel enkele personeelsgroepen uitzonderden, waarbij ABN Amro zelfs een percentage van 18% noemt. Het gaat vooral om het hoger kader, leidinggevend, commerciële medewerkers, directeuren in het kantorennet en onvervangbare specialisten.<sup>467</sup> De bank krijgt vervolgens de centrale ondernemingsraad, de werkgeversvereniging en de vakbonden over zich heen: de voorstellen conflicteren met het streven naar behoud van werkgelegenheid. Weliswaar heeft ABN Amro in een sociaal plan gedwongen ontslagen uitgesloten, bij collega-bank ING zijn gedwongen ontslagen niet bij voorbaat uitgesloten.<sup>468</sup>

In februari 1996 verscherpt de controverse. Hele afdelingen zouden geen arbeidsduurverkorting krijgen.<sup>469</sup> De Dienstenbonden van FNV en CNV dreigen de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf zelfs met een kort geding, omdat het lid ABN Amro zich niet aan de cao zou houden, maar dat wordt op het laatste moment geschikt.<sup>470</sup> In september doet wel het Scheidsgerecht voor het bankbedrijf een uitspraak: ABN Amro wordt in het gelijk gesteld.<sup>471</sup> Twee middelgrote banken, Van Lanschot en de Generale, willen zelfs voor de grootste groep van het personeel opnieuw een 40-urige werkweek invoeren.<sup>472</sup> Tegen het einde van het jaar wil ook ING veel werknemers langer laten werken; in een circulaire wordt een lijst met functies opgesomd waarin 40 uur moet worden gewerkt.<sup>473</sup> Het zijn indicaties van een toenemende omzet in het bankwezen. Toch zijn er ook andere oplossingen. Bij VSB werken vrijwel alle werknemers gemiddeld 36 uur. Om knelpunten bij commerciële functies op te lossen, wordt de functie-inhoud kritisch bekeken en ontdaan van beheersmatige taken.<sup>474</sup> Bij Rabobank was dit al eerder gedaan.

Als na 1 oktober 1996 de balans wordt opgemaakt, is volgens onze enquête ruim 82% van de werknemers korter gaan werken. Bij de meeste middelgrote en kleinere banken kreeg 90% - 97% arbeidsduurverkorting. Rabobank en ING zitten hier wat onder met 89% respectievelijk



84%. Voor Mees Pierson is de uitkomst 79% en voor ABN Amro 70%. Bij banken waar vrijwel iedereen korter werkt zijn de werknemers zonder arbeidsduurverkortung meestal eenlingen op hun afdeling. Is het percentage lager, dan is de kans groter dat complete afdelingen niet korter zijn gaan werken. Zo werkt bijna 9% van alle ABN Amro-werknemers op een afdeling waar niemand een kortere werkweek kreeg en bij Mees Pierson 7%. Bij Rabobank en ING ligt het op 3%. Van de bijna 18% werknemers in het bankwezen die niet korter ging werken is ruim 6% deeltijder en 11% voltijder. Net als in andere bedrijfssectoren zijn ook bij de banken deeltijders vaak 'opgeplust'; dit was expliciet mogelijk gemaakt in de cao. Het gaat om een kwart van de deeltijders. Van de voltijders heeft een zevende geen arbeidsduurverkortung gekregen.

Bij de cao-onderhandelingen in 1995 zijn de werkgeversvereniging en de vakbonden bang dat als werknemers kunnen kiezen, velen 40 uur zullen blijven werken.<sup>475</sup> Daarom wordt de beslissing wie langer blijft werken bij de werkgever gelegd. De biedt de mogelijkheid achteraf te analyseren welke werknemers wel en welke geen arbeidsduurverkortung wensden. De analyse is gedaan voor twee grote banken, ABN Amro en Rabobank, omdat voor beide voldoende data beschikbaar zijn.<sup>476 477</sup> Bij beide banken wensden vrouwen vaker arbeidsduurverkortung dan mannen, bij één bank wensden tweeverdieners dit vaker dan alleenverdieners. Verwacht was dat werknemers met jonge kinderen vaker arbeidsduurverkortung wensden, maar dat was bij geen van beide banken voor mannen noch voor vrouwen het geval. Wel is de werksituatie van invloed op de arbeidstijdvoorkeuren. Bij beide banken wensden leidinggevenden minder vaak arbeidsduurverkortung. Bij één bank wensden werknemers met goede loopbaanvooruitzichten vaker geen arbeidsduurverkortung. Verwacht was dat leeftijd, intrinsieke arbeidsmotivatie en 'functie vervalt' de voorkeuren zouden beïnvloeden, maar dit was bij geen van beide banken het geval. Wat betreft de werknemers wier functie zal vervallen, is dit opmerkelijk. Een van de argumenten om een 36-urige werkweek af te spreken was juist een oplossing te bieden aan de werknemers wier werk vervalt. Ook al willen de cao-partijen dit probleem deels oplossen via arbeidsduurverkortung, de betreffende werknemers zelf zien een kortere werkweek niet bij uitstek als oplossing voor dit probleem.

Bij de toekenning van arbeidsduurverkortung doen zich opmerkelijke verschillen voor tussen beide banken. Daar waar bij de ene bank commerciële werknemers minder vaak en baliewerknemers en werknemers interne dienstverlening vaker arbeidsduurverkortung kregen toegekend, was bij de andere bank het omgekeerde het geval. Wel kregen bij beide banken administratieve werknemers vaker en leidinggevenden minder vaak arbeidsduurverkortung toegekend. De voorkeuren van werknemers zijn slechts in beperkte mate gehonoreerd bij de toekenning. Wat betreft inkomen loopt de toekenning bij beide banken synchroon met de voorkeuren. Wat betreft en loopbaanvooruitzichten loopt bij één bank de toekenning synchroon met de voorkeuren. Werknemers die voor zich zelf loopbaanmogelijkheden zien bij de bank, wensden minder vaak arbeidsduurverkortung en hebben het ook minder vaak toegekend gekregen.

## 8.5. Zeggenschap over arbeidstijden

De invoering van de arbeidsduurverkortung in 1985 vergde nauwelijks een inspanning van de organisatie. Er waren 10 adv-dagen, waarvan de werkgever een aantal kon aanwijzen en de werknemer een aantal vrij kon opnemen. Dat lag tien jaar later volstrekt anders. Er was anderhalf jaar de tijd voor de invoering. In die periode zijn de openingstijden van duizenden bankkantoren kritisch tegen het licht gehouden, zijn werkroosters ingevoerd in organisaties

waar dat tot nu toe weinig het geval was en zijn met zo'n 55.000 werknemers, of ze nu arbeidsduurverkorting kregen of niet, de dagelijkse arbeidstijden herzien.

Om het invoeringsproces te begeleiden hebben de grote en een aantal middelgrote banken projectgroepen ingesteld. Dat was nodig, want in de van oudsher hiërarchische bankbedrijven zouden de werktijden volgens de cao op het laagste niveau in de organisatie moeten worden bepaald, namelijk in overleg tussen leidinggevende en werknemer. De leidinggevende zou met ieder van zijn werknemers diens voorkeuren bespreken. Daarbij diende een zorgvuldige afweging van wederzijdse belangen plaats te vinden. Bij conflicten kon eerst hulp worden ingeroepen van een naast hogere leidinggevende, collega of OR-lid. Daarna kon beroep worden gedaan op het intern klachtrecht. Als een groep werknemers een verschil van inzicht had met hun leidinggevende, konden zij zich richten tot het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad. Leidde dat niet tot een oplossing, dan kon de kwestie via de cao-partijen aan het Scheidsgerecht voor het bankbedrijf worden voorgelegd.

Aanvankelijk liepen de onderhandelingen over de bank-cao in 1994 vast omdat de bonden een vierdaagse werkweek eisten. Volgens een onderzoek van De Unie uit 1994 zou zelfs 84% van de werknemers een vierdaagse werkweek willen. Werkgevers waren hier pertinent tegen. Als in 1995 een cao wordt afgesloten, is een vierdaagse werkweek toegestaan waar het organisatorisch mogelijk en zinvol was. Andere varianten zijn ondermeer een halve vrije dag per week, een vrije dag per twee weken of seizoengebonden patronen. Tijdens het invoeringsproces blijft de vierdaagse werkweek controversieel. Bij enkele bankkantoren is op voorhand de vierdaagse werkweek onmogelijk, in een enkel geval door bedrijfstitijden van 8.30 tot 17.15, waardoor men geen 9 uur op een dag kan werken.<sup>478</sup> Volgens een onderzoek onder Unie-leden krijgt de bespreekbaarheid van de vierdaagse werkweek als enig onderdeel van het invoeringsproces een onvoldoende.<sup>479</sup> Uiteindelijk wil ruim een derde van de voltijdse werknemers een vierdaagse werkweek, maar deze wens is slechts in de helft van de gevallen gehonoreerd.

Toch verloopt bij de meeste banken het invoeringsproces naar tevredenheid. Op grote schaal zijn arbeidstijdwensen van werknemers geïnventariseerd, soms mondeling, soms schriftelijk, soms tijdens werkoverleg. Ruim vier op de tien werknemers met arbeidsduurverkorting mogen geheel vrij hun wensen kenbaar maken, eveneens vier op de tien kunnen uit een beperkt aantal varianten een keuze maken. Tenslotte zijn bij minder dan één op de tien werknemers de wensen niet geïnventariseerd. Ook overheerst tevredenheid over de nieuwe werktijden. Tweederde van de werknemers die korter gingen werken, zijn tevreden over hun nieuwe werktijden en nog eens een vijfde is redelijk tevreden. Bij banken waar onvoldoende aandacht is besteed aan het invoeringsproces loopt het percentage ontevreden werknemers op.

Bij de keuze van de nieuwe werktijden springt één overweging eruit: werknemers willen af en toe een hele doordeweekse dag vrij! Zo'n 50% van de werknemers met arbeidsduurverkorting -zowel voltijders als deeltijders- zegt dat dit heeft meegespeeld. Daarbij zijn er weinig verschillen tussen banken en bij alle banken scoort deze overweging veruit het hoogst. De wens om een lang weekend vrij te krijgen heeft minder een rol gespeeld, variërend van 11% tot 31% per bank. Vrouwen zeggen iets vaker dat ze een hele doordeweekse dag vrij willen, mannen daarentegen willen vaker een lang weekend. De verschillen tussen de sexen zijn echter niet groot. Aansluiting bij tijdspatronen in het gezin speelt bij 13% tot 29% een rol. Aansluiting bij de arbeidstitijden van de partner heeft minder dan 10% overwogen. Zo'n 8 tot 20% van de werknemers van de verschillende banken heeft

bij de keuze van hun model overwogen dat ze dan minder zouden hoeven te reizen. Het vermijden van files is bij weinigen een overweging geweest, behalve bij enkele banken met een kantoor in het centrum van Amsterdam. De keuze van de vrije tijd is niet alleen vanuit de eigen situatie gemaakt. Ook het werkaanbod op de afdeling is in de overweging betrokken: 17% tot 29% van de werknemers heeft dit laten meespelen. Daarentegen heeft de kans op herbezetting nauwelijks een rol gespeeld bij de voorkeuren.

## 8.6. Beloning en toeslagen

De loonstruur in het bankwezen is de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Met de verandering van een administratieve naar commerciële organisatie verschuiven ook de accenten in het beloningssysteem. Daarbij zijn de lonen in de hogere salarisgroepen te laag en in de lagere salarisgroepen te hoog. In het bankwezen neemt de beloningsongelijkheid toe tussen werknemers die hoger en die lager zijn ingeschaald, evenals in andere sectoren van het bedrijfsleven.

In de hogere salarisgroepen willen analisten, handelaren en commerciële medewerkers in navolging van hun Amerikaanse en Engelse collega's meer bonussen. Bovendien kan een bank aanzienlijke risico's lopen bij hun transacties. Het debâcle bij de Barings bank ligt nog vers in het geheugen. Een hoog afbreukrisico stelt hoge eisen aan kennis en ervaring en leidt tot hogere lonen. In 1997 stijgen de loonkosten van de drie grote banken met bijna 20%, hetgeen vooral wordt verklaard uit de groei van het aantal werknemers in de hogere salarisgroepen en uit de gestegen bonussen van deze groep.<sup>480</sup> Een deel van de groei moet ook worden toegeschreven aan de extra beloning van medewerkers zonder arbeidsduurverkortings, omdat daaronder de hogere salarisgroepen waren oververtegenwoordigd. De stijgende loonkosten van de hogere salarisgroepen laten weinig onderhandelingsruimte om aan de lonen in de lage salarisgroepen tegemoet te komen.

In de lagere salarisgroepen staan de lonen in de laaggeschoolde functies onder druk, vooral bij de verdwijnende administratieve functies. Bovendien is uitbesteding van laaggeschoolde taken als schoonmaak en beveiliging aantrekkelijk, omdat de salarissen in de bank-cao hoog zijn voor deze functies in vergelijking met gespecialiseerde bedrijven. Zo raakt ABN Amro in 1996-'97 verwickeld in een conflict met ondernemingsraad en vakbonden, omdat ze het call center onderbrengt in een aparte BV en het personeel volgens de lagere uitzend-cao kan worden beloond. Volgens ondernemingsraad en vakbonden wordt daarmee niet alleen de bank-cao ondermijnd, maar verminderen hierdoor ook de herplaatsingsmogelijkheden van boventallig personeel.<sup>481</sup> De bank moet uiteindelijk door een uitspraak van de Ondernemingskamer op zijn schreden terugkeren.

De cao 1995-'98 loopt op 1 april af. De situatie waarin de onderhandelingen voor de nieuwe cao beginnen, verschilt drastisch van die waarin de onderhandelingen in 1994 begonnen. De arbeidsduurverkortings is doorgevoerd, de werkgelegenheid is gegroeid en de winsten zijn aanzienlijk. Na jaren van loonmatiging stellen de vakbonden nu looneisen die variëren tussen 3,75 en 6%.<sup>482</sup> De bonden van het hoger en middenkader stellen hogere looneisen dan de Dienstenbonden van FNV en CNV. In de context van de groeiende beloningsverschillen ligt dat voor de hand. De werkgeversvereniging wenst aanvankelijk een doelgroepenbeleid, waarin de arbeidsvoorwaarden per groep verschillen.<sup>483</sup> Als dit niet haalbaar blijkt, wordt voorgesteld de beloning niet langer te baseren op anciënniteit maar op prestatie.<sup>484</sup> Ook op deze manier kan ruimte worden gemaakt voor de groeiende beloningsongelijkheid, terwijl bovendien de stijging van de loonkosten als gevolg van het vergrijzende personeelsbestand kan worden getemperd. Er komt een loonsverhoging van 3%, er zijn afspraken gemaakt

over vervroegde uittreding en de bestaande mogelijkheden tot prestatiebeloning worden niet opgerekt.

In de cao die uiteindelijk totstand komt, is het spanningsveld tussen de bestaande beloningsstructuur en de groeiende beloningsongelijkheid niet opgelost. De cao is dan ook een slechts negen maanden geldig. Toch weerspiegelt deze korte looptijd meer dan alleen fricties in de beloningsstructuur, maar ook dat de banken hierover van opvatting verschillen. ABN Amro is, als meest internationaal georiënteerde bank en vanuit een meer liberale visie, gericht op versterking van de onderlingen beloningsverschillen. Daarentegen is de bedrijfsfilosofie van Rabobank, mogelijk vanuit een christelijk geïnspireerde visie en een grotere agrarische achterban, meer gericht op het voorkómen van grote beloningsverschillen. ING Groep kampt met hele andere problemen. Er gelden twee cao's in het concern, die van de banken en die van de verzekeringen, terwijl bovendien nog enkele arbeidsvoorwaarden van de Postbank op een deel van de werknemers van toepassing zijn. Het concern streeft een ondernemingscao na. Duidelijk is dat de belangen van de drie banken uiteen lopen en dat ze mededoor de verscherpte concurrentie niet meer op een lijn kunnen worden gebracht.

## **8.7. Strategieën voor de personeelsbezetting**

In welke mate en op welke wijze heeft herbezetting plaatsgevonden na de verruiming van de openingstijden en de invoering van de kortere werkweek? Achter de intentie in de cao om te streven naar behoud van werkgelegenheid van in dienst zijnde werknemers ligt de idee dat kantoren of afdelingen overbezet zijn. Om na te gaan of overbezetting veel voorkomt, is in de enquête gevraagd hoe de personele bezetting op de afdeling is ten opzichte van het werkaanbod. Ruim één op de vijf werknemers zegt dat de bezetting op eigen afdeling of kantoor voldoende is, ruim de helft geeft aan dat het meestal voldoende, soms onvoldoende is en één op de vier zegt dat het onvoldoende is. Gemiddeld blijkt er in bijna even grote mate over- als onderbezetting te zijn. Bij banken waar enerzijds veel afdelingen met voldoende bezetting en anderzijds veel afdelingen met onvoldoende bezetting kan via interne mobiliteit herbezetting worden gerealiseerd. We verwachtten dat de banken met de toekenning van arbeidsduurverkorting - gemiddeld is immers de werkweek van 82% van de werknemers verkort - enigszins een bezettingsstrategie zouden hebben gevoerd, maar dat was nauwelijks het geval. Op afdelingen waar de werknemers de personele bezetting onvoldoende vonden is de personele bezetting even vaak toegenomen als op afdelingen waar de personele bezetting voldoende was. Hetzelfde doet zich voor bij afdelingen met veel en met weinig overwerk.

De schriftelijke enquête is in oktober 1996 gehouden; bij de meeste banken was dit enkele maanden na de invoering. Het blijkt dat een lichte herbezetting op een aantal manieren is gerealiseerd: door uitbreiding van werknemers, door toename van overwerk, door toename van gebruik van uitzendkrachten en door het opplussen van deeltijders. De werkdruk onder werknemers is sterk toegenomen. Uit analyses wordt duidelijk dat deze toename niet zozeer samenhangt met de arbeidsduurverkorting, maar meer met een toename van het werkaanbod. Zoals in het begin van dit hoofdstuk al bleek, is gelijktijdig met de arbeidsduurverkorting de productie in het bankbedrijf aangetrokken. Daarmee wordt het moeilijk het werkgelegenheidseffect van de arbeidsduurverkorting te isoleren, terwijl bovendien meting op een later tijdstip mogelijk grotere effecten had laten zien omdat de aanpassing van de bezetting aan het werkaanbod vaak vertraagd plaatsvindt.

Als in 1996 de 36-urige werkweek wordt ingevoerd, stijgt de werkgelegenheid voor het eerst na jaren. Al in mei 1996 zegt Rabobank te verwachten dat de werkgelegenheid met 600 personen zal toenemen als gevolg van de 36-urige werkweek, groeiende dienstverlening en ruimere openingstijden.<sup>485</sup> Aan het eind van het jaar blijkt de groei 2.500 banen te zijn en loopt het tegoed aan vrije dagen bij werknemers op.<sup>486</sup> Een jaar later zijn zelfs 4.000 banen bijgekomen.<sup>487</sup> Bij ABN Amro groeit aanvankelijk het aantal uitzendkrachten sterk.<sup>488</sup> Aan het eind van 1996 is het aantal banen met 1.000 gegroeid, waarvan 800 als gevolg van de arbeidsduurverkorting.<sup>489</sup> Bij ING Bank komen er in de loop van het jaar bijna 800 arbeidsplaatsen bij.<sup>490</sup> Ook in 1997 zet de personeelsgroei door. Rabobank kampt met een groot tekort aan experts in advisering aan particuliere cliënten op het gebied van pensioen- en vermogensbeheer.<sup>491</sup> Uitbreiding van het personeelsbestand is noodzakelijk om de gevraagde dienstverlening te kunnen bieden, mede als gevolg van de invoering van de 36-urige werkweek.<sup>492</sup> Eind 1997 komt een accountantsbureau met een studie waarin opnieuw een vermindering van de werkgelegenheid in het bankwezen met een derde van het personeelsbestand wordt voorzien, voornamelijk als gevolg van verdere automatisering.<sup>493</sup> Nu worden de resultaten niet meer geloofd. Dat komt niet alleen door de arbeidsduurverkorting en de aantrekkende dienstverlening. Tegelijkertijd hebben banken projecten geïnitieerd om werknemers met een te lage opleiding en werknemers wier functie vervalt, met een toereikende opleiding op andere plekken in de organisatie te laten werken. De gevreesde daling van de werkgelegenheid, die volledig ten laste zou komen van specifieke groepen in het personeelsbestand, is in het tegendeel gekeerd.

## **9. Tijd voor een nieuwe auto? Arbeidstijden en bedrijfstijden bij garages**

Cecile de la Rambelje en Kea Tijdens

*Dit hoofdstuk gaat over de verruiming van de openstellingstijden bij garages, de achtergronden daarvan en de bezettingsstrategieën daarbij. Het is gebaseerd op het onderzoek dat Cecile de la Rambelje in 1996 heeft uitgevoerd bij de Industriebond FNV (De la Rambelje, 1996). De bond heeft ook een brochure gepubliceerd over de werktijden in garages (De la Rambelje en Groen, 1997). Vervolgens heeft De la Rambelje (1997) een doctoraalscriptie over het snelservicebedrijf Kwikfit geschreven.*

### **9.1. De aanleiding voor het onderzoek**

Werken op zaterdag is al enige jaren een controversieel punt in de cao-onderhandelingen voor het motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf ofwel garages en fietsenmakerijen. Tot eind 1994 was volgens de cao het werken op zaterdag voor monteurs beperkt tot incidentele gevallen. Pompbedienden, verkopers en werknemers met servicediensten mochten wel op zaterdag werken. In de praktijk waren echter steeds meer werkplaatsen - waar monteurs werken - structureel op zaterdag open.

In het vroege voorjaar van 1995 kwam een nieuwe, tweejarige cao tot stand. Deze is een onderdeel van de bedrijfstak-cao voor de metaalnijverheid, waarbij voor de garages aanvullende afspraken worden gemaakt. De oude cao was al op 1 januari afgelopen, maar de partijen waren nog niet tot overeenstemming gekomen. Een belangrijk knelpunt was de zaterdag. Volgens de werkgevers moest die een gewone werkdag worden, dat wil zeggen dat de toeslagen moesten vervallen. Werknemersorganisaties wilden de toeslag behouden. Het resultaat was dat de toeslagen voor de zaterdag werden verlaagd, maar dat de lonen meer dan gemiddeld stegen. Verder konden werknemers op zaterdag alleen op basis van vrijwilligheid worden ingeroosterd. Arbeidsduurverkorting was niet aan de orde, de arbeidstijd bleef 38 uur per week.

In 1996 is in samenwerking met de Industriebond FNV onderzocht of garages inderdaad vaker op zaterdag open zijn en hoe de bezetting is geroosterd. Vindt het werk inderdaad op vrijwillige basis plaats en hoe zit het met de toeslagen, zoals afgesproken in de cao? Hoe zit dit met avondwerk, consignatiediensten, ploegenarbeid? En tenslotte, hoe groot is de zeggenschap van werknemers over hun arbeidstijden?

Voor dit onderzoek zijn telefonisch aan vijftig kaderleden en aan vijfentwintig werkgevers vragen gesteld over werktijden, openingstijden, personeelsbezetting en lonen. Er zijn dus gegevens over vijfenzeventig bedrijven verzameld. Deze bedrijven komen uit verschillende delen van Nederland en er zijn zowel grote als kleine bedrijven bij. De meeste bedrijven zijn personenautogarages. Een aantal zijn bedrijfswagengarages. Verder is een tankstation, een schadeherstelbedrijf en een autoverhuurbedrijf in het onderzoek betrokken.

### **9.2. De markt van verkoop en reparatie van auto's**

Ongeveer de helft van de garages verkoopt en repareert auto's van één merk, de andere helft bestaat uit merkonafhankelijke of universele garages. Onder de cao vallen verder schadeherstelbedrijven, tankstations, autoverhuur- en leasingbedrijven en caravan- en aanhangwagenbedrijven. In totaal gaat het om ruim 12 duizend bedrijven, waarvan veruit

de grootste groep bestaat uit garages voor personenauto's. Er zijn nog geen 500 garages voor bedrijfswagens en bijna 2.000 tankstations.<sup>494</sup>

De garages hebben een belangrijk deel van hun winst altijd gehaald uit de verkoop van auto's, maar door de concurrentie op de automarkt staan deze winsten onder druk. Daarom zullen ze meer winst moeten halen uit onderhoud en reparatie van auto's. Hier ondervinden de garages echter in toenemende mate concurrentie van de 3.000 autoservicebedrijven, die niet aan een merk gebonden zijn. Oorspronkelijk zijn dit bedrijven voor bandenreparatie, levering van onderdelen, carrosserieherstel of slepen van auto's. Een aantal servicebedrijven heeft zijn werkterrein echter uitgebreid, vaak in combinatie met het aanbieden van snelle service. De winsten van de autoservicebedrijven zijn aanmerkelijk hoger dan die van de garagebedrijven. Weliswaar hebben ook enkele importeurs een eigen snelservice opgezet, maar dat botst enigszins het merkgebonden karakter.

Het grootste snelservicebedrijf is Kwik-fit, inmiddels uitgegroeid tot de grootste merkonafhankelijke keten van snelservicebedrijven in Europa.<sup>495</sup> Het bedrijf heeft zich gespecialiseerd in veel voorkomende, eenvoudig te verhelpen mankementen aan auto's, zoals het vervangen van accu's, schokdempers en banden, het verversen van olie, of het aanbrengen van trekhaken. Recent zijn de activiteiten uitgebreid tot het uitvoeren van APK-keuringen en het vervangen van remmen. Daarmee komt het bedrijf steeds meer op het terrein van de traditionele garages, die deze concurrentie met argusogen gade slaan.

De bedrijfsfilosofie van Kwik-fit is snelle, niet-merkgebonden dienstverlening gedurende 6 dagen per week zonder dat de klant een afspraak hoeft te maken. Daarmee zet Kwik-fit de bedrijfstijden in de traditionele garages onder druk. Tot medio jaren '90 werd er in de werkplaatsen van personenautogarages weinig op zaterdag gewerkt, maar binnen enkele jaren tijds openden zij hun poorten ook op zaterdag.

### **9.3. Arbeid en arbeidsverhoudingen bij garages**

De kwalificatie-eisen voor monteurs zijn de afgelopen twee decennia sterk veranderd onder invloed van de 'electronica-revolutie', de toepassing van allerlei micro-electronica in auto's en vrachtwagens.<sup>496</sup> Om goed onderhoud te kunnen plegen, hebben monteurs meer kwalificaties nodig. Voor monteurs van de merkgebonden garages bestaan er merkspecifieke kwalificeringstrajecten, voor monteurs van universele garages zijn er opleidingen van het vakopleidingsinstituut van de branche. Kwik-fit heeft een eigen opleidingscentrum waar werknemers leren een beperkt aantal werkzaamheden snel en efficiënt te verrichten, en zich klantvriendelijk op te stellen. Daarmee kan Kwik-fit een aantal elementaire reparaties aanmerkelijk goedkoper uitvoeren dan de garages.

Kwik-fit is een outsider in de garagewereld. Er is dikwijls onenigheid tussen beide. Zo was er ondermeer een prijzenoorlog en een kwestie voor de rechter over het gebruik van het woord 'Quick' dat teveel associaties met Kwik op zou roepen. Kwik-fit is niet georganiseerd bij de BOVAG, de grootste werkgeversorganisatie in de autobranche, maar bij de VACO, de bedrijfstakorganisatie voor de banden- en wielbranche. Kwik-fit valt onder de cao voor de banden- en wielbranche (7.000 werknemers), die met de FNV Dienstenbond, Dienstenbond CNV en De Unie wordt afgesloten. De traditionele garagebedrijven vallen onder de cao voor de motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf (57.000 werknemers), die met de Industriebond FNV, Industrie- en Voedingsbond CNV en De Unie wordt afgesloten. De lonen bij Kwik-fit zijn lager en de arbeidsvoorwaarden, waaronder de regelingen voor zaterdag- en avondwerk, zijn minder goed. Het personeelsbestand is aanmerkelijk jonger en

lager geschoold dan dat van de garages. Tekenend voor de onderlinge verhoudingen is dat werknemers van Kwik-fit door monteurs uit de traditionele garages worden aangesproken met de vraag: "Waarom ga je niet bij een normaal bedrijf werken?".

De autoservicebedrijven zijn hier besproken omdat ze de ontwikkelingen in de garagebedrijven beïnvloeden. Ze blijven echter in dit hoofdstuk verder buiten beschouwing. Onder de 57.000 werknemers die onder de cao voor de motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf vallen, zijn zo'n 50.000 werkzaam in de garagebedrijven en de overige in de fietsenmakerijen. In de garagebedrijven werken overwegend mannen. De meesten werken in voltijd, slechts een enkeling werkt in deeltijd. 71% van de werknemers van de onderzochte bedrijven heeft een vast contract.

De arbeidsverhoudingen in het garagebedrijf zijn kenmerkend voor kleine bedrijven in het algemeen. Slechts zes op de tien bedrijven met meer dan 35 werknemers heeft een ondernemingsraad, ook al zouden ze volgens de Wet op de Ondernemingsraden 35+ officieel er allemaal een moeten hebben. Voor bedrijven met minder dan 35 werknemers geldt de verplichting om tenminste twee keer per jaar een personeelsvergadering te houden, maar in meer dan de helft van de garages uit het onderzoek is nooit of slechts een keer per jaar een personeelsvergadering gehouden. Vakbondswerk gaat meestal moeizaam in kleine bedrijven, zo ook bij de garages. Veel kaderleden hebben weinig tot geen mogelijkheid om in het eigen bedrijf vakbondswerk uit te voeren.

#### **9.4. De openingstijden in garagebedrijven**

Veel garagebedrijven willen langer en op meer flexibele tijden open zijn. Deels is dit al gerealiseerd. Zo zijn de openingstijden in bijna drie op de tien bedrijven in de afgelopen jaren verlengd. In de helft van deze gevallen ging de garage 's avonds later dicht, in bijna een kwart ging ze 's ochtends vroeger open en in ruim een kwart was ze voortaan ook op zaterdag open. De belangrijkste overweging van de garagehouders was steeds de service aan de klant te vergroten. Dat lijkt op het eerst gezicht veroorzaakt door druk van Kwik-fit, maar ook de langere openstelling van winkels en de vraag van autobezitters naar dienstverlening buiten kantooruren draagt hieraan bij. Daarentegen rapporteert ruim één op de tien garagebedrijven dat de openingstijden zijn verkort, meestal met een half uur per dag. Voor de nabije toekomst verwachten de garagehouders dat de openingstijden in beweging zullen blijven. Ruim vier op de tien overweegt de openingstijden te verlengen. Een aantal van hen wil de werkplaats 's ochtends eerder en 's avonds later open houden en wil de langere bedrijfstijd opvullen door middel van tweeploegendiensten.

Driekwart van de onderzochte bedrijven is tenminste één avond per week open, en een aantal veel vaker. Zo is het enige tankstation uit het onderzoek zeven avonden per week open. Vrijwel alle werkplaatsen van de bedrijfswagengarages zijn op alle doordeweekse avonden open en de verkoopafdelingen één tot drie avonden. Het autoverhuur- en leasingbedrijf uit het onderzoek is ook verschillende avonden per week open. De verkoopafdeling van personenautogarages zijn vaak op koopavond geopend. In de regel zijn de werkplaatsen dan gesloten. Dat geldt voor zowel de merkgebonden als de niet-merkgebonden garages. De openingstijden van garages blijken behoorlijk flexibel te zijn. Meer dan de helft van de onderzochte bedrijven is wel eens langer open dan gepland. Daarbij zitten naar verhouding veel bedrijfswagengarages.

Ruim negen van de tien garages zijn op zaterdag open. Bij de personenautogarages zijn de verkoopafdelingen vrijwel altijd de hele zaterdag open, terwijl de werkplaatsen bij de ene



helpt alleen 's ochtends en bij de andere helft de hele dag open zijn. Bij de bedrijfswagengarages beperkt de openstelling van de werkplaatsen zich meestal tot de ochtend; ook de verkoopafdelingen zijn minder vaak open. Het schadeherstelbedrijf, tankstation, snelservice-bedrijf en autoverhuurbedrijf zijn in meestal wel op zaterdag open.

Een oproepservice voor storingen en andere noodgevallen komt bij ruim de helft van de garagebedrijven voor. De service wordt gedurende 24 uur per dag en 7 dagen per week verleend. De helft van de bedrijven met een oproepservice verzorgt deze zelf, de andere helft besteedt het uit aan een gespecialiseerd bedrijf. In vergelijking met de personenautogarages kennen bedrijfswagengarages aanmerkelijk vaker een oproepservice én besteden ze deze oproepservice minder vaak uit, omdat dit een wezenlijk onderdeel uitmaakt van de service aan grote klanten. In de bedrijven met een eigen oproepservice draaien werknemers zogenaamde consignatiediensten, dat zijn diensten waarbij ze vanuit huis kunnen worden opgeroepen om storingen te verhelpen.

## **9.5. De werktijden in garagebedrijven**

In vrijwel alle garages wordt structureel op zaterdag gewerkt. In driekwart van deze bedrijven gebeurt dit per toerbeurt volgens rooster. Daarbij wordt echter de cao-afpraak over vrijwilligheid vaak niet uitgevoerd: in twee op de drie garages blijkt werken op zaterdag verplicht. De meningen van de werkgevers en werknemers over het werken op zaterdag lopen nogal uiteen. De werkgevers uit het onderzoek willen de zaterdag als normale werkdag beschouwen en willen af van de toeslagen en de vrijwilligheid. Driekwart van de kaderleden daarentegen vindt dat werken op zaterdag zeer verschilt met het werken op een doordeweekse dag. De weekenden, zaterdag en zondag, zijn in de eerste plaats bedoeld voor het privé- of sociale leven. Daarin past geen zaterdagopenstelling.

De avondopenstelling roept veel minder controversiële standpunten op. Dat komt vooral omdat op koopavond meestal wel de verkoopafdeling open zijn, maar niet de werkplaatsen, althans bij de personenautogarages. De werkplaatsen van de bedrijfswagengarages zijn wel vaak 's avonds open; driekwart is zelfs elke doordeweekse avond geopend. In deze bedrijven wordt meestal in ploegen gewerkt. Als monteurs in personenautogarages 's avonds werken, is dat in de regel beperkt tot overwerk. Er wordt veel overgewerkt! Meer dan de helft van de werknemers heeft in de afgelopen vier weken overgewerkt. Een aantal werkgevers wil de werkplaatsen 's avonds wel langer open houden en het werk in de avonduren meer een verplicht karakter geven. Dit wordt vooral ingegeven door de wens het overwerk te beperken. Uit het onderzoek blijkt dat de weerstand onder werknemers tegen het werken op de avonduren aanmerkelijk kleiner is dan tegen het werken op zaterdag.

De cao-afspraken over werktijden zijn alleen van toepassing op de werkplaatsen en gelden niet voor verkopers en vertegenwoordigers. Deze krijgen geen toeslag voor werk in de avond of op zaterdag; hun inkomen hangt deels af van provisies. Zij worden 's avonds of op zaterdag ingeroosterd en voor hen is dat niet, zoals in de werkplaatsen, op vrijwillige basis. Vooral in de personenautogarages werken verkopers vaak de hele zaterdag, omdat de verkoopafdelingen veelal de openingstijden van winkels volgen. De arbeidstijden van de verkopers worden individueel in hun arbeidsovereenkomst geregeld. Maar de verschillen tussen verkopers en monteurs gaan verder dan alleen de arbeidstijden. Waar monteurs vasthouden aan de doordeweekse standaarddiensten, lijken de verkopers van auto's op hun collega's in andere branches. Zij passen hun werktijden aan aan de clientèle: juist bij personenauto's vindt de verkoop plaats in de avonden of op zaterdag. Dan immers kunnen echtelieden samen beslissen over de aanschaf van een auto, want er is waarschijnlijk geen

consumentengoed waar zo eendrachtig over de aanschaf wordt besloten als bij de personenauto.

In garages is de gemiddelde voltijdse werkweek 38 uur en zijn er 13 adv-dagen per jaar. Bij bijna de helft van de bedrijven zijn deze adv-dagen ingeroosterd. Een klein aantal kent een combinatie van ingeroosterde en vrij op te nemen adv-dagen. In beide gevallen wordt de cao nageleefd, in andere echter niet. In sommige bedrijven krijgen werknemers helemaal geen adv-dagen, in andere worden de adv-dagen opgedeeld in kwartieren en halve uren per dag. In één bedrijf kan gekozen worden tussen adv-dagen of een extra vergoeding, in een ander gelden de adv-dagen voor sommige werknemers wel en voor andere niet.

## **9.6. Zeggenschap over arbeidstijden**

Over onderwerpen die betrekking hebben op werktijden wordt niet of nauwelijks gesproken met de werkgever, omdat de werkroosters volgens de kaderleden al 'vastliggen'. Het is in garages niet gebruikelijk om wensen in te dienen bij het opstellen van de roosters, zoals dat wel gebeurt bij ziekenhuizen, verzorgingstehuizen of streekvervoer. In garagebedrijven wordt het rooster als gegeven beschouwd, net als in industriële bedrijven met volcontinu, twee- of drieploegendiensten. Het werken op zaterdag is vanzelfsprekend geworden door het op te nemen in het dienstrooster, ook al staat in de cao dat dit op vrijwillige basis moet gebeuren.

Volgens de Wet op de Ondernemingsraden moet de werkgever bij het opstellen van een dienstrooster eerst overleggen met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Echter, er zijn weinig ondernemingsraden of personeelsvertegenwoordigingen. Daar waar de cao diverse mogelijkheden toestaat om adv-dagen in te vullen, wordt de roostering zonder veel overleg opgesteld. Vermoedelijk wordt een deel van de adv-dagen ad hoc opgenomen.

Daarentegen hebben werknemers over werktijden die buiten het reguliere dienstrooster vallen, zoals overwerk, wel redelijk wat inspraak. Toch verloopt de zeggenschap niet altijd probleemloos; vier op de tien kaderleden zegt dat er de afgelopen twee jaar in het bedrijf conflicten zijn geweest over werktijden.

De 36-urige werkweek is tot nu toe niet de agenda van de cao-onderhandelingen gezet. Toch ziet tweederde van de kaderleden wel wat in een 36-urige werkweek, vooral als dat gegoten is in een vierdaagse werkweek van negen uur per dag. Bijna alle ondervraagde werkgevers zijn echter tegen een 36-urige werkweek. De meesten van hen denken dat de 36-urige werkweek in hun bedrijf praktisch niet uitvoerbaar is.

## **9.7. Beloning en toeslagen**

Verlenging van de bedrijfstijden door 's avonds of op zaterdag open te zijn, gaat vaak gepaard met het introduceren van werkroosters en soms een tweeploegendienst. Dat betekent dat de definitie van overwerk niet meer kan worden gerelateerd aan het tijdstip waarop gewerkt wordt. De werktijden kunnen dan immers buiten het dagvenster, op 'verschoven uren' vallen. Verschoven uren vinden plaats buiten het dagvenster, maar vallen binnen het normale aantal uren dat iemand per week werkt. Overwerk valt niet noodzakelijk meer buiten het dagvenster, maar wel boven op het aantal uren dat normaal wordt gewerkt. Verschoven uren kunnen, met uitzondering van de zaterdag, verplicht worden door de werkgever, overwerk kan dat niet. Als een garage structureel op zaterdag

open is, valt de beloning onder de noemer verschoven uren, waarin volgens de cao 6 zaterdagse uren op een doordeweekse dag worden ingeroosterd als 8 vrije uren. Is een garage niet structureel open op zaterdag, dan vindt beloning plaats volgens de overwerktoeslag van 50%. De beloning voor consignatiediensten bestaat uit twee delen, een vergoeding voor het geconsigneerd zijn op zich en een vergoeding per oproep. Uit het onderzoek blijkt dat er onder werkgevers en werknemers veel onwetendheid heerst over de cao-afspraken over beloning van avond- of zaterdagwerk.

Uit het onderzoek blijkt dat het werken op zaterdag bij garagebedrijven verschillend wordt beloond. De cao-regeling die speciaal voor het werken op zaterdag is overeengekomen, wordt in weinig bedrijven gebruikt. Het komt regelmatig voor dat er een bedrijfseigen regeling geldt, die meestal mondeling is afgesproken en slechts een enkele keer schriftelijk is vastgelegd. Bij bijna de helft van de garages die op zaterdag open zijn wordt een toeslag in de vorm van geld uitbetaald, in ongeveer gelijke mate als een percentage van het uurloon of als een vast bedrag. Eveneens bij bijna de helft van de bedrijven wordt zaterdagwerk gecompenseerd in vrije tijd. Daarbij is bij een op de drie gevallen echter geen sprake van extra compensatie: werknemers krijgen dan voor een uur werken op zaterdag een uur compensatie op een andere dag terug. Er resteert een groep van ruim een op de tien bedrijven waar helemaal geen toeslag wordt betaald. Tezamen met de groep die geen extra tijdscompensatie krijgt, komt dat er op neer dat in minimaal twee op de tien garages geen extra vergoeding in de vorm van geld of van vrije tijd wordt gegeven voor het werken op zaterdag.

Avondwerk wordt eveneens op verschillende wijzen gecompenseerd. Als er in garagebedrijven avondwerk wordt verricht, dan wordt hiervoor in bijna de helft van de bedrijven een percentage van het uurloon uitbetaald en in een kwart een vast bedrag. In ruim een op de tien wordt geen enkele toeslag voor het werken in de avonduren gegeven. In nog eens een op de tien wordt avondwerk gecompenseerd in vrije tijd, echter vrijwel altijd zonder extra compensatie. Werknemers krijgen dan voor een uur werken in de avonduren een uur compensatie op een andere dag terug. Evenals bij het zaterdagwerk wordt voor avondwerk in twee op de tien bedrijven geen extra vergoeding in de vorm van geld of van vrije tijd gegeven. Het bleek dat overwerk wel eens zwart wordt uitbetaald in geld of in natura: twee uren overwerk zijn goed voor één liter benzine. De consignatiedienst wordt over het algemeen wel beloond in de vorm van geld.

## **9.8. Strategieën voor de personeelsbezetting**

Garages kennen - afhankelijk van het type - voorspelbare pieken en dalen in het werkaanbod, maar ook regelmatig onvoorspelbare pieken. Bij personenautogarages zijn er dagelijkse pieken aan het begin van de ochtend en tegen sluitingstijd, wekelijkse pieken op maandag en vrijdag en pieken in het jaar in mei en juni, terwijl het in februari en september het wat rustiger is. Bij bedrijfswagengarages is het werk over het algemeen gelijkmatiger gespreid over de dag. Over de week bezien is het op de vrijdag meestal extra druk. Piekmaanden zijn de vakantieperiodes in zomer en winter: juli, augustus en december. Bij de schadeherstelbedrijven zijn de pieken en dalen over het algemeen moeilijk te voorspellen, omdat de drukte sterk van de weersomstandigheden afhankelijk is. Bij autoverhuur- en leasingbedrijven is het het drukst op en rondom het weekend, maar ook tijdens vakantieperiodes.

Met roostering zijn de voorspelbare pieken enigszins op te vangen. De onvoorspelbare pieken worden door overwerk opgevangen. Onvoorspelde dalen worden wel opgevangen

door werknemers die dag naar huis te sturen, soms tegen de belofte een adv-dag wel te werken. Verder worden pieken in het werkaanbod gereguleerd door een systeem waarbij alleen op afspraak reparaties of onderhoud kan plaatsvinden. Opvang van onvoorspelbare pieken gebeurt in garages van oudsher gedeeltelijk door het 'uitsmeren van werkzaamheden' over een langere periode. Echter, de manieren om pieken en dalen te reguleren worden in toenemende mate onder druk gezet door snelservicebedrijven als Kwik-fit, waar de klant geen afspraak hoeft te maken en zelfs kan wachten op de reparatie.

Ploegendiensten komen vooral voor bij de bedrijfswagengarages. Tweederde van deze garages kent een ploegendienst, meestal van twee ploegen, een enkele keer van drie ploegen. Het tankstation werkt met een vierploegendienst. Ploegendienst komt weinig voor bij de personenautogarages, maar een aantal garagehouders zegt in de toekomst een ploegendienst te willen invoeren. Echter, de meesten hebben nog geen concrete plannen over de manier waarop zij dat willen gaan doen.

Verlenging van de bedrijfstijden werpen het probleem op hoe de bezetting moet worden gerealiseerd. Overwerk komt veel voor in het garagebedrijf, maar biedt als blijvende bezettingsstrategie weinig perspectief, zowel voor werkgever als werknemer. Voor de werkgever is het duur vanwege de overwerkvergoeding, voor de werknemer is het fysiek zwaar om lange tijd achtereen meer dan 8 uur per dag te werken. In de garagebedrijven wordt zeer weinig in deeltijd gewerkt en hebben werknemers ook vrijwel nooit de wens om dat te doen. In driekwart van de bedrijven uit het onderzoek wordt hierover zelfs nooit gesproken. Het inwilligen van deeltijdwensen als bezettingsstrategie komt in het garagebedrijf nauwelijks voor.

## **10. Conclusie**

Hoe hangen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting samen? Deze vraag stond centraal in dit boek. In drie bedrijfstakken is onderzoek verricht, namelijk de garages, de banken en de openbare bibliotheken. In alle drie bedrijfstakken veranderden de bedrijfstijden. De garages wilden overdag langer openblijven en de werkplaatsen ook op zaterdag openstellen, de banken wilden niet meer gebonden zijn aan beperkende cao-regelingen omtrent avond- en zaterdagwerk, een aantal bibliotheken wilde op zondag open. De redenen voor deze langere openingstijden draaiden steeds om betere dienstverlening, want het tijdsbestedingspatroon van de consument veranderde. Die wilde ook na vijven of op zaterdag naar de bank of garage kunnen, en de zondagopenstelling bij de bibliotheken bleek ook in een grote behoefte te voorzien. De banken en garages volgden de openstellingstijden van supermarkten en andere winkels, de bibliotheken gingen lijken op andere ondernemingen in de vrijetijdsector. Alle drie bedrijfstakken hadden van oudsher dagdiensten. In de afgelopen decennia hadden ze die al uitgebreid: de openingstijden waren langer geworden, inclusief de koopavond. Nu is een volgende stap gezet in dit veranderingsproces. Ook in andere sectoren worden de openingstijden langer of verschuiven ze over de dag. Steeds meer gaan de bedrijfstijden en de arbeidstijden uit een lopen.

Er zijn drie oorzaken aangeduid voor de veranderende bedrijfstijden: de verruiming van de winkeltijden, de snellere levertijden en de verkeersstagnaties. De supermarkten trekken met de langere openingstijden andere consument-gerichte sectoren in hun kielzog mee. Vanwege snellere levertijden moeten industriële bedrijven hun productie concentreren op de gewenste tijden, waardoor de bedrijven te maken krijgen met meer variatie in drukke en slappe tijden. De verkeersstagnatie betekent dat bedrijven die daar hinder van ondervinden hun werkzaamheden gaan verschuiven naar andere tijdstippen op de dag en in de avond. Gevreesd wordt wel dat ook in Nederland omschakelt naar een 24-uurs economie, maar dat is niet het geval. Door de recente ontwikkelingen worden wel de randen van de dag verlegd, maar is de 24-uurs economie niet in zicht. Voor het woonwerk verkeer is dit eigenlijk zelfs de enige mogelijke verandering geweest. Als de begin- en eindtijden niet waren gespreid, zouden de files zeker veel langer en meer wijdverbreid zijn geweest. Nu is de duur van de ochtend- en de avondspits verlengd.

Bij langere, verschoven of meer flexibele bedrijfstijden moeten ook de arbeidstijdpatronen worden aangepast. Bij de banken en garages is dit gepaard gegaan met roostering, bij de bibliotheken konden werknemers op vrijwillige basis op zondag gaan werken. Hier zijn deels nieuwe werkroosters gemaakt, deels ook zijn de contracten van deeltijders uitgebreid met zondagswerk. Deze resultaten van onze studies sluiten aan bij algemene ontwikkelingen. De begin- en eindtijden vertonen grotere variatie en het dagvenster van de arbeidstijden is opgerekt. De traditionele normen ten aanzien van de dagdienstcultuur en de voltijdcultuur verschuiven.

Tussen 1994 en 1997 zijn in veel cao-onderhandelingen afspraken gemaakt over arbeidsduurverkortings met behoud van loon. In de marktsector is het geruild tegen flexibilisering van arbeidstijden, matiging van looneisen en verlaging van toeslagen voor werk op onregelmatige uren. In de industrie hadden werkgevers daar behoefte aan omdat door de snellere levertijden optimalisering van de personeelsbezetting werd bemoeilijkt. Een correctie op deze ontwikkeling vond plaats doordat de arbeidstijden werden geflexibiliseerd

en de arbeid op afwijkende tijden minder duur werd. In de dienstverlenende sector vereiste de langere openstelling andere arbeidstijdpatronen. Daarvoor moesten de traditionele regelingen rondom arbeid op afwijkende tijden minder strikt worden en moest de arbeid op die tijden minder duur worden. In de kwartaire sector is de arbeidsduur bekort met het oog op behoud van werkgelegenheid. Daar speelde de behoefte aan flexibilisering van arbeidstijden veel minder een rol, maar werd een antwoord gegeven op de bezuinigingen waarmee de sector werd geconfronteerd. Arbeidsduurverkorting betekende hier vooral zeer matige looneisen. In de marktsector is de flexibilisering van de arbeidstijden herhaaldelijk een conflictpunt tussen werkgevers en werknemers geweest, in de kwartaire sector ging het vooral over herbezetting en hogere werkdruk.

Werknemers waarderen de arbeidsduurverkorting, vooral omdat het hen in veel gevallen eens in de week of eens in de twee weken een vierdaagse werkweek oplevert. Deze vrije doordeweekse dag wordt zeer gewaardeerd. Dat is te begrijpen vanuit het groeiende aantal tweeverdieners. Voor deze groep was het moeilijk om op doordeweekse dagen boodschappen te doen, te winkelen, duurzame goederen te kopen, onderhoud aan het huis te plegen, zaken te regelen, en dergelijke. De doordeweekse vrije dag bracht een oplossing voor dit probleem. Tegelijkertijd werd vrijetijdsbesteding niet alleen op zondag, maar in toenemende mate ook op zaterdag mogelijk. De flexibiliteit in arbeidstijdpatronen bleek geen onoverkomelijke problemen met zich mee te brengen. Soms werd die flexibiliteit zelfs gewaardeerd, bijvoorbeeld omdat het een grotere variatie in de werkdag bracht of omdat het mogelijk werd de files te ontlopen.

Deeltijdarbeid maakt een constante groei door sinds de jaren zestig. In de jaren negentig is deeltijdarbeid meer dan ooit gelijkwaardig geworden aan voltijdarbeid. In de jaren negentig is het wettelijk verboden verschil in arbeidsvoorwaarden te maken tussen deeltijders en voltijders. In steeds meer cao's is het recht op deeltijdarbeid vastgelegd en is het in steeds meer organisaties mogelijk geworden om vrijwel alle functies ook in deeltijd uit te voeren. Tenslotte is bij de arbeidsduurverkorting naar schatting ongeveer de helft van de deeltijders 'opgeplust', zij behielden hun oude uren en verdienden daardoor meer dan voorheen. Deeltijdarbeid ontstaat niet alleen omdat werknemers, en vooral vrouwelijke werknemers met thuiswonende kinderen, behoefte hebben aan deeltijdbanen. Ook werkgevers vinden in toenemende mate dat deeltijdarbeid goed past in hun capaciteitsbehoefte.

Bedrijven beschikken in de tweede helft van de jaren negentig over een grotere flexibiliteit in de personeelsbezetting dan ooit tevoren. Overwerk, adv-dagen, flexibele week- en jaarroosters, oproeparbeid, multi-inzetbaarheid en arbeidspools dragen hieraan bij. Deze interne flexibilisering wordt bereikt met het zittende personeelsbestand. Bedrijven geven in toenemende mate de voorkeur aan interne flexibilisering boven externe flexibilisering via uitzendkrachten of tijdelijke contracten. Daarvan moeten de kwalificaties maar afgewacht worden, terwijl de kwalificaties van het zittende personeel bekend zijn. Naarmate productieprocessen technologisch meer geavanceerd zijn - en dat is het geval in Nederland-, wordt gekwalificeerd personeel belangrijker.

De cao-onderhandelingen tussen 1994 en 1997 over de arbeidsduurverkorting hebben de effectiviteit van het Nederlandse poldermodel aangetoond. De verandering van de Nederlandse maatschappij van een kostwinnersmodel naar een tweeverdienersmodel heeft geleid tot nieuwe arbeidstijdwensen van werknemers, zowel van werknemers in voltijd- als in deeltijdbanen. De aanpassing aan deze nieuwe wensen heeft plaatsgevonden in de adv-ronde 1994-'97. Het bedrijfsleven werd geconfronteerd met veranderende eisen van

afnemers en consumenten en moest zich aanpassen. Dat vereiste een grotere flexibiliteit in de personeelsbezetting teneinde minder leegloop, een optimale inzet, lagere bezettingsniveaus en snelle aanpassingen in bezetting mogelijk te maken zonder in te moeten leveren op het kwalificatieniveau van die personele bezetting. Ook deze aanpassing heeft plaatsgevonden in de adv-ronde 1994-'97. De stijging van de uurlonen is ruimschoots gecompenseerd door de grotere efficiency in bedrijven die door de arbeidsduurverkorting is gerealiseerd.

## **11. Literatuur**

- Allaart, P.C., R. Kunnen & H.A. van Stiphout, (1990). *Tendrapport Vraag naar arbeid 1990*. Den Haag, OSA, rapport nr. 11.
- Allaart, P.C., R. Kunnen, W.C.M. Praat, H.A. van Stiphout & J.P.M. Vosse, (1991). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1991*. Den Haag, OSA, rapport nr. 12.
- Allaart, P.C., W.C.M. Praat & J.P.M Vosse, (1992). *Tendrapport Vraag naar arbeid 1992*. Den Haag: OSA, rapport nr. 16.
- Allaart, P.C., R. Kunnen, W.C.M. Praat, A.M. de Voogd-Hamelink & J.P.M. Vosse, (1993). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1993*. Den Haag, OSA, rapport nr. 17.
- Allaart, P.C., W.C.M. Praat & J.P.M Vosse, (1994). *Tendrapport Vraag naar arbeid 1994*. Den Haag, OSA, rapport nr. 19.
- ATOS, (1996). *Invoering Cao-bankbedrijf 1995-1998 enquêteresultaten ondernemingsraden*. Amsterdam, ATOS Beleidsadvies en -onderzoek BV.
- ATOS, (1996). *Invoering Cao-bankbedrijf 1995-1998 enquêteresultaten Unie-leden*. Amsterdam, ATOS Beleidsadvies en -onderzoek BV.
- Beer, M. de & J. Ververs, (1998). *CAO's in de sector Zorg en Welzijn. De rol van de CAO's bij optimalisering van de afstemming van vraag en aanbod van personeel*. Den Haag, OSA, Z24
- Berg, J. van den, B. Bock & B. Hövels, (1991). *Beheersbaar verlof*. Den Haag, OSA, werkdocument W 87.
- Berg, P. van den en anderen, (1997). *Flexibilisering. Verkorte werkweek*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Sociologie, verslag leeronderzoek onder leiding van dr. L. Wijmans.
- Beukema, L. & A. Bons, (1993). *Op tijd verder. Deelrapport sector Rijk. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor verdergaande arbeidstijdverkorting in opdracht van ABVAKABO*. Zoetermeer, ABVAKABO.
- Beukema, L. & T. van Dijk, (1993). *Op tijd verder. Deelrapport sector PTT-Telecom. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor verdergaande arbeidstijdverkorting in opdracht van ABVAKABO*. Zoetermeer, ABVAKABO.
- Beukema, L., A. Bode & A. Verschuur, (1993). *Op tijd verder. Deelrapport sector Thuiszorg. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor verdergaande arbeidstijdverkorting in opdracht van Abvakabo*. Zoetermeer, Abvakabo.
- Beukema, L., A. Bode, A. Bons, T. van Dijk & A. Verschuur, (1993). *Op tijd verder. Eindrapport. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor verdergaande arbeidstijdverkorting in opdracht van Abvakabo*. Zoetermeer, Abvakabo.
- Blaauw, H. en anderen, (1996). *Zeggenschap over arbeidstijden*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Sociologie, verslag leeronderzoek onder leiding van dr. L. Wijmans.
- Boelens, A.M.S, (1997). *Meer en minder uren willen werken. Sociaal-economische Maandstatistiek (CBS), 14/5, 26-28*.
- Bolhuis, M, van, (1996). *Externe flexibilisering. Een onderzoek bij bedrijven*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Inspectiedienst SZW.
- Born, J.A. van den & J.C. van Ours, (1992). *Deeltijdarbeid in perspectief. Economisch-Statistische Berichten, 25-11-1992, 1139-1142*.
- Bos, T., (1986). *Arbeidsduurverkorting in de praktijk*. Amsterdam, Federatie Nederlandse Vakbeweging, afdeling Onderzoek.
- Bosker, J., (1997). *Zorgen is geen voetbal. Afstemmen van flexibele werktijden en zorgtaken*. Den Haag, Delwel.



- Breedveld, K., (1996). Gespreide tijden: is Nederland wel zo flexibel? In *De Nederlandse Arbeidsmarktdag 1995*. Voorburg/Heerlen, Centraal Bureau voor de Statistiek en Stichting de Nederlandse Arbeidsmarktdag, p. 43-55.
- Bruggert, F., (1996). *Zondagopenstelling in Openbare Bibliotheken. Meninge van werkgevers, OR-leden en werknemers*. Zoetermeer, Abvakabo.
- Bruggink, A., (1992). Bancaire prestatiemeting. *Bedrijfskunde*, 64/2, 109-116.
- Bruyn-Hundt, M., (1982). Van deeltijdarbeid voor sommigen naar arbeidstijdverkorting voor iedereen. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 6/2, 39-53.
- Bruyn-Hundt, M., B. Dankmeyer & K.G. Tijdens, (1993). De wenselijkheid van calamiteitenverlof. *Economisch Statistische Berichten*, 78/3899, 183-186.
- Catz, F., (1983). De vele slagen om de arbeidstijd. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 7/1, 6-33.
- Catz, F. & C. Felser, (1981). Arbeidstijdverkorting en ziekteverzuimbekämpfung. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 5/1, 39-64.
- Coolen, S.E., (1996). De 36-urige werkweek in het bankbedrijf. Woerden: FNV Dienstenbond.
- Delsen, L., (1995). *Atypical Employment: an International Perspective. Causes, Consequences and Policy*. Groningen, Wolters-Noordhoff (diss.).
- Dinkgreve, R., J. Zwolsman & B. Jansen, (1997). *Arbeidstijdmanagement in perspectief 'Op weg naar 2007'*. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Dur, R., (1997). Arbeidsduurverkorting en lonen in Nederland. *Economisch Statistische Berichten*, 22-01-1997, 71-73.
- Eeken, B. & K. Mamalingkas, (1997). *Flexibilisering van arbeidstijden bij ING Bank*. Tilburg, Katholieke Universiteit Brabant (doct. scriptie).
- Eijl, C. van, (1997). *Maandag tolereren we niets meer. Vrouwen, arbeid en vakbeweging 1945-1990*. Amsterdam, Stichting beheer IISG/Stichting FNV-Pers.
- Elias, M., (1993). *Fabrieksgeheimen: de Industriebond FNV & het misverstand der seksen*. Amsterdam, Stichting FNV Pers.
- Goslinga, S. & B. Klandermans, (1994). *Vakbonden bij Akzo. Een opiniepeiling onder Akzowerknemers*. Amsterdam, Vrije Universiteit.
- Goslinga, S. & B. Klandermans, (1996). Flexibilisering en individualisering van arbeidsvoorwaarden. Een onderzoek naar opvattingen en wensen van werknemers *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12/2, 155-164
- Gravensteijn-Ligthelm, J.H., J. de Koning & M. Koss, (1990). *Flexibele arbeid: vormen, motieven en effecten*. Den Haag, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, OSA-werkdocument W 76.
- Gringhuis, G.H., (1994). Regelmatig en onregelmatig werken in Nederland. In *Enquete Beroepsbevolking 1993*. Voorburg/Heerlen, Centraal Bureau voor de Statistiek, pp. 48-59.
- Groenendijk, H., (1998). *Werken en zorgen: de moeite waard*. Utrecht, Uitg. Jan van Arkel (diss. EUR).
- Haan, E. de, P. Vos & P. de Jong, (1994). *Flexibiliteit van de arbeid*. Amsterdam, Welboom Uitgeverij.
- Hesemans, J. & H. van Reyn, (1986). Ontwikkeling van de arbeidsduur 1982-1985. *Supplement Sociaal Economische Maandstatistiek*. no 86/9, 16-25.
- Hesemans, J.C.M., (1988). Ontwikkeling van de arbeidsduur 1982-1987. *Supplement Sociaal-Economische Maandstatistiek*, nr. 3, pp. 4-12.
- Hulst, R., (1986). *ATV en onderbezetting bij AMRO*. Amsterdam, Centrale Ondernemingsraad AMRO.
- Jansen, B., (1987). *Dagdienst en ploegdienst in vergelijkend perspectief. De theorie en praktijk van roosters vanuit het psycho-somatisch en psycho-sociaal welzijn*. Lisse, Swets & Zeitlinger.

- Jong, F. de & 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.
- Jong, J. R. de, C.J.H. Intven & P. Visser, (1974). *Beter ten halve gewerkt?* Leiden, Stenfert Kroese. In opdracht van de Commissie Opvoering Productiviteit/SER.
- Juster, F.T. & F.P. Stafford, (1991). The Allocation of Time; Empirical Findings, Behavioral Models, and Problems of Measurement. *Journal of Economic Literature*, 29, 471-522.
- Kattenberg, P.A.P.E. (1990). *Een flexibele werkweek. Spreiding van de adempauze? Een onderzoek naar visies en standpunten*. Den Haag, Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Kaufman, B.E., (1993). *The Economics of Labor Markets and Labor Relations*. Chicago, The Dryden Press.
- Klaveren, M. van & K.G. Tijdens, (1998). *Honderd jaar vrouwen in de industrie*. Amsterdam, FNV Bondgenoten.
- Klijn, A., (1996). *De invoering van de 36-urige werkweek in het bankbedrijf. Onderzoek naar het proces van implementatie van de 36-urige werkweek en de uitkomsten van dit proces*. Woerden, FNV Dienstenbond.
- Knegt, R. (red. Hugo Sinzheimer Instituut), (1995). *Instituten van de arbeidsmarkt; een retrospectieve studie*. Den Haag, OSA, rapport V43.
- Knijnenburg, G.M.M., (1990). *Bibliotheek open op zondag; bezoekers over de zondagopenstelling*. Leiden, Research voor Beleid.
- Korte, A.W. de, (red.) (1997). *Strijd om de tijd. De organisatorische gevolgen van de 24-uurs economie*. Den Haag, Berenschot Fundatie/Delwel Uitgeverij.
- KPMG, (1995). *Niet-reguliere arbeid en werknemersverzekeringen*. Hoofddorp, KPMG Bureau voor Economische Argumentatie BV.
- Kunnen, R., W.C.M. Praat, A.M. de Voogd-Hamelink & C.M.M.P. Wetzels, (1997). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1997*. Den Haag, nr. 25.
- Kunnen, R., W.C.M. Praat, H.R.M. Smulders, A.M. de Voogd-Hamelink, J.P.M. Vosse & J.M. van Werkhoven, (1995). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1995*. Den Haag, OSA, rapport nr. 21.
- Lange, W.A.M. de, (1988). De balans van atv. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4/3, 54-64.
- Lange, W.A.M. de, (1989). *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen*. Zutphen, Thieme (diss.).
- Lange, W.A.M., M.H. van Eijk & J.E.E. Ng-A-Tham, (1995). *Bij de tijd. Besluitvorming over werktijden en arbeidstijdpatronen*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken/VUGA
- Lange, W.A.M. de, M.H. van Eijk & J.E.E. Ng-A-Tham, (1996). De besluitvorming over werktijden en arbeidstijdpatronen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12/2, 140-154.
- Leijnse, F., (1985). *Bevordering van deeltijdarbeid*. Nijmegen, Instituut voor Toegepaste Sociologie.
- Limborgh, C. van, (1996). *Waardering van ongewone werktijden*. Diss. KUB, z.u. (handelseditie is verschenen bij Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer).
- Linde, E. van der, (1996). *Werktijden in de supermarkt. Een nulmeting naar de gevolgen van deregulering in de winkelsluitingswet*. Woerden, FNV Dienstenbond (doct. scriptie UU).
- Loontechische Dienst, (1984). *Een onderzoek van de Loontechische Dienst naar werkgelegenheidseffecten van verschillende vormen van arbeidsduuroverkorting bij 583 bedrijven*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Loontechische Dienst, (1985). *Arbeidsvoorwaardenontwikkeling cao'ers en niet-cao'ers tussen 1982 en 1984*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- Loontechnische Dienst, (1986a). *Arbeidsvoorwaardenontwikkeling cao'ers en niet-cao'ers tussen 1983 en 1985*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Loontechnische Dienst, (1986b). *Arbeidsduurverkorting in de periode november 1982 tot en met april 1985*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Loontechnische Dienst, (1986c). *De concrete invulling van arbeidstijdverkorting*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Loontechnische Dienst, (1987). *Arbeidsduurverkorting in de gepremieerde en gesubsidieerde sector*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Loontechnische Dienst, (1991a). *De rechtspositie bij deeltijdwerken en de praktijk*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Loontechnische Dienst, (1991b). *Veranderende arbeidstijdpatronen*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Loontechnische Dienst, (1992). *Ervaringen met de vierdaagse werkweek*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Massaar, J. & A. Faas, (1996). *De Wet Informatie arbeidsverhouding. Een onderzoek naar de toepassing van artikel 1637f BW*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Arbeidsinspectie.
- Miedema, E. (1998). *Werktijden in supermarkten. Een onderzoek naar effecten van flexibele werktijden op supermarktpersoneel*. Woerden, FNV Dienstenbond
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1985). *Deeltijdarbeid in CAO's*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1993). *CAO-afspraken 1991-1992. Een onderzoek naar de resultaten van de cao-onderhandelingen voor het contractsjaren 1991 en 1992*. Den Haag, Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1995). *CAO-afspraken in 1994. Een onderzoek naar de resultaten van de cao-onderhandelingen voor het contractjaar 1994*. Den Haag, Dienst voor Inspectie en Informatie.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1995a). *CAO-afspraken in 1995. Eerste interimrapportage*. Den Haag, Dienst voor Inspectie en Informatie.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1995b). *CAO-afspraken in 1995. Tweede interimrapportage*. Den Haag, Dienst voor Inspectie en Informatie.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1996). *CAO-afspraken 1996. Tweede interimrapportage*. Den Haag, Arbeidsinspectie.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1997). *Najaarsrapportage cao-afspraken 1997*. Den Haag, Arbeidsinspectie.
- Neubourg, C. de & L. Kok, (1984). *Arbeidstijdverkorting*. Utrecht/Antwerpen, Uitgeverij Het Spectrum.
- Noten, H. & J. Warning, (1991). *Zo zit u op de bank: onderzoeksverslag enquête onder bankpersoneel*. Woerden: FNV Dienstenbond.
- OESO, (1993). *Employment Outlook*. Paris: Organisation for economic co-operation and development.
- Plantenga, J., (1993). *Een afwijkend patroon. Honderd jaar vrouwenarbeid in Nederland en (West-)Duitsland*. Amsterdam, SUA (diss.).
- Ploeger, S.A, (1997). Ruim een half miljoen overwerkers. In *Sociaal-economische maandstatistiek CBS*, 14/7, pp. 21-24.
- Pott-Buter, H.A. & K.G. Tijdens, (1998). *Vrouwen; leven en werk in de twintigste eeuw*. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Praat, W.C.M., H.R.M. Smulders & J.M. van Werkhoven, (1996). *Tendrapport Vraag van arbeid 1996*. Den Haag, OSA, rapport nr. 22.
- Rabomagazine (1996). *Sociale Ontwikkelingen en Trend 1995*.

- Rambelje, C. de la, (1996). *Tijd voor een nieuwe auto? Een onderzoek naar werktijden binnen de garagebranche*. Amsterdam, Industriebond FNV.
- Rambelje, C. de la, (1997). *Sneller, maar ook fitter? Over machtsverhoudingen en kwaliteit van de arbeid in een snelservice-bedrijf*. Amsterdam, Vakgroep Sociologie (doct. scriptie).
- Rambelje, C. de la & S. Groen, (1997). *Werktijden in het garagebedrijf*. Amsterdam, Industriebond FNV.
- Reinalda, B., (1981). *Bedienden georganiseerd. Ontstaan en ontwikkeling van de vakbeweging even handels- en kantoorbedienden in Nederland van het eerste begin tot in de Tweede Wereldoorlog*. Nijmegen, SUN (diss.).
- Rij, C. van, (1995). *Flexibilisering van de arbeid. Een opiniepeiling onder het FNV-ledenpanel*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Cesar.
- Risseeuw, I.J. & A.B.C. Verschuur, (1992). *4 x 9 uur werken, een goed idee? Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een vierdaagse, 36-urige werkweek in de tuinbouwveilingen in opdracht van de FNV Dienstenbond*. Utrecht, Wetenschapswinkel Sociale Wetenschappen Universiteit Utrecht.
- Schilfgaarde, P. van, (1984). *Werk in delen*. Den Haag, COB/SER.
- Schipper, J.J.M. & Snijders, E.J. 1996. Remmen en rekken. Interview met D. Hamaker, landelijk bestuurder bankbedrijf FNV-Dienstenbond. *Bank- en Effectenbedrijf*, 45/12, p. 6-12.
- Simmelink, V.I. & J.F.M. de Jonge, (1994). *Deeltijdarbeid en deeltijdbevorderende instrumenten*. Den Haag, Sociaal Economische Raad.
- Sloep, M. J., (1996). *Het primaat van een mannenbolwerk. Emancipatie in cao-onderhandelingen*. Den Haag, Emancipatieraad.
- Sloot, B.P., R.J.M. Hampsing & M.P.M. Reinders, (1994). *Arbeidstijdenwetgeving in negen industriële landen*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken/VUGA.
- Spaans, J., (1997). *Tussen wens en realiteit. Onderzoek naar de wijze waarop mannelijke werknemers hun deeltijdwens en/of wens tot calamiteitenverlof realiseren en de belemmeringen daarbij*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken/VUGA.
- Sprundel, E. van, (1991). *De Openbare Bibliotheek open op zondag; gegevens en ervaringen uit de praktijk*. Den Haag, Nederlands Bibliotheek en Lector Centrum.
- Thunnissen, M.A.G. & J.P. van der Toren, (1996). *De deeltijdpotentie van de cao. Deeltijd en het arbeidsvoorwaardenoverleg*. Utrecht, CNV, Afdeling Onderzoek en ontwikkeling.
- Thunnissen, M.A.G. & J.P. van der Toren, (1997). *Deeltijd via de cao: De effecten gemeten. Sociaal Maandblad Arbeid*, 52/1, 54-61.
- Tijdens, K.G., (1991). Veroudering van personeel. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 13/4, p. 16-33.
- Tijdens, K.G., (1993). *Keuze in tijd*. Amsterdam, Industriebond FNV.
- Tijdens, K.G., (1996). De arbeidsparticipatie van 25-45 jarige vrouwen: blijvers, herintreedsters en huisvrouwen. In *De Nederlandse Arbeidsmarktdag 1995*. Voorburg, CBS, 275-286.
- Tijdens, K.G., (1996b). Arbeid en zorg, de behoefte van werknemers aan calamiteitenverlof. *Sociaal Maandblad Arbeid*, 51/4, 239-247.
- Tijdens, K.G., (1997a). Job allocation: personnel policies and women's paid working hours in banks. In Tijdens, K.G., A. van Doorne-Huiskes & T.M. Willemsen (eds.) *Time allocation and gender. The relationship between paid labour and household labour*. Tilburg, Tilburg University Press, 189-212.
- Tijdens, K.G., (1997b). *De 36-urige werkweek bij de banken. Een analyse van verschillen tussen banken*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Economische Faculteit, Research Paper nr. 8, reeks FMO-onderzoek Zeggenschap over arbeidstijden.

- Tijdens, K.G., (1997c). *Wie werkt 36 uur? Een analyse van voorkeursverschillen tussen werknemers bij een grote bank*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Economische Faculteit, Research Paper nr. 9, reeks FMO-onderzoek Zeggenschap over arbeidstijden.
- Tijdens, K.G., (1997d). *Wie werkt 36 uur? Arbeidsduurverkorting: beleid van werkgevers en voorkeuren van werknemers bij de invoering van de 36-urige werkweek bij de banken*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Economische Faculteit, Research Paper nr. 10, reeks FMO-onderzoek Zeggenschap over arbeidstijden.
- Tijdens, K.G. & A. Goudswaard, (1994). *Kantoorarbeid van vrouwen in de industrie*. Amsterdam, Welboom Uitgeverij.
- Tijdens, K.G. & N. Goedhard, (1996). Kwaliteit van de arbeid en rol van de vakbond in de schoonmaaksector. In *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12/1, 31-42.
- Tijdens, K.G. & A. Klijn, (1996). *De 36-urige werkweek bij Interpay*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, FMO-onderzoek, Research Paper nr. 3.
- Tros, F., (1997). Between Centralisation and Decentralisation: Industrial Relations in Philips and Banking in The Netherlands. In J. Wallace, T. Dalzell & B. Delany. *Continuity and Change in the Employment Relationship. Volume 1 of the Official Proceedings of the Fifth IIRA Congress*. Dublin, Oak Tree Press, pp. 77-89.
- Unie BLHP, (1994). Enquête resultaten vierdaagse werkweek banken. Houten: Unie BLHP.
- Velzen, M. van, (1994). *De vijfde dag. Een beleidsgericht onderzoek naar ervaringen van werknemers met een gecoprimeerde werkweek*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken.
- Ven, T. van de & J. Bosma, (1995). Arbeidsduurverkorting in Vlaardingen. Een 34-urige werkweek. Leiden, Mede/Research voor Beleid
- Vermeulen, H.J.J.M., J.F.G. Bruggert, Y.K. Grift & J.J. Siegers, (1997). *De urenbeslissingen van verplegenden en verzorgenden* Den Haag, OSA, publicatie Z21.
- Vinke, R. & E. Logger, (1997). *Individualisering van arbeidsvoorwaarden*. Amsterdam, Welboom Uitgeverij.
- Visser, J., (1985). De langzame haast van de arbeidstijdverkorting. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 9/1, 24-53.
- Vries, J. de, (1997). *De huishoudportemonnee en de spulletjes. Een poging zicht te krijgen op de gezinshuishouding vanaf de vijftiende eeuw*. In A. Schuurman, J. de Vries & A. van der Woude, *Aards geluk. De Nederlanders en hun spullen van 1550 tot 1850*. Amsterdam, Uitgeverij Balans
- Vries, H.F. de & E.C. van Hoorn, (1997). *Emancipatie in arbeidsorganisaties*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Inspectiedienst SZW.
- Warmerdam, J., (1994). Technologische vernieuwing en scholing in de autobranche. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 10/4, 292-305
- Warning, J., (1998). *Spannend werk. Een onderzoek naar kwaliteit van de arbeid op de drempel van een nieuwe eeuw*. Utrecht, FNV Bondgenoten

## Voetnoten

---

- 1 Knegt, 1995
- 2 Knegt, 1995; Sloot, Hampsing en Reinders, 1994
- 3 Plantenga, 1993
- 4 Reinalda, 1981
- 5 Knegt, 1995
- 6 Knegt, 1995
- 7 Pott-Buter en Tijdens, 1998
- 8 Elias, 1993: 109, interview met Jo Stuvé-Zwijnenberg, bestuurder bij de Confectie- en textielbond
- 9 Van Klaveren e.a., 1998
- 10 In NRC, 12-06-1996
- 11 Pott-Buter en Tijdens, 1998
- 12 Van der Linde, 1996
- 13 CBS, (1996). Tjddreeksen arbeidsrekeningen 1969-1993. Voorburg/Heerlen, CBS
- 14 De Jong e.a., 1974
- 15 Pott-Buter en Tijdens, 1998
- 16 Bruyn-Hundt, 1982
- 17 Joke Smit: 'Tien jaar MVM. Vijf-urige werkdag'. Rede uitgesproken tijdens de viering van het tienjarig bestaan van MVM in Utrecht, 11 november 1978. Gepubliceerd in: Er is een land waar vrouwen willen wonen. Teksten 1967-1981. Amsterdam, Feministische Uitgeverij Sara
- 18 Van Eijl, 1997: 240
- 19 De Jong e.a., 1974: 11
- 20 Bos, 1986: 6
- 21 Delsen, 1995
- 22 Van Eijl, 1997: 243 en voetnoot 11
- 23 Catz en Felser, 1981
- 24 Van Eijl, 1997: 244
- 25 Stichting van de Arbeid, (1985). Stichting van de Arbeid 40 jaar. Den Haag, Sociaal Economische Raad
- 26 Catz, 1983
- 27 Knegt, 1995: 70 e.v.
- 28 Catz en Felser, 1981
- 29 'Bij DSM gaat het anders'. In FNV Magazine, 07-03-1996
- 30 Eerste Kamer vergaderjaar 1983-1984, 18100 XV en 18100 J, nr. 144a
- 31 'Arbeidsduurverkorting moet en kan'. L. Bodelier in Intermediair, 22/12, 57-63
- 32 Hesemans en Van Reyn, 1986
- 33 Loontechnische Dienst, 1986
- 34 Dit geldt voor 1985, zie Hesemans, 1988
- 35 Loontechnische Dienst, 1984: 8
- 36 Het betreft voltijdse werknemers in bedrijven die onder een cao vallen, Loontechnische Dienst, 1985: 73 en Loontechnische Dienst, 1986a: tabel 2.5.2.1. Deeltijders krijgen naar rato roostervrije dagen
- 37 'Philips roeit met verzet 36-uur tegen stroom in'. In NRC, 12-03-1996
- 38 De Lange, 1989: 24
- 39 'Overzicht afspraken 36-urige werkweek'. In Persbericht Ministerie van Sociale Zaken, 01-05-1985

- 
- 40 Loontechnische Dienst, 1986b; Loontechnische Dienst, 1986c; Loontechnische Dienst, 1987
- 41 Loontechnische Dienst, 1985
- 42 Loontechnische Dienst, 1984
- 43 Visser, 1985: 46; De Neubourg e.a., 1984: 54
- 44 Van den Berg e.a., 1997: 26
- 45 De Neubourg e.a., 1984: 80
- 46 'Overzicht afspraken 36-urige werkweek'. In Persbericht 85/117 van het Ministerie van Sociale Zaken, 01-05-1985. Opvallend vaak verkeerden de bedrijven waarin meer dan 20 roostervrije dagen waren afgesproken in problemen. Dat gold niet voor de cao's waar een 36-urige werkweek was afgesproken. Daar was juist opvallend vaak sprake van verlenging van de bedrijfstijd.
- 47 Loontechnische Dienst, 1986b: 5
- 48 De gegevens in deze alinea zijn gebaseerd op Loontechnische Dienst, 1984; Loontechnische Dienst, 1986b; Loontechnische Dienst, 1986c; Loontechnische Dienst, 1987: II
- 49 Beukema, Bode, Bons, Van Dijk en Verschuur, 1993
- 50 De Lange, 1988
- 51 Loontechnische Dienst, 1986c
- 52 Loontechnische Dienst, 1986c
- 53 Beukema, Bode en Verschuur, 1993
- 54 Loontechnische Dienst, 1986b
- 55 Bos, 1986; 'Industriebond FNV trekt een grens voor korter werken'. In NRC, 09-01-1996
- 56 Van Eijl, 1997: 249
- 57 Hulst, 1986
- 58 Tijdens, 1997a
- 59 Ministerie van Sociale Zaken, 1985
- 60 In 1985 is aan ongeveer de helft van de deeltijders geen arbeidstijdverkorting toegekend, Sociaal-Economische Maandstatistiek, mei 1986
- 61 Loontechnische Dienst, 1987
- 62 Loontechnische Dienst, 1991a
- 63 Beukema, Bode en Verschuur, 1993: 57-58
- 64 De politievrouwen uit de Werkgroep Gelijke Behandeling van de Nederlandse Politiebond (NPB) drongen hierop vanaf 1979 aan. Deeltijd werd pas zes jaar later mogelijk bij de politie. Luyckx, Sarah-Mie. 1993. Spiegel van de tijd. 40 jaar vrouwen bij de politie (1953-1993). European network for Policewomen, Utrecht. De vrouwengroep van Amro dringt hier vanaf 1981 op aan. Bij DuPont de Nemours stelt de vrouwengroep dit in 1991 aan de orde. Tijdens, K.G. & C. Sombroek, (1992). *De positie van vrouwelijke werknemers bij DuPont de Nemours vestiging Dordrecht*. Dordrecht, Onderzoeksrapport voor de "M/V"-commissie van DuPont de Nemours
- 65 Tijdens, 1997a. Het betreft een reconstructie aan de hand van de Sociale Jaarverslagen van ABN-Amro, NMB-Postbank en RABO en hun voorgangers
- 66 Leijnse, 1985; Van Schilfgaarde, 1984
- 67 Loontechnische Dienst, 1985. Dit blijkt uit de beduidend lagere bijdrage van deeltijders dan van voltijders aan de loonsommutaties, ondanks volumegroei van deeltijders en volumedaling van voltijders
- 68 Hesemans en Van Reyn, 1986
- 69 Ondermeer voor pakhuizen, bioscopen, zweminrichtingen, apothekers, verplegings- en verzorgingsinrichtingen en jeugdhulpverlening, hotelpersoneel en geneeskundigen en verloskundigen.
- 70 Staatscourant, 26-01-1995, nr. 19. Zie ook Knegt, 1995: 69 e.v.; 'De nieuwe Arbeidstijdenwet'. H. Nentjes in *Zeggenschap*, 6/3-4, 1995: 28-3; FNV, (1995). *Verander-de tijden. Arbeidstijden in discussie*. Amsterdam, Stichting FNV-Pers i.s.m. FNV-Vrouwensecretariaat; FNV, (1996). *Handboek arbeidstijden*

---

en medezeggenschap. *Gebruiksaanwijzing bij de arbeidstijdenwet*. Amsterdam, FNV Centrum Ondernemingsraden

71 Sloot, Hampsing en Reinders, 1994: 8

72 Zie hoofdstuk 8 in Pott-Buter en Tijdens, 1998

73 Emancipatieraad, (1992) *Deeltijdwerk: Het volle pond*. Emancipatieraad, (1993) *Wettelijk Recht op volwaardig deeltijdwerk*. Den Haag

74 Stichting van de Arbeid. (1993) Overwegingen en aanbevelingen ter bevordering van deeltijdarbeid en differentiatie in arbeidsduurpatronen. Publicatienr. 7/93; Een nieuwe koers, agenda voor het cao-overleg in 1994 in het perspectief van de middellange termijn, 4 november

75 'Kabinet positief over aanbeveling deeltijdarbeid'. In SZW-nieuws, 23-12-1993

76 In Invloed, 29-03-1996

77 'Wettelijk recht op deeltijd afgewezen'. In NRC, 16-12-1997

78 'Sociale partners rijp voor wettelijk recht op deeltijdwerk'. In Volkskrant, 10-10-1997

79 'FNV ijvert met campagne voor meer banen voor deeltijdwerkers'. In Volkskrant, 30-09-1993.

Ook bekend van de advertentietekst 'Hallo, ik ben je vader'.

80 FNV, (1993). Veelkleurige vooruitzichten, FNV-congres beleidsvisie

81 Abvakabo. Nota arbeidsvoorwaardenbeleid 1994

82 CNV, (1994). Het betere werk, sociaal-economisch programma

83 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995: 24

84 Sloep, 1996: 45

85 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995: 24

86 De Vries en Van Hoorn, 1997

87 Thunnissen en Van der Toren, 1997: 59

88 De Vries en Van Hoorn, 1997: 37

89 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 16

90 Het Schoolblad, 06-11-1993

91 'Werkgevers bieden verzet tegen vraag om deeltijdwerk'. In Volkskrant, 03-04-1997

92 'Deeltijdwerk: probleem dat tussen de oren zit'. In NRC, 28-10-1993

93 'Deeltijdwerk: probleem dat tussen de oren zit'. In NRC, 28-10-1993

94 Interview. In Volkskrant, 02-02-1993

95 'Werkgevers bieden verzet tegen vraag om deeltijdwerk'. In Volkskrant, 03-04-1997

96 CBS, (1997). Enquête Beroepsbevolking 1996, tabel 52, Voorburg/Heerlen, CBS

97 Sociaal jaarverslag ABN Amro 1993

98 'Gezicht van de zaak', interview met een part-time KLM-purser die ook een eigen winkel heeft.

In Noordhollands Weekblad, 29-01-1998

99 Bosker, 1997: 67

100 Praat, Smulders en Van Werkhoven, 1996: 75

101 Tijdens, 1996a

102 Simmelink en De Jonge, 1994

103 Loontechnische Dienst, 1991a: 22-23

104 Simmelink en De Jonge, 1994

105 Aldus bijvoorbeeld prof. dr. Bernard van Praag, hoogleraar econometrie van de Universiteit van Amsterdam. 'Economische puzzels'. X. van Uffelen in Elsevier, 13-04-1996: 62

106 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995: 24

107 'Arbeidstijden zijn geen vast gegeven meer'. M. Heesters en J. Posthuma in Gids voor personeelsmanagement, nr. 4, 1995: 23-26

108 De Beer en Ververs, 1998: 24

109 Tijdens, 1997b, secundaire analyses op het databestand



- 
- 110 'Invoering 36 uur bij de overheid. Werkdruk neemt toe'. In Praktijdblad voor Medezeggenschap, april 1997, 52-53
- 111 '36-urige werkweek in zorg levert drieduizend nieuwe banen op'. In Aaneen, 18-10-1997
- 112 'Driemaal korter werken'. In Aaneen, 13-07-1996
- 113 'Bejaardenverzorgsters gaan 36 uur werken'. In Volkskrant, 04-07-1996
- 114 FNV, (1995). Kortere werken loont. Algemeen arbeidsvoorwaardenbeleid van de FNV 1996
- 115 'Arbeidsduurverkorting. Volgend jaar een doorbraak?'. K. Korevaar in Zeggenschap, 5/6, 1994: 9-14
- 116 Uit onderzoek blijkt dat slechts 22% van de bedrijven streeft naar verdergaande externe flexibilisering, Van Bolhuis, 1996. En dan noemt meer dan de helft van deze bedrijven als belangrijkste reden 'aanloop tot een vast contract', met andere woorden externe flexibilisering is dan slechts het aanbieden van een langere proefperiode dan normaal. En slechts ongeveer een op de vijf bedrijven streeft naar vervanging van reguliere werknemers. Dit laatste is de meest gebruikelijke associatie bij het begrip externe flexibilisering.
- 117 Algemene Werkgevers Vereniging & Vereniging FME, (1991). Greep op werktijden. Tien voorbeelden uit de industrie. Haarlem/Zoetermeer, AWV/FME
- 118 FNV, (1990). Nota Economische zelfstandigheid en solidariteit
- 119 Beukema, Bode, Bons, Van Dijk en Verschuur, 1993: 1
- 120 Van Eijl, 1997
- 121 'Ik verloochen mijn afkomst en visie niet'. In Volkskrant, 03-02-1996
- 122 Loontechnische Dienst, 1992
- 123 Van Velzen, 1994: 59
- 124 'Bond wil atv-dagen inleveren voor 36-urige werkweek'. In Volkskrant, 02-09-1995
- 125 Van der Linde, 1996
- 126 Albert Heijn wil met ingang van 1996 alle filialen van acht tot acht openstellen: 'Albert Heijn houdt winkels langer open'. In NRC, 06-09-1995
- 127 'Praxis blijft op werkdagen open tot negen uur'. In Volkskrant, 10-12-1996
- 128 'Postorderbedrijf verruimt 'openingstijden'. In Volkskrant, 05-07-1996
- 129 Tijdens, 1997b
- 130 's Avonds paspoort of rijbewijs ophalen veel gemeenten al populair'. In Volkskrant, 01-10-1995
- 131 'Kamer pleit opnieuw voor avondzitting rechtbanken'. In Volkskrant, 22-11-1997
- 132 'Liever 's avonds naar de dokter'. In NRC, 17-04-1997
- 133 'Arbeidsduurverkorting. Volgend jaar een doorbraak?'. K. Korevaar in Zeggenschap, 5/6, 1994, 9-14
- 134 Van den Berg e.a., 1997: 18
- 135 'Bond wil atv-dagen inleveren voor 36-urige werkweek'. In Volkskrant, 23-09-1995
- 136 'Wegenwachter hecht aan zijn wisseldiensten'. In Volkskrant, 30-06-1995
- 137 '40 Procent treinen rijdt in de spits niet op tijd'. In Volkskrant, 02-12-1997
- 138 'Arbeidsduurverkorting. Volgend jaar een doorbraak?'. K. Korevaar in Zeggenschap, 5/6, 1994, 9-14
- 139 'Arbeidsduurverkorting. De trend is gezet'. K. Korevaar in Zeggenschap, 6/6, 1995, 26-31
- 140 VNO-NCW, (1995). Nota arbeidsvoorwaardenbeleid 1996
- 141 'Werkgevers zetten rem op kortere werken'. In Volkskrant, 08-01-1996
- 142 'Kortere werkweek in metaal geen prioriteit Industriebond FNV'. In Volkskrant, 16-11-1996
- 143 'Metaalwerkgever: No way tegen 36-uur'. In NRC, 25-04-1996.
- 144 Aldus H. van den Akker, voorzitter van de werkgeversvereniging FME CWM in 'Eis bonden is desastreuus voor werkgelegenheid'. In Volkskrant, 26-04-1996
- 145 'Philips: strijd tussen witte en blauwe boorden'. In NRC, 16-04-1996
- 146 'Philips nodigt vakbonden uit voor hervatting van overleg over cao'. In Volkskrant, 05-04-1996

- 
- 147 'Philips-enquête misleidend'. In FNV Magazine, 18-04-1996
- 148 'Bonden stappen af van eis voor 36-urige werkweek bij Philips'. In Volkskrant, 30-04-1996
- 149 'Gesprek over Cao bij Unilever geschorst'. In NRC, 27-04-1996
- 150 'Unilever-Cao: meer salaris in plaats van mooie voornemens'. In NRC, 16-01-1996
- 151 In Flexmarkt, 1996, nr. 7
- 152 Basis & Beleid, (1997). Arbeidsduurdifferentiatie & flexibele werktijden. Evaluatie van 124 experimenten bij Akzo Nobel in Nederland. Arnhem, Akzo Nobel
- 153 'Dwangmatig opleggen van roosters werkt niet'. In Volkskrant, 14-03-1997
- 154 'Akzo-akkoord stimuleert kortere werkweek'. In Volkskrant, 09-04-1997
- 155 'Invoering van 36 uur werken bij Akzo stukt'. In Volkskrant, 23-10-1997
- 156 'Akzo wil werkweek van veertig uur voor vakman'. In Volkskrant, 04-12-1997
- 157 'Cao-overleg Akzo Nobel vastgelopen'. In NRC, 06-02-1998
- 158 FNV, (1993). Veelkleurige vooruitzichten. Amsterdam, FNV-congres beleidsvisie
- 159 Beukema, Bode, Bons, Van Dijk en Verschuur, 1993
- 160 CNV, (1994). Het betere werk, sociaal-economisch programma
- 161 'Arbeidsduurverkorting. Volgend jaar een doorbraak?'. K. Korevaar in Zeggenschap, 5/6, 1994, 9-14
- 162 FNV Dienstenbond, (1994). Enquêteverslag voorkeuren voor andere werktijden
- 163 Van Rij, 1995: hoofdstuk 5
- 164 'FNV. Strijd om de tijd', toespraak J. Stekelenburg, gehouden oktober 1995
- 165 Kattenberg, 1990: 57
- 166 'Meer betalen voor zwaarder flex-werk'. In Aaneen, 07-09-1996
- 167 FNV, (1995). Kortere werken loont. Algemeen arbeidsvoorwaardenbeleid van de FNV 1996
- 168 'Vakbond dreigt met looneisen'. In Volkskrant, 22-03-1996
- 169 'Industrie moet de trend zetten'. In FNV Magazine, 04-04-1996
- 170 'In de grootmetaal draait het enkel om poen'. In Volkskrant, 29-08-1996
- 171 FNV, (1997). Arbeidsvoorwaardenbeleid 1998
- 172 'Leden willen poen en goed pensioen'. In Aaneen, 08-11-1997
- 173 'Dienstenbond wil niets weten van loonmatiging bankpersoneel'. In Volkskrant, 20-08-1997
- 174 'FNV-fusiebond wenst geen kortere werkweek dan 36 uur'. In Volkskrant, 29-04-1997
- 175 'Er zijn bedrijven die zich weinig kunnen permitteren'. In Volkskrant, 02-12-1997
- 176 Het betreft hier alle bedrijfstakcao's met meer dan 5.000 werknemers in de markt-, G+G- en overheidssectoren en alle ondernemingscao's die van toepassing zijn op meer dan 2000 werknemers. Tezamen hebben deze cao's betrekking op 4,2 miljoen werknemers ofwel 89% van het totaal aantal werknemers dat onder een cao valt (4,7 miljoen). Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995
- 177 Het gaat om de segmenten  $37 < W \leq 38$  en  $38 < W \leq 39$ .
- 178 Deze paragraaf is grotendeels gebaseerd op Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995
- 179 Deze paragraaf is grotendeels gebaseerd op De Jong, 1996
- 180 In Aaneen, 17-06-1995
- 181 Deze paragraaf is grotendeels gebaseerd op Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1996
- 182 Het gaat ondermeer om de cao's voor onderwijs en wetenschappen (347 duizend werknemers, met ingang van augustus 1998), het ziekenhuiswezen (258 duizend werknemers), de gemeenten (187 duizend werknemers, met ingang van januari 1998) en de rijksambtenaren (112 duizend werknemers, met ingang van januari 1997). In de cao voor de thuiszorg (112 duizend werknemers) wordt per januari 1997 een 37-urige werkweek afgesproken.
- 183 'Werk- en flexafspraken in Cao's 1996'. In Flexmarkt, nr 7/8, juli 1996

- 
- 184 'Hoofdeis bij TNO is 36 uur'. In Aaneen, 14-02-1998
- 185 De Jong, 1996
- 186 'ENW gaat voor 36 uur. Wie volgt'. In Aaneen, 10-11-1996
- 187 Zie de beschrijving voor V&D, Bosker, 1997: 69
- 188 Sloep, 1996: 98
- 189 '3 Procent meer loon lijkt de norm'. In Volkskrant, 03-02-1996
- 190 Van der Linde, 1996
- 191 Ruiter, J. (1995) Cao als spil in veranderende arbeidsverhoudingen. *Bank- en Effectenbedrijf*, 44/6: 4-5
- 192 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995a:10
- 193 'Toeslag onaangename uren nu al zeldzaam'. In Volkskrant, 19-12-1996
- 194 De Korte, 1997: 79
- 195 'Cao-akkoord gemeenten. Flexibel en 36 uur werken'. In Aaneen, 14-10-1995
- 196 'Driemaal korter werken'. In Aaneen, 13-07-1996.
- 197 'Verpleegkundigen bezetten uit protest gebouw van Zorgfederatie'. In Volkskrant, 14-08-1996
- 198 'Driemaal korter werken'. In Aaneen, 13-7-1996
- 199 'Minister en bond eens over werktijd hogere ambtenaren'. In NRC, 14-09-1995; Banengroei bij rijk door werkweek van 36 uur'. In NRC, 23-05-1996
- 200 'Cao-akkoord gemeenten. Flexibel en 36 uur werken'. In Aaneen, 14-10-1995
- 201 'Cao-akkoord gemeenten. Flexibel en 36 uur werken'. In Aaneen, 14-10-1995
- 202 Zie hoofdstuk 7
- 203 'Minister en bond eens over werktijd hogere ambtenaren'. In NRC, 14-09-1995; 'Banengroei bij rijk door werkweek van 36 uur'. In NRC, 23-05-1996
- 204 'Kortere werkweek kern van cao-akkoord rijksambtenaren'. In NRC, 15-9-1995
- 205 'Cao energie- en nutsbedrijven'. In Aaneen, 04-05-1996
- 206 '36 uur bij MEGA-Limburg'. In Aaneen, 13-07-1996.
- 207 'KPN probeert 37-urige werkweek'. In Aaneen, 23-03-1996
- 208 'Fiasco dreigt voor 37-urige werkweek bij KPN'. In Aaneen, 13-04-1996
- 209 'Uitstel maar geen afstel'. In Aaneen, 15-02-1997
- 210 'Onderhandelaarsakkoord over hoofdlijnen Onderwijs-Cao'. Brief Abvakabo, 08-07-1996. 'Ritzen sluit onderwijs-cao met vakbonden'. In Volkskrant, 06-07-1996.
- 211 '36-urige werkweek in zorg levert drieduizend nieuwe banen op'. In Aaneen, 18-10-1997
- 212 'ABVAKABO maant FNV tot meer koopkracht en lagere werkdruk'. In Volkskrant, 15-07-1997
- 213 'Rijksambtenaren krijgen verplicht twee weken vrijaf'. In Volkskrant, 30-03-1996
- 214 'Stadhuis dicht door 36-urige werkweek'. In Volkskrant, 29-01-1997
- 215 'Akkoord over cao voorkomt op valreep stakingen bij DE'. In Volkskrant, 23-09-1996
- 216 'Principe-akkoord over Heineken-cao'. In FNV Magazine, 18-04-1996
- 217 In Volkskrant, 03-02-1996
- 218 'Afscheid van een droom'. In Volkskrant, 20-12-1997
- 219 'Bij de warenhuizen gaat het nu om loon'. In NRC, 19-01-1996; '3 Procent meer loon lijkt de norm'. In Volkskrant, 03-02-1996
- 220 'Drie procent extra loon in bankensector'. In NRC, 20-10-1998
- 221 'Conflict dreigt over hoger loon in zorgsector'. In Volkskrant, 20-02-1998
- 222 'Bereidheid tot staken om meer loon neemt toe'. In Volkskrant, 10-02-1998
- 223 'Drie procent bij waterschappen'. In Aaneen, 20-01-1996
- 224 'Meerderheid voor adv'. In Aaneen, 21-12-1996
- 225 'ADV te koop'. In Aaneen, 21-06-1997
- 226 In Volkskrant, 30-03-1995
- 227 'Strijd om behoud van ambtenarenbanen'. In Intermediair, 31/19, 12-05-1995

- 
- 228 Aldus M. van Osch van de CMHF in *Intermediair*, 31/19, 12-05-1995
- 229 De VHP publiceert in 1995 de brochure 'Cao à la carte'.
- 230 In *Volkskrant*, 16-06-1995
- 231 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995: 23
- 232 'Tijd sparen voor een wereldreis'. In *NRC*, 07-02-1997
- 233 FNV, (1996). *Handboek arbeidstijden en medezeggenschap. Gebruiksaanwijzing bij de arbeidstijdenwet*. Amsterdam, FNV Centrum Ondernemingsraden, 58
- 234 'Opfrisverlof'. In *Intermediair*, 16-08-1991
- 235 'Uit de muur of à la carte'. F. Catz in *FNV Magazine*, 17-10-1996
- 236 'Akkoord over 36 uur in academische ziekenhuizen'. In *Aaneen*, 20-12-1996
- 237 Bosker, 1997
- 238 'Club bundelt onvrede ziekenhuispersoneel'. In *Volkskrant*, 13-11-1997
- 239 'Cao-Welzijn'. In *Aaneen*, 10-11-1996
- 240 'Industriebond stelt scholing boven meer loon'. In *Volkskrant*, 07-01-1997
- 241 'FNV-fusiebond wenst geen kortere werkweek dan 36 uur'. In *Volkskrant*, 29-04-1997
- 242 Volgens de Enquête Beroepsbevolking 1996 zijn er 5,459 miljoen werknemers; volgens de Arbeidsinspectie vallen 4,9 miljoen werknemers onder een cao of een algemeen verbindend verklaring, zie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1997
- 243 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 4
- 244 Het CBS stelt de arbeidsduur per week vast op basis van (1) voor werknemers in loondienst de contractuele arbeidsduur; (2) voor zelfstandigen en meewerkende partners het aantal feitelijk gewerkte uren; (3) voor onderwijzend personeel het aantal les-, klok- of taakuren.
- 245 Tijdens, 1997a
- 246 Vermeulen, Bruggert, Grift en Siegers, 1997: 103
- 247 De Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) stelt hierover vragen in haar panelsurvey van huishoudens, dat elke twee jaar wordt herhaald.
- 248 Thunnissen en Van der Toren, 1996, 1997
- 249 Boelens, 1997
- 250 Warning, 1998
- 251 Vermeulen, Bruggert, Grift en Siegers, 1997
- 252 Spaans, 1997
- 253 Thunnissen en Van der Toren, 1997
- 254 Volgens De Jong en Van Bolhuis, 1996, zijn 82% van de verzoeken, gedaan in de eerste helft van 1996, gehonoreerd.
- 255 Delsen, 1995: 36
- 256 OESO, 1993: 16
- 257 Ploeger, 1997
- 258 Arbeidsrekeningen 1987-1996, CBS, op verzoek toegestuurd
- 259 Gegevens op verzoek toegestuurd uit het OSA-aanbodpanel bestand 1996
- 260 Kaufman, 1993
- 261 Gegevens op verzoek toegestuurd uit het OSA-aanbodpanel bestand 1996
- 262 Kunnen, Praat, Smulders, De Voogd-Hamelink, Vosse en Van Werkhoven, 1995: 12; Allaart, Kunnen, Praat, De Voogd-Hamelink en Vosse, 1993, 14
- 263 CBS, (1992). Enquête Beroepsbevolking 1991, tabel 50. Voorburg/Heerlen, CBS
- 264 Van Rij, 1995: 6
- 265 Warning, J. (1998). *Spannend werk. Een onderzoek naar kwaliteit van de arbeid op de drempel van een nieuwe eeuw*. Utrecht, FNV Bondgenoten
- 266 Warning, J. (1998). *Spannend werk. Een onderzoek naar kwaliteit van de arbeid op de drempel van een nieuwe eeuw*. Utrecht, FNV Bondgenoten

- 
- 267 Groenendijk, 1998: 245
- 268 Voor uitgebreid commentaar op het meten van arbeidstijdpatronen wordt verwezen naar Breedveld, 1996, of naar Juster and Stafford, 1991
- 269 Gringhuis, 1994
- 270 Gringhuis, 1994
- 271 Van Rij, 1995: 10
- 272 Kattenberg, 1990: 49
- 273 Risseeuw en Verschuur, 1992: 66 e.v.
- 274 FNV Dienstenbond, (1994). Voorkeuren voor andere werktijden. Verslag van een onderzoek van de FNV Dienstenbond onder haar leden
- 275 Coolen, 1996: 54
- 276 Van Limborgh, 1996
- 277 Gringhuis, 1994
- 278 Tussen 1985 en 1996 is het percentage gestegen van 17,1% naar 18,7%. OSA Trendrapporten 1991, 1993 en 1997. Voor de jaren vijftig en zestig zie Jansen, 1987: 4
- 279 Bosker, 1997: 66
- 280 Bosker, 1997: 74
- 281 Hulst, 1986
- 282 Risseeuw en Verschuur, 1992: 73
- 283 Beukema, Bode, Bons, Van Dijk en Verschuur, 1993
- 284 Deze variant behelst vier werkdagen van zeven uur en een van acht uur. Verwacht wordt dat mensen dan toch nog iets langer door zullen werken.
- 285 Loontechnische Dienst, 1992
- 286 Van Velzen, 1994
- 287 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 10
- 288 De Jong, 1996: 5-7
- 289 70% van de werknemers in alle sectoren is voorstander van mogelijkheid van vierdaagse werkweek (Kersten e.a., 1990); volgens een enquête van Bureau InterView is 58% van de werknemers in alle sectoren voorstander van vierdaagse werkweek (eveneens 1990).
- 290 'Flexibiliseren doe je samen'. P. van Nes en P. Donker van Heel in Zeggenschap, 7/3, 53-55
- 291 Risseeuw en Verschuur, 1992: 74
- 292 Tijdens, 1997b
- 293 Beukema, Bode en Verschuur, 1993: 57-58; Tijdens, 1997b; Stegeman, H., (1996). Herverdeling van werk. Instrumenten voor verdere arbeidsduurverkorting en hun effecten op de werkgelegenheid. Amsterdam, FNV
- 294 Beukema, Bode en Verschuur, 1993, 57-58; Van Velzen, 1994 ; Tijdens, 1997b; Stegeman, H., (1996). Herverdeling van werk. Instrumenten voor verdere arbeidsduurverkorting en hun effecten op de werkgelegenheid. Amsterdam, FNV
- 295 Van Velzen, 1994
- 296 Van de Ven en Bosma, 1995: 23
- 297 In Aaneen, 04-11-1995, 10-13
- 298 'Flexibiliseren doe je samen'. P. van Nes en P. Donker van Heel in Zeggenschap, 7/3, 53-55
- 299 Tijdens, 1997b
- 300 Stegeman, H., (1996). Herverdeling van werk. Instrumenten voor verdere arbeidsduurverkorting en hun effecten op de werkgelegenheid. Amsterdam, FNV
- 301 Bosker, 1997: 75
- 302 Risseeuw en Verschuur, 1992: 64
- 303 Tijdens, 1997b
- 304 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 9

---

305 Kunnen, Praat, De Voogd-Hamelink en Wetzels, 1997  
306 Risseeuw en Verschuur, 1992: 68  
307 Aldus een werknemer van een tuinbouwveiling, Risseeuw en Verschuur, 1992: 69  
308 'Flexibel werken bevalt personeel'. In Volkskrant, 20-10-1995  
309 Basis & Beleid. (1997) Arbeidsduurdifferentiatie & flexibele werktijden. Evaluatie van 124  
experimenten bij Akzo Nobel in Nederland. Arnhem, Akzo Nobel  
310 'Flexibiliseren doe je samen'. P. van Nes en P. Donker van Heel in Zeggenschap, 7/3, 53-55  
311 Van Limborgh, 1996: 141  
312 De Lange, 1989: 163  
313 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 10  
314 Allaart, Praat en Vosse, 1992: 57  
315 Van Rij, 1995: 20  
316 Tijdens en Goudswaard, 1994, aangevuld met secundaire analyses op het databestand  
317 Tijdens, 1993, aangevuld met secundaire analyses op het databestand  
318 Bruyn-Hundt, Dankmeyer en Tijdens, 1993, aangevuld met secundaire analyses op het  
databestand  
319 Goslinga en Klandermans, 1994: Appendix p. 2; Goslinga en Klandermans, 1996: 18  
320 Groenendijk, 1998: 245  
321 Zie brochure CBSelect: een momentopname, januari 1992. Apeldoorn, Centraal Beheer  
322 De Jong, 1996: 8  
323 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 11  
324 De Jong, 1996: 8  
325 Vinke en Logger, 1997: 41  
326 In de industrie is driekwart van de werknemers voor zo'n cao (Tijdens 1993). Bij Akzo staat  
eveneens driekwart van de werknemers positief tegenover individuele keuzemogelijkheden in de cao  
(Goslinga en Klandermans, 1995). Volgens een onderzoek uit 1995 onder FNV-leden is 70% positief  
over het idee van een keuze-cao (Van Rij, 1995: 24-26).  
327 Van Rij, 1995: 24  
328 'Uit de muur of à la carte'. F. Catz in FNV Magazine, 17-10-1996  
329 'Uit de muur of à la carte'. F. Catz in FNV Magazine, 17-10-1996  
330 Bosker, 1997: 121  
331 Tijdens, 1993  
332 Bosker, 1997: 56-64  
333 Van Rij 1995; Goslinga en Klandermans, 1995  
334 Goslinga en Klandermans, 1995  
335 'Bij DSM gaat het anders'. In FNV Magazine 7-3-1996  
336 Om de kwaliteit van Arbeid en Zorg: investeren in verlof. Den Haag, Tweede Kamer,  
vergaderjaar 1994-1995, nr. 24 332, nr. 1 en nr. 2, 5 september 1995  
337 De Lange, 1989: 162 e.v.  
338 Catz, 1983: 22 en 23  
339 Loontechnische Dienst, 1992  
340 Allaart, Praat en Vosse, 1994: 65  
341 Praat, Smulders en Van Werkhoven, 1996: 73  
342 Allaart, Praat en Vosse, 1992: 55  
343 Loontechnische Dienst, 1991b: 4  
344 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 13  
345 Allaart, Praat en Vosse, 1994: 69; op verzoek toegestuurde data van het OSA-vraagpanel 1995  
346 Allaart, Praat en Vosse, 1994: 69; op verzoek toegestuurde data van het OSA-vraagpanel 1995  
347 Allaart, Praat en Vosse, 1992: 55

- 
- 348 Praat, Smulders en Van Werkhoven, 1996: 73  
349 Dinkgreve, Zwolsman en Jansen, 1997: 129-131  
350 Beukema en Van Dijk, 1993: 20  
351 Loontechnische Dienst, 1992  
352 Algemene Werkgevers Vereniging & Vereniging FME. 1991. Greep op werktijden. Tien voorbeelden uit de industrie. Haarlem/Zoetermeer, AWV/FME  
353 De Lange, Van Eijk en Ng-A-Tham, 1995  
354 De Lange, Van Eijk en Ng-A-Tham, 1996  
355 Beukema, Bode en Verschuur, 1993: 13  
356 Loontechnische Dienst, 1991b  
357 Bosker, 1997: 43-45  
358 Dinkgreve, Zwolsman en Jansen, 1997: 129-131  
359 Van Rij, 1995: 21  
360 'Winnen bij 36 uur'. A. van Bergen in Elsevier, 13-04-1996: 66 e.v.  
361 'Deel personeel Centraal Beheer 36 uur werken'. In Haarlems Dagblad, 21-02-1996  
362 'Rabobank wil op zaterdag ouderwets bankieren'. In NRC, 09-10-1995  
363 Zie ook hoofdstuk 8  
364 'KPN probeert 37-urige werkweek'. In Aaneen, 23-03-1996.  
'37 uur bij KPN'. In Aaneen, 19-10-1996  
365 In Aaneen, 04-11-1995: 10-13  
366 Loontechnische Dienst, 1992  
367 De Jong, 1996  
368 In Volkskrant, 13-02-1996  
369 'Vakbeweging prikkelt calculerende werkgever'. In Volkskrant, 03-01-1997  
370 '36 Uur in ziekenhuizen uitgesteld'. In Volkskrant, 18-01-1997  
371 'Acties tegen Hema en Bijenkorf tegen jaarroosters'. In NRC, 30-09-1997  
372 Miedema, 1998  
373 In Aaneen, 04-11-1995: 10-13  
374 Bosker, 1997: hoofdstuk 3 en 4  
375 Bosker, 1997: 48-56  
376 Bosker, 1997: 65 e.v.  
377 Dinkgreve, Zwolsman en Jansen, 1997: 123  
378 Bruggink, 1992  
379 Interview met de heer Steijaart. In NRC, 19-01-1996  
380 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 4, 11  
381 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 4  
382 Gravensteijn-Ligthelm, De Koning en Koss, 1990  
383 Arbeidsrekeningen 1987-1996, CBS, op verzoek toegestuurd  
384 De Haan e.a., 1994  
385 De Jong en Van Bolhuis, 1997  
386 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 15  
387 Allaart, Praat en Vosse, 1992: 61  
388 Praat, Smulders en Van Werkhoven, 1996: 75  
389 Bosker, 1997: 48-56  
390 Beukema, Bode en Verschuur, 1993: 16 en 24  
391 'Ahold wil kleine deeltijd baan niet vergroten'. In Volkskrant, 03-02-1994  
392 Tijdens en Goedhart, 1996  
393 Loontechnische Dienst, 1992, Ervaringen met de vierdaagse werkweek,  
394 Veranderende arbeidstijdpatronen Loontechnische Dienst, 1992

- 
- 395 Dinkgreve, Zwolsman en Jansen, 1997: 129-131
- 396 Beukema en Van Dijk, 1993: 20
- 397 Beukema, Bode, Bons, Van Dijk en Verschuur, 1993. Daarentegen blijken er grote problemen met het opnemen van de vrije dagen wegens onderbezetting.
- 398 Allaart, Praat en Vosse, 1994; Praat, Smulders en Van Werkhoven, 1996: 81
- 399 Arbeidsrekeningen 1987-1996, CBS, op verzoek toegestuurd
- 400 Allaart, Praat en Vosse, 1992: 63-4
- 401 Van den Born en Van Ours, 1992
- 402 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 10-11
- 403 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 10-11
- 404 'Uit de muur of à la carte'. F. Catz in FNV Magazine, 17-10-1996
- 405 'Uit de muur of à la carte'. F. Catz in FNV Magazine, 17-10-1996
- 406 De Jong, 1996
- 407 Allaart, Praat en Vosse, 1994: 74
- 408 Kunnen, Praat, De Voogd-Hamelink en Wetzels, 1997: 45
- 409 'Personeel DAF Trucks legt werk neer wegens flexibilisering arbeid'. In Volkskrant, 31-08-1995
- 410 FNV, (1996). Handboek arbeidstijden en medezeggenschap. Gebruiksaanwijzing bij de arbeidstijdenwet. Amsterdam, FNV Centrum Ondernemingsraden, 111
- 411 'De ATV - nu of nooit bij de banken'. In NRC, 15-10-1994
- 412 De Jong en Van Bolhuis, 1997: 9
- 413 Bosker, 1997: 46
- 414 Bosker, 1997: 81 ev
- 415 Massaar en Faas komen tot een herwogen percentage van 24% van de bedrijven exclusief overheid, Van Bolhuis komt tot 16%, inclusief overheid.
- 416 Van Bolhuis, 1996: 22
- 417 Massaar en Faas, 1996: 8. Overheidsinstellingen zijn buiten het onderzoek gehouden.
- 418 Van Bolhuis, 1996: 22
- 419 Van Bolhuis, 1996: 22
- 420 Van Bolhuis, 1996: 22 en tabellen 5.2.1. en 5.3.1
- 421 Kunnen, Praat, De Voogd-Hamelink en Wetzels, 1997: 46-47
- 422 Van Rij, 1995: 10-17
- 423 Kunnen, Praat, De Voogd-Hamelink en Wetzels, 1997: 46-47
- 424 Goslinga en Klandermans, 1994: Appendix P. 4; Goslinga en Klandermans, 1996
- 425 'Akzo wil werkweek van veertig uur voor vakman'. In Volkskrant, 04-12-1997
- 426 'Cao-overleg Akzo Nobel vastgelopen'. In NRC, 06-02-1998
- 427 Bosker, 1997: 75
- 428 Bosker, 1997: 83
- 429 Bosker, 1997: hoofdstuk 3 en 4
- 430 'Flexibele arbeid is niet langer heilig in bedrijfsleven'. In Volkskrant, 14-01-1997
- 431 Sociaal Jaarverslag 1995, ABN Amro
- 432 'Arbeidspools in Nederland: een imago-probleem? Van kaartenbak tot structurele oplossing'. J. Koppens en A. Goudswaard in Gids voor Personeelsmanagement, december 1997
- 433 'Stork bevoorrecht personeel intern uitzendbureau'. In Volkskrant, 20-10-1998
- 434 'Arbeidspools in Nederland: een imago-probleem? Van kaartenbak tot structurele oplossing'. J. Koppens en A. Goudswaard in Gids voor Personeelsmanagement, december 1997
- 435 Praat, Smulders en Van Werkhoven, 1996: 83
- 436 'Arbeidsvolume in 1995 fors toegenomen'. In Sociaal-economische maandstatistiek (CBS), 07-1996, 12-13
- 437 Van Bolhuis, 1996: 20



---

438 Van Bolhuis, 1996: tabel 5.2.1. Het totaal telt op tot meer dan 100, omdat bedrijven meer dan een reden konden opgeven.

439 'Expansief DAF bloeit en heeft weer 310 vacatures'. In NRC, 04-02-1998

440 CBS (1997). Statistisch Zakboek 1997: 111

441 'Uitzendbureaus voor opticiens en boerenzonen'. In Volkskrant, 07-01-1998

442 De Jong, 1996: 19

443 Bosker, 1997: 58

444 Van Bolhuis, 1996: 21

445 Van Rij, 1995: 18

446 Van Bolhuis, 1996

447 Van Bolhuis, 1996

448 'Forse toename langlopende tijdelijke arbeidscontracten'. In Sociaal-economische maandstatistiek (CBS), 01-1998: 21-22

449 'Werkgevers blazen CAO-Bibliotheken op. Boeken gaan plat'. In Aaneen, 19-10-1996

450 'Staking over cao bij bibliotheken'. In Parool, 28-10-1996

451 'Loonconflict bibliotheken'. In Aaneen 29-11-1996

452 'Werkgevers bibliotheken willen af van loonafpraak'. In Aaneen, 14-02-1998

453 Deze alinea is ontleend aan CBS, (1996). Statistiek van de Openbare Bibliotheken 1994. Voorburg/Heerlen, CBS

454 Deze alinea is ontleend aan Statistiek van de Openbare Bibliotheken 1994, op. cit.

455 Knijnenburg, 1990; Van Sprundel, 1991

456 'Bibliotheken zijn veel te weinig open'. In Folia, 04-10-1996

457 'Koninklijke Bibliotheek sluit 's avonds'. In Aaneen, 13-7-1996

458 Deze paragraaf is mede gebaseerd op 'Herstructurering drijft bank en bond in stugge omhelzing'. H. Haenen en G.C. Herderschee in Het Financieele Dagblad, 25-11-1995

459 'De ATV - het is nu of nooit bij de banken'. In NRC, 15-10-1994

460 Ruiters, J. (1995) Cao als spil in veranderende arbeidsverhoudingen. *Bank- en Effectenbedrijf*, 44/6, 4-5

461 ATOS, 1996a, 1996b

462 Klijn, 1996

463 Gegevens betreffen het aantal personeelsleden in Nederland in 1996, ontleend aan Bankenboekje 1996/97, Amsterdam, NIBE

464 'Bond praat over werk, bank praat over visie'. Interview met R. Groenink, bestuurslid, in NRC, 02-05-1996

465 'Personeelsbeleid banken onder druk'. J. Meeus in Banking Review, maart 1994

466 Tros, 1997

467 'ABN Amro ruziet met werkgevers om korter werken'. In Volkskrant, 10-01-1996

468 'ABN Amro gaat banen op hoofdkantoor schrappen'. In Volkskrant, 11-07-1995; 'CNV'er: banken maken misbruik van WW'. In NRC, 22-09-1995

469 'Vakbonden en banken in conflict over uitvoering cao'. In Volkskrant, 22-02-1996

470 'Bankwerkgevers en FNV vrijwel eens over cao'. In Volkskrant, 06-03-1996

471 'ABN Amro mag deel personeel langer laten werken'. In NRC, 30-09-1996

472 'Kortere werkweek bij banken onder druk'. In Volkskrant, 28-09-1996

473 'ING dwingt werknemers tot langer werken'. In Volkskrant, 24-12-1996

474 '36 uur bij VSB Bank (3000 medewerkers) leidt opnieuw tot extra banen'. Circulaire FNV Dienstenbond, De Unie, Dienstenbond CNV, 20-12-1996

475 'Toekomst van banken-cao staat op het spel'. In Het Financieele Dagblad, 10-10-1995

476 Tijdens, 1997d

477

- 
- 478 Klijn, 1996  
479 ATOS, 1996a  
480 'Topinkomens bij banken vreten aan cao-loon'. In Volkskrant, 17-10-1997  
481 'Vierdaagse-cao banken blijft probleem'. In OR Informatie 21-08-1996  
482 'Dienstenbond wil niets weten van loonmatiging bankpersoneel'. In Volkskrant, 20-08-1997  
483 'Op vechtmakrt banken past geen sector-CAO'. In NRC, 04-02-1997  
484 'Banken brengen prestatiebonus in cao-overleg'. In Volkskrant, 22-11-1997  
485 'Bij Rabobank dit jaar 600 banen extra'. In NRC 18-05-1996  
486 'Werkgelegenheid bij Rabobank aanzienlijk hoger'. In Volkskrant, 07-01-1997  
487 'Bij Rabobank werken 4000 mensen meer'. In Volkskrant, 09-01-1998  
488 'Grootverdiener deelt uit en dikt in'. In Volkskrant, 16-08-1996  
489 'Korter werken bij ABN Amro levert duizend banen op. In Volkskrant, 16-01-1997  
490 Eeken en Mamalingkas, 1997: 20  
491 'Rabo groeit en kampt met tekort experts'. In NRC, 22-08-1997  
492 Halfjaarverslag 1997 Rabobank  
493 'Coopers ziet vele banen bij banken onder druk staan'. In Volkskrant, 15-10-1997  
494 Gegevens ontleend aan CBS, (1995). Onder de loep genomen. Auto- en motorbranche 1993 en  
1994. Voorburg/Heerlen, CBS  
495 Gebaseerd op De la Rambelje, 1997  
496 Warmerdam, 1994