



## **ICT EN DE OPKOMST VAN DE TRANSITIONELE ARBEIDSMARKT**

Onderzoeksverslag  
NWO-MES project 014-43-613

Dr Willem Trommel  
Universiteit Twente  
Faculteit BBT  
September 2005

## **Inhoudsopgave**

### **Woord vooraf**

- 1 Achtergrond en vraagstelling**
- 2 Informatisering en transitionalisering**
  - 2.1 Inleiding
  - 2.2 Een vervolg op het flexibiliseringsdebat
  - 2.3 Nieuwe sociale risico's
  - 2.4 De arbeidsmarkt als institutie
  - 2.5 Transitionele arbeidsmarkten en de (postindustriële) vraag naar arbeid
  - 2.6 Opzet van het onderzoek
- 3 ICT en het keuzerooster**
  - 3.1 Inleiding
  - 3.2 Polynorm
  - 3.3 E-hrm en tijdflexibiliteit
  - 3.4 Motieven
  - 3.5 Nieuwe (on)zekerheden
  - 3.6 Vergelijking: Arcadis
  - 3.7 Conclusie: transitionaliseringseffecten
- 4 ICT en het ritme van de beleveniseconomie**
  - 4.1 Inleiding
  - 4.2 Orange Nederland
  - 4.3 Callcenter technologie en personeelsbeleid
  - 4.4 Motieven
  - 4.5 Nieuwe (on)zekerheden
  - 4.6 Vergelijking: Axis
  - 4.7 Conclusie: transitionaliseringseffecten
- 5 ICT en het werknemerschap op afstand**
  - 5.1 Inleiding
  - 5.2 IBM Nederland
  - 5.3 Telewerken als strategie
  - 5.4 Motieven
  - 5.5 Nieuwe (on)zekerheden
  - 5.6 Vergelijking: Arke Reizen
  - 5.7 Conclusie: transitionaliseringseffecten
- 6 ICT en transitionalisering in perspectief**
  - 6.1 Inleiding
  - 6.2 ICT en de transitionalisering van arbeid
  - 6.3 Transitionalisering: nieuwe zekerheden en risico's
  - 6.4 Kenniseconomie en de transitionele arbeidsmarktbenadering
  - 6.5 Slot: merites, tekortkomingen en nieuwe onderzoekswegen

### **Geraadpleegde Literatuur**

## WOORD VOORAF

Voor u ligt het verslag van het onderzoeksproject ‘ ICT en de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt’ . Dit project werd op 24 juni 2002 door NWO gesubsidieerd als kortlopend onderzoek in het kader van het stimuleringsprogramma Maatschappij en Elektronische Snelweg (MES, projectnummer 014-43-613). De uitvoering ervan moest helaas enkele malen worden uitgesteld, maar heeft in de periode september 2004-augustus 2005 alsnog plaatsgevonden. Naast dit rapport wordt in enkele andere publicaties van het onderzoek verslag gedaan. Een ander relevant product van het project is de geleverde bijdrage aan de ontwikkeling van het ‘geïntegreerde project’ WORKS. Dit project wordt gefinancierd uit het zesde EU- kaderprogramma, bestudeert in 14 landen ‘ work organisation and restructuring in the knowledge society’ en wordt uitgevoerd van 1 juni 2005 tot 1 juni 2009.

Een woord van dank gaat uit naar dr Lambert van der Laan, die als wetenschappelijk coördinator van NWO-MES steeds is blijven vertrouwen op de goede afloop. Voor hun enthousiaste medewerking gaat mijn dank uit naar de studenten van de cursus ‘Omgevingsbeschrijving en -analyse’ (bedrijfskunde, Universiteit Twente) en hun docenten ir. Frank van der Berg en dr Marcel Hoogenboom. De verantwoordelijkheid voor dit verslag berust geheel bij ondergetekende.

Den Haag 20 september 2005

Dr Willem Trommel

Universiteit Twente

## 1 ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING

Rond het einde van de twintigste eeuw ontstond in de arbeidssociologische literatuur een levendig debat over de zogenaamde ‘transitionele arbeidsmarkt’. Met dit begrip, zoals gemunt door Schmid (1998) en inmiddels door velen gehanteerd, worden fundamentele veranderingen in het arbeidspatroon van de werkende bevolking in westerse verzorgingsstaten aangeduid. Niet langer zou dit patroon worden gekenmerkt door een relatief stabiel, voorspelbaar en ononderbroken carrièrelijn. Steeds frequenter is sprake van specifieke ‘overgangen’ in het arbeidsleven: tussen voltijdse en deeltijdse aanstellingen, tussen perioden van werkloosheid en werken, tussen regelmatige en onregelmatige werkroosters, of tussen werken, leren en zorgen.

Veelal wordt deze ontwikkeling gesitueerd tegen de achtergrond van een aantal ingrijpende maatschappelijke trends. Zo zouden werkgelegenheidsstructuren alsmaar onstabiel en vluchtiger worden, als gevolg van de informatisering en globalisering van economische processen (cf. Castells 1996; Beck 2000). Daarnaast zou zich in de voorkeuren van werkenden rondom de inrichting van het (arbeids)leven steeds meer variatie aftekenen (Beck 1994). Hierbij gaat het om de effecten van een gestaag voortschrijdend individualiseringsproces. De economische en sociaal-culturele veranderingen gaan ten slotte vergezeld van verschuivingen op politiek terrein, zoals die tot uitdrukking komen in een toenemende liberalisering van het sociaal beleid. Het gevolg hiervan is dat een aantal klassieke instituties die van oudsher stabiliteit verleenden aan het werkzame leven – ontslagbescherming, sociale zekerheid, werktijdregulering- aan belang inboeten (Giddens 1998).

Tegen dit decor van ingrijpende maatschappelijke transitieën erodeert het beeld van wat Kohli (1978) de industriële, ‘getripartiseerde’ levensloop heeft genoemd. Niet langer zou de biografie van de werkende mens worden gedicteerd door de scherp afgebakende fasen van scholing, arbeidsdeelname en pensionering. Guillemard (2001) spreekt van een ‘standaardisatie’ en/of ‘desynchronisatie’ van de levensloop. Voorgebaande levenspaden verliezen aan betekenis, steeds nadrukkelijker wordt het individu geconfronteerd met de noodzaak persoonlijke beslissingen te nemen rond vitale kwesties als arbeidsparticipatie, sociale zekerheidsarrangementen, en de afstemming van arbeid, educatie en zorg. Daarbij

wordt verondersteld dat arbeidsmarkttransities in dit ‘doe-het-zelf’model van de levensloop (cf. Trommel 1997) eerder regel dan uitzondering zijn.

Inmiddels bestaan tal van onderzoeksprogramma’s rondom de (vermeende) ‘transitionalisering’ van de arbeidsmarkt, maar opgemerkt moet worden dat deze door een zekere eenzijdigheid worden gekenmerkt. Om te beginnen valt op dat dusver nog niet veel moeite is gedaan de daadwerkelijke transitionalisering van de arbeidsmarkt in kaart te brengen. Dit is een omissie, want de schaarse pogingen die wel zijn ondernomen (bv. De Koning *cs* 2002) wijzen voornamelijk niet op een ondubbelzinnige toename van de arbeidsmobiliteit. Deze uitkomst zou er toe moeten aanzetten om meer onderzoek te richten op de vraagzijde van de arbeidsmarkt: welke factoren zijn er eigenlijk in het arbeidsbeleid van werkgevers te ontdekken die een proces van transitionalisering zouden kunnen verklaren? Echter, opmerkelijk genoeg gaat de aandacht in veel onderzoek vooral uit naar de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Daarin staat een beleidsgerichte vraag centraal: welke sociale politiek is passend met het oog op de (nieuwe) risico’s die werkenden ondervinden op de postindustriële arbeidsmarkt? (zie bijvoorbeeld Schmid en Schömann 2004; Barbier 2004; Rogowski en Katjar 2004).

Het gaat hier om een sterk normatieve belangstelling, die erop gericht is te onderzoeken onder welke institutionele condities een nieuwe balans kan worden gevonden tussen arbeidsflexibiliteit en arbeidszekerheid (‘flexicurity’, cf. Wilthagen 2003). Hoe nuttig deze zoektocht ook is, betoogd kan worden dat hiermee al te snel voorbij wordt gegaan aan de vraag naar het feitelijke verloop van transitionaliseringsprocessen. Aangenomen wordt dat het arbeidsleven tal van nieuwe onzekerheden kent en dat zogenaamde ‘transitionele beleidsprogramma’s’ hierop zouden moeten inspelen. Los van de vraag of deze assumpties verdedigbaar zijn, tekent zich daarbij ook een zekere begripsverwarring af, waarbij onvoldoende scherp wordt onderscheiden tussen a) transitie als *bron* van nieuwe arbeidsonzekerheid en b) transitie als *antwoord* op deze onzekerheden (cf. Trommel 2004).

De onderhavige studie vormt een bescheiden poging tot een meer empirisch-analytische onderzoeksbenadering. Daartoe wordt een van de argumentaties achter het (vermeende) ontstaan van transitionele arbeidsmarkten tegen het licht gehouden, namelijk die waarbij veel betekenis wordt toegedicht aan de informatisering van economische processen. In arbeidsorganisaties wordt steeds vaker en voor steeds meer doeleinden gebruik gemaakt van moderne informatie- en communicatietechnologieën (ICT’s). Met dit proces zou een verandering in de vraag naar arbeid gepaard gaan die de trekken vertoont van wat hiervoor als

transitionalisering is aangeduid. Globaal kan op een drietal redeneringen worden gewezen (cf. Trommel 2002). In de eerste plaats kan ICT fungeren als instrument ter ondersteuning en beheersing van complexere, minder gestandaardiseerde arbeidsroosters. In de tweede plaats kan ICT, al dan niet in combinatie met andere factoren, als oorzaak fungeren achter het ontstaan van onzekere, minder stabiele werkgelegenheidsstructuren. In de derde plaats kunnen ICT-toepassingen nieuwe manieren van werken, organiseren en sturen in de hand werken en daarbij stimuleren tot de ontwikkeling van transitionele arbeidsarrangementen.

Elk van deze assumpties over de rol van ICT in de opkomst van transitionele arbeidsmarkten wordt in deze studie aan de hand van hierop geselecteerde bedrijfsstudies empirisch onderzocht. Het doel daarvan is driedig. Om te beginnen wordt beoogd een antwoord te geven op de vraag of de opkomst van een kenniseconomie –of preciezer: het toenemende belang van ICT-toepassing in economische processen- inderdaad een factor van belang is in het ontstaan van transitionele arbeidsmarkten. Daarnaast willen we nader bezien hoe deze invloed gestalte krijgt. Daartoe wordt nagegaan welke ICT-gerelateerde mechanismen in dit opzicht van belang zijn en hoe deze zich in het samenspel met andere factoren vormen. Een derde doel daarbij is ten slotte een beter zicht te ontwikkelen op de verschillende vormen die een transitionele arbeidsmarkt kan aannemen en in dat kader te bezien welke keuzemomenten voor beleidsbeïnvloeding zich daarbij voordoen. Een en ander resulteert in de volgende probleemstelling:

*In welke mate en via welke mechanismen vormen ICT-toepassingen in arbeidsorganisaties een drijvende kracht achter het ontstaan van transitionele arbeidspatronen en welke variaties kunnen daarbij worden waargenomen?*

In hoofdstuk 2 zal deze vraagstelling nader worden verkend, een analyseschema worden opgesteld en een onderzoeksplan worden uitgewerkt. Deze aanpak zal berusten op bedrijfsstudies. Voor elk van de hiervoor onderscheiden assumpties is een typische casus geselecteerd, zodat in dit rapport sprake zal zijn van een drietal deelanalyses, die achtereenvolgens in hoofdstuk 3 ('ICT en het keuzerooster'), hoofdstuk 4 ('ICT en het ritme van de beleveniseconomie') en hoofdstuk 5 ('ICT en het werknemerschap op afstand') worden gepresenteerd.<sup>1</sup> Hoofdstuk 6 sluit af met een vergelijkende analyse, gevolgd door een kritische discussie van de bevindingen.

---

<sup>1</sup> Naast de drie centrale casussen zijn minder diepgaand een drietal andere casussen in het onderzoek betrokken, waarvan de bevindingen in de deelanalyses zijn benut; zie verder hoofdstuk 2.

## 2 INFORMATISERING EN TRANSITIONALISERING

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de centrale thema's van deze studie toegelicht, op grond waarvan vervolgens de onderzoeksopzet zal worden gepresenteerd. Aangezien de interesse uitgaat naar de vorming van transitionele arbeids(markt)patronen, zal eerst uitvoeriger worden stilgestaan bij de vraag wat we hieronder in deze studie verstaan. Gelet op het brede en enigszins ambigue karakter van het begrip, is nadere afbakening wenselijk en noodzakelijk. Daartoe gaan we allereerst in op de intellectuele wortels van de transitionele arbeidsmarktbenadering zoals die aangetroffen kunnen worden in het al veel oudere debat over de flexibilisering van de arbeidsmarkt. In het bijzonder staan we stil bij de vraag wat de transitionele arbeidsmarktbenadering onderscheidt van het flexibiliseringsperspectief (paragraaf 2.2). Vervolgens laten we zien dat de transitionele arbeidsmarktbenadering vooral opvalt door een specifieke focus op de (nieuwe) risico's van de postindustriële (kennis)economie (paragraaf 2.3). Nadat deze risico's zijn verkend, zal blijken dat het transitionele arbeidsmarktperspectief tot dusver vooral geïnteresseerd is in (normatief) onderzoek naar de wijze waarop 'transitioneel arbeidsmarktbeleid' kan bijdragen aan de beheersing van die risico's. De arbeidsmarkt wordt daarbij primair als een institutie beschouwd (paragraaf 2.4). Bij dit perspectief zal een aantal kritische kanttekeningen worden geplaatst, die erop neerkomen dat onvoldoende is onderzocht hoe de transitionele arbeidsmarkt zich verhoudt tot de bedrijfsstrategische motieven van de werkgever en de werking van de klassieke, interne arbeidsmarkt. Dit brengt tevens met zich mee dat geen goed zicht bestaat op de relatie tussen de transitionalisering van arbeid en het al dan niet ontstaan van nieuwe risico's (paragraaf 2.5). Ten slotte wordt dan uiteengezet hoe dit onderzoek beoogt meer licht te werpen op de werkgeverskant van de transitionele arbeidsmarkt, via de veronderstellingen die hieromtrent bestaan met betrekking tot het gebruik van ICT in arbeidsorganisaties. Toegelicht wordt hoe de casus voor nader empirisch onderzoek zijn geselecteerd, welke onderzoeksvragen zijn gehanteerd en hoe de dataverzameling en analyse zijn verricht (paragraaf 2.6).

## 2.2 Een vervolg op het flexibiliseringsdebat

Hoewel de terminologie relatief nieuw is, heeft het denken over de transitionele arbeidsmarkt belangrijke wortels in eerdere debatten, met name die rond de flexibilisering van arbeid. Dit debat ontstond halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw en werd vooral door werkgevers en werkgeversorganisaties gestimuleerd (cf. Trommel 1987; De Haan cs 1994). Betoogd werd dat het arbeids- en organisatiebeleid in bedrijven niet slagvaardig genoeg was door toedoen van allerlei beperkende (sociale) wetgeving en CAO-bepalingen. Zo zouden restrictieve arbeidstijdwetten, een stringente ontslagbescherming en uitvoerige loonbeschermingsmaatregelen een zodanig star en rigide arbeidspatroon in de hand hebben gewerkt, dat bedrijven onvoldoende in staat waren zich aan wisselende marktomstandigheden aan te passen. Werkgevers bepleitten dan ook een deregulering van de beschermende constructies rondom het ‘vaste arbeidscontract’, alsmede ruimere mogelijkheden om zogenaamde ‘flexibele arbeidskrachten’ in te huren, waaronder uitzendkrachten, tijdelijke medewerkers, oproepkrachten en freelancers.

In de arbeidssociologische en -economische literatuur werden in de roep om arbeidsflexibilisering de eerste tekenen herkend van het naderende afscheid van wat wel het principe van de *life time employment* werd genoemd, of ook wel het ‘impliciete levenscontract’ (cf. Lazear 1979). Geleidelijk was uit dit principe in de naoorlogse decennia de standaard voor het industriële loopbaanmodel ontstaan, zoals die ondermeer werd gekenmerkt door een langdurige of zelfs levenslange binding tussen werkgever en werknemer, vaste arbeidstijden, een groeigericht beloningsperspectief (inclusief loonzekerheid), vaste arbeidstijden, een vaste pensioendatum, collectieve bescherming tegen werkloosheid en ziekte en een gegarandeerd pensioen. Overigens valt de ontwikkeling van dit loopbaanmodel niet alleen te begrijpen vanuit het belang van werknemers. Zoals uitvoerig is beargumenteerd in de theorie van de interne arbeidsmarkt, zijn er ook diverse voordelen voor werkgevers mee verbonden, waaronder het belang van een stabiel, loyaal en gedisciplineerd personeelsbestand en reductie van de (transactie)kosten voor werving en training van personeel (Doeringer en Piore 1971; Baron, Badgio en Gaskins 1986; Bills 1987).

Het zijn de veranderende marktomstandigheden –verval van de industrie, opkomst van nieuwe technologie, verscherping van concurrentieverhoudingen- die werkgevers vanaf de tweede helft van de jaren tachtig alsnog de aanval doen openen op het standaardmodel van de loopbaan. Fundamenteel is deze aanval echter niet. Veeleer wordt gezocht naar mogelijkheden om de rigiditeiten van de interne arbeidsmarkt te matigen. Dit leidt tot het

model van de ‘flexibele organisatie’(Atkinson 1985). Rond een harde kern van vaste medewerkers kent dit model een schil van tijdelijke krachten die de organisatie een zekere ‘numerieke flexibiliteit’ verlenen. Daarnaast wordt in steeds meer organisaties gestreefd naar ‘functionele flexibiliteit’. Dit houdt in dat vaste medewerkers niet langer voor specifieke taken en loopbaanpaden worden geworven. Brede inzetbaarheid is het credo, gelet op de snelle veranderingen in de taakomgeving van de arbeidsorganisatie. De toenemende behoefte aan flexibiliteit komt in tal van westerse verzorgingsstaten ook steeds duidelijker naar voren in een specifiek gebruik van de sociale zekerheid. Personeel dat overtollig is geworden, of over verouderde beroepskwalificaties beschikt, wordt afgestoten via de kanalen van de werkloosheids- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen of via speciale vervroegde uittredingsregelingen. Vooral in ons land leiden deze praktijken in de eerste helft van de jaren negentig tot politieke opschudding en geleidelijk ook tot meer fundamentele kritiek op het bestaande loopbaanmodel (cf. Trommel 1995).

Het denken over de transitionele arbeidsmarkt valt al met al te begrijpen als een vervolg op de flexibiliseringsdiscussie. Gewezen moet echter worden op een drietal belangrijke verschillen. In de eerste plaats wordt de interesse voor de flexibilisering van het arbeidsleven dit keer sterker gevoed vanuit de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Dit betekent dat sociaal-culturele ontwikkelingen – individualisering, emancipatie- meer aandacht krijgen als potentiële drijfveer achter het proces van arbeidsflexibilisering. Zoals bedrijven zich aan snel wisselende marktomstandigheden moeten aanpassen, worden werknemers geconfronteerd met de noodzaak hun arbeidsleven aan wisselende leefomstandigheden aan te passen: ‘...the standard biography becomes a ‘do-it-yourself biography’, aldus Beck (1994, 15). Dit impliceert, in de tweede plaats, dat het concept van de transitionele arbeidsmarkt radicaler is. Aan de orde is een principiële vernieuwing van het loopbaanmodel, waarin periodieke aanpassingen van werktijden en aanstellingsomvang een vast gegeven worden, evenals terugkerende perioden van verlof, scholing, heroriëntatie en kortdurende werkloosheid. Ten slotte duidt transitionalisering, veel meer dan flexibilisering, op een combinatie van veranderingen in bedrijfsbeleid én sociaal-politiek beleid. Een belangrijk deel van de wetenschappelijke en maatschappelijke aandacht voor de transitionele arbeidsmarkt gaat uit naar de vraag hoe nieuwe beleidsarrangementen –rond levenslang leren, arbeidsreïntegratie, levensloopregelingen, arbeid en zorg- kunnen bijdragen aan een doelmatige en rechtvaardige vorm van arbeidsflexibilisering.

### 2.3 Nieuwe sociale risico's

Uitgangspunt in de transitionele arbeidsmarktbenadering is de veronderstelling dat de postindustriële economie de werkende mens met een aantal nieuwe onzekerheden en risico's confronteert (cf. Schmid en Schömann 2004). In de eerste plaats zijn dat de (inkomens)risico's die samenhangen met het eroderen van de arbeidszekerheid, zoals die in het industriële tijdperk bestond. Andre Gorz stelt: 'We know, feel and grasp that we are all potentially unemployed or underemployed, part-time or makeshift workers without any real job security'<sup>2</sup>. In de tweede plaats kunnen zogenaamde levenslooprisico's worden onderscheiden. Per huishouden is de arbeidsdeelname gestegen, hetgeen voor ingewikkelde afstemmingsvragen zorgt rondom het verrichten van arbeid en zorgtaken. Niet alleen komt dit tot uitdrukking in de soms complexe mobiliteitseisen die aan werkende partners worden gesteld, ook liggen risico's van fysieke en mentale overbelasting op de loer (cf Van der Veen 2005). Daar komt bij dat de stabiliteit van huishoudens is verminderd. Het aantal scheidingen is gestaag toegenomen en daarmee ook de problematiek van opgebroken gezinnen, co-ouderschap op afstand, en zo meer. In de derde plaats kunnen zogenaamde interegenerationele risico's worden onderscheiden (cf Esping-Andersen 1999). Deze hangen samen met het vergrijzen van de beroepsbevolking, het verschil in aanspraak op voorzieningen tussen de jongere en oudere generaties en de afbrokkelende bereidheid tot intergenerationele solidariteit.

Vooraf uit de samenloop van deze risico's blijkt het nieuwe en prangende karakter ervan. Zo wordt steeds meer gevergd van het individu met het oog op diens arbeidszekerheid (cq *employability*) – het leveren van goede arbeidsprestaties, werken onder tempodwang, extra investeringen in (bij)scholing -, terwijl tegelijkertijd de persoonlijke leefomstandigheden ingewikkelder en riskanter zijn geworden en het stelsel van sociale voorzieningen onhoudbaar dreigt te worden door de problematiek van een vergrijzende bevolking. In de transitionele arbeidsmarktbenadering lijkt te worden gesuggereerd – de literatuur is hierover niet altijd even duidelijk- dat de nieuwe, postindustriële risico's kunnen worden beschreven als een gevolg van de noodzaak tot 'frequente wisselingen van statuspositie'. De hedendaagse arbeidskracht zal vaker van baan moeten wisselen en daarbij (korte) perioden van werkloosheid meemaken, zich vaker moeten heroriënteren en bijscholen en regelmatig de aanstellingsomvang en/of het arbeidsrooster moeten aanpassen. Het belangrijkste risico dat hieruit volgt is, aldus Schmid (1998), het gevaar van een zogenaamde 'uitsluitende transitie':

---

<sup>2</sup> Geciteerd in Beck (2000, 5).

een tijdelijke terugtred van de actieve arbeidsdeelname (om redenen van zorgverplichtingen, scholing of anderszins) krijgt dan een min of meer permanent karakter.

Dit risico is des te bedreigender, omdat er nog een ander aspect kleeft aan de ‘nieuwe risico’s’, namelijk dat deze nadrukkelijker tot het domein van de persoonlijke verantwoordelijkheid worden gerekend. Het is het individu zelf dat verantwoordelijk is voor tijdig onderhoud aan zijn of haar beroepskwalificaties, voor een gezonde balans tussen werken en zorgtaken (*work-life balance*), en voor een actieve en gezonde levensstijl. Risico’s van ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid worden, met andere woorden, niet altijd meer als de uitkomst van overmacht en/of rampspoed beschouwd, maar als een persoonlijk falen. Het gaat, in de woorden van Giddens (1994, 152) vaker om *manufactured risks*, die niet vanzelfsprekend in aanmerking komen voor financiële compensatie via inkomensoverdrachten (zie ook Dworkin 2000). De onzekerheden van de postindustriële arbeidsmarkt beperken zich al met al niet tot financiële problematiek -, inkomensderving door arbeidsduurreductie en/of periodieke werkloosheid, bekostiging van studie en heroriëntatie -, maar omvatten ook nieuwe eisen aan het vermogen van individuen om zich als prudent levensloopplanner te gedragen. Op dit punt aanbeland, neemt de transitionele arbeidsmarktbenadering een specifieke, normatieve wending. Betoogd wordt dat de transitionele arbeidsmarkt moet worden gezien als een institutie die het arbeidsleven een nieuw soort stabiliteit kan verlenen.

#### **2.4 De arbeidsmarkt als institutie**

Schmid (1998) stelt dat de hedendaagse arbeidsmarkt als een sociale institutie fungeert, dan wel zou moeten fungeren. Afstemming van vraag en aanbod wordt nog slechts in zeer beperkte mate door flexibiliteit in prijzen (lonen) bereikt, cruciaal is veeleer wat Schmid ‘volumeflexibiliteit’ noemt: aanpassingen in arbeidstijden en de aantallen werkenden maken het mogelijk op interne en externe schokken te reageren. Externe schokken hebben bijvoorbeeld betrekking op de snelle technologische veranderingen, interne schokken op demografische of sociaal-culturele veranderingen. De nieuwe risico’s die hieruit voortvloeien zijn velerlei, maar zoals eerder geschetst schuilt de belangrijkste bedreiging in het feit dat steeds meer mensen de kans lopen een transitie door te maken die hen definitief tot ‘buitenstaander’ op de arbeidsmarkt maken. Schmid meent dat het in dit licht niet langer verstandig is te streven naar volledige werkgelegenheid. Aanvaard moet worden dat steeds een deel van de beroepsbevolking niet (volledig) in de betaalde arbeid participeert. Overgangen van volledige deelname naar andere statusposities zullen steeds vaker

voorkomen, maar de kunst is deze overgangen ‘productief’ te maken in de vorm van een anticyclisch werkgelegenheidsbeleid. Dit houdt in dat in tijden van dalende vraag naar arbeid maatschappelijk wordt geïnvesteerd in activiteiten die bijdragen aan het herstel van en/of onderhoud aan het arbeidspotentieel. Schmid spreekt van ‘onderhoudsovergangen’, gericht op het op peil houden van het arbeidsvermogen in brede zin (‘employability’) en van ‘integreerende overgangen’, die vooral zijn bedoeld om de terugkeer naar werk te faciliteren. ‘Making transitions pay’ moet dus de inzet van het beleid zijn. ‘The institutionalisation of transitional labour markets would encourage mobility (‘transitions’) across the border of social social systems without inducing downward spirals of social exclusion by optimising people’s lifetime social participation’ (Schmid 2000: 223-224).

Voor een dergelijke, op een zo actief mogelijke levensloop gerichte arbeidspolitiek is een nieuw type beleidsarrangementen nodig. Om te beginnen kan worden gedacht aan de verstrekking van trekkingsrechten of vouchers, die de werkende in staat stellen periodiek aan om- of bijscholing te doen. Daarnaast gaat het om verschillende vormen van (tijdelijke) financiële ondersteuning voor die situaties waarin een reductie van het aantal arbeidsuren bijdraagt aan voortzetting van het arbeidsleven, of de overstap van loonarbeid naar een zelfstandig arbeidsbestaan de kans op voortgezette activiteit vergroot. Ook perioden van tijdelijk verlof, met het oog op fysiek herstel en/of heroriëntatie op de arbeidstoekomst, zouden voor ondersteuning in aanmerking moeten komen. Niet langer wordt ingezet op vroegtijdig uittreden wanneer kwalificaties verouderen en of de productiviteit van de werkende wordt beperkt. Slimme combinaties van scholing, minder werken, tijdige aanpassing van het werk en een gedeeltelijke pensioenuitkering moeten ervoor zorgen dat de arbeidsdeelname tot op hoge leeftijd kan worden voortgezet. Ten slotte zijn aanzienlijke investeringen nodig in publieke diensten die de activerende arbeidspolitiek ondersteunen, waarbij ondermeer moet worden gedacht aan kinderopvang, reïntegratiediensten, op arbeid toegesneden (gezondheids)zorgvoorzieningen en educatieve faciliteiten.

De transitionele arbeidspolitiek impliceert, al met al, dat de klassieke op inkomensverzekering gerichte arrangementen worden teruggedrongen, ten gunste van een stelsel waarin niet zozeer het leven zonder werk als wel de *toegang tot werk* is verzekerd. Welbeschouwd gaat het daarbij om grootscheepse institutionele hervormingsoperaties, waarbij voorheen gescheiden beleidsdomeinen als arbeidsvoorziening, onderwijs, welzijn en gezinszorg nadrukkelijker op elkaar worden betrokken: ‘(...) the borders between the labour market and other social systems have to become more open for transitory states between paid work and gainful non-market activities which preserve and enhance future employability’

(Schmid 2000: 218). Daarbij verandert ook de tijdshorizon in het beleid. Fixaties op volledige werkgelegenheid in het hier en nu maken plaats voor de vraag hoe een verstandige ordening van (arbeids)activiteiten over de levensloop kan worden bevorderd (zie ook Nägele *cs* 2003).

## **2.5 Transitionele arbeidsmarkten en de (postindustriële) vraag naar arbeid**

Bij dit normatieve perspectief op de transitionele arbeidsmarkt vallen de nodige vraagtekens te plaatsen (Trommel 2004). We staan hier stil bij een drietal samenhangende problemen. Om te beginnen lijkt de omvang van de ambitie die aan het transitionele arbeidsmarktdenken ten grondslag ligt omgekeerd evenredig met de mate waarin het perspectief in concrete (beleids)scenario's is uitgewerkt. Lang niet altijd is duidelijk in welke richting de beleidvernieuwing wordt gezocht en hoe die zich verhoudt tot bestaande instituties rondom de arbeidsmarkt. In moderne westerse economieën is de arbeidsmarkt altijd al ingebed geweest in een stelsel van institutionele regulering, zie het klassieke onderscheid van Esping-Andersen (1990) naar sociaal-democratische, corporatistische en liberale regimes. Moeten we nu aannemen dat de transitionele arbeidsmarkt deze regimeverschillen zal doen vervagen? Of kunnen wellicht regimespecifieke varianten van de transitionele arbeidsmarkt worden onderscheiden? Het perspectief is vooralsnog te weinig concreet om hierover uitsluitsel te kunnen geven.

Nauw hiermee samen hangt de vraag hoe de transitionalisering van de arbeidsmarkt zich eigenlijk (theoretisch) verhoudt tot het concept van de interne arbeidsmarkt. Wordt daadwerkelijk aangenomen dat de interne markt, zoals die van oudsher wordt geschraagd door zaken als duurzame loyaliteit, groeigerichte loopbaanperspectieven, loonzekerheid en sociale bescherming, zijn langste tijd heeft gehad? In beginsel lijken ook hier verschillende mogelijkheden te bestaan. Denkbaar is, in de eerste plaats, dat transitionalisering wordt beschouwd als een 'verrijking' of *uitbreiding* van de interne arbeidsmarkt. In dat geval draait het om een vergaande verruiming van de rechten die vaste arbeidskrachten genieten ten aanzien van zaken als verlof, bepaling van werktijden, aanstellingsomvang, dus kortweg om een aanscherping van de 'tijdsoevereiniteit' van werkenden (cf. Teriet 1977). Evengoed kan transitionalisering echter worden opgevat als de (geleidelijke) *vernietiging* van de interne arbeidsmarkt. In dat geval draait het vooral om vergaande versoepelingen van de ontslagbescherming die werkenden genieten en dus om een structurele uitbreiding van de mogelijkheden om met tijdelijk personeel te werken. Ten slotte is het ook voorstelbaar dat het bij transitionalisering vooral om een *vernieuwing* van de interne arbeidsmarkt draait,

bijvoorbeeld via de introductie van een systeem waarbij werkenden niet op het niveau van het bedrijf maar op een meer geaggregeerd niveau, zoals dat van de sector, baangaranties ontvangen.

Met deze nogal tegengestelde noties hangt ten slotte samen dat niet goed duidelijk is welke status het concept van de ‘nieuwe risico’s’ binnen het transitionele arbeidsmarktdenken wordt toegedacht. Een eenvoudig voorbeeld kan dit illustreren. Stel bijvoorbeeld dat transitionalisering primair wordt beschouwd als een uitbreiding van de tijdsovereiniteit op de interne arbeidsmarkt. Dit zou betekenen dat werkenden nieuwe zekerheden worden toegeworpen met betrekking tot de afstemming van werken, leren en zorgen. Maar stel vervolgens dat werkgevers, geconfronteerd met de gevolgen hiervan in termen van grotere planningsproblemen in het productieproces, hierop reageren met een eis tot flankerend transitionaliseringsbeleid, in de vorm van ruimere mogelijkheden voor flexwerk. Het resultaat kan dan zijn dat de temporele voordelen van een (slinkende) groep bevoorrechte arbeidskrachten wordt ‘betaald’ uit de toenemende arbeidsonzekerheid van een (groeïende) groep structurele flexwerkers. Met andere woorden, transitioneel arbeidsmarktbeleid functioneert niet uitsluitend als antwoord op nieuwe onzekerheden, maar kan deze ook genereren, waarbij bovendien een verband lijkt te bestaan tussen de opkomst en ondergang van bepaalde (on)zekerheden.

Er is, kortom, behoefte aan onderzoek waarin de relaties tussen het arbeidsbeleid van organisaties, de transitionalisering van de arbeid en de evolutie van nieuwe (on)zekerheden zorgvuldig tegen het licht wordt gehouden. Dit betekent dat de bedrijfsstrategische belangen van de werkgever rondom de transitionele arbeidsmarkt nadrukkelijker voor het voetlicht gebracht moeten worden. Tot dusver is al te gemakkelijk aangenomen dat de belangen van werkgevers en werknemers in een onzekere, postindustriële economie min of meer parallel lopen en dat transitioneel arbeidsmarktbeleid beide partijen bedient. Maar dat valt nog te bezien. Welke belangen hebben werkgevers eigenlijk bij een transitionalisering van de arbeidsmarkt en hoe bezien zij de verschillende mogelijkheden op dit vlak? Welke praktijken hebben zich in arbeidsorganisaties aangediend en hoe verhouden die zich tot de klassieke logica van de interne arbeidsmarkt? En welke implicaties hebben de huidige ontwikkelingen in termen van nieuwe (on)zekerheden? Worden deze verminderd of draagt transitionalisering ook bij aan het ontstaan ervan? Zie hier de vragen waarop deze studie een antwoord beoogt te geven.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de veronderstelling dat werkgevers op een postindustriële arbeidsmarkt inderdaad een zeker belang hebben bij transitionele

arbeidspraktijken. Hiermee volgen we Schmid, die stelt dat de opkomst van de kenniseconomie de belangrijkste drijvende kracht vormt achter de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt. Schmid lijkt daarbij de meest vergaande positie in te nemen, namelijk die waarbij gepreludeerd wordt op de volledige verdwijning van de interne arbeidsmarkt. Daarbij verkeert hij in gezelschap van Castells, die in een uiteenzetting over de impact van ICT op de arbeidsmarkt het volgende concludeert: ‘Overall, the traditional form of work, based on full-time employment, clear-cut occupational assignments, and a career pattern over the life cycle is being slowly but surely eroded away’ (Castells, 1996: 268). Beoogd wordt in dit onderzoek preciezer te kijken, door een onderscheid te maken tussen de verschillende betekenissen die het gebruik van ICT zou kunnen hebben voor de (vermeende) transitionalisering van de arbeidsmarkt.

## 2.6 Opzet van het onderzoek

De hiervoor veronderstelde betekenis van ICT wordt in drie richtingen gezocht. In de eerste plaats bezien we de potentiële functie van ICT als instrument ter beheersing van minder gestandaardiseerde, complexere vormen van arbeidsinzet. Deze functie maakt deel uit van een bredere beweging die ook wel wordt aangeduid met de term *electronic human resource management* (e-hrm): ‘... a way of implementing HR strategies, policies, and practices in organizations through a conscious and directed support of and/or with the full use of web-technology-based channels’ (Ruël et al. 2004:2). In de tweede plaats bezien we ICT als mogelijke aanjager van toenemende vluchtigheid in de vraag naar arbeid. ICT-toepassingen zouden een aanzienlijke en structurele vraag naar tijdelijke banen in de hand werken en voor sommige groepen werkenden bovendien het risico vergroten dat hun banen naar elders worden verplaatst (Flecker en Kirschenhofer 2004). In de derde plaats kijken we naar ICT als factor in het ontstaan van nieuwe organisatie- en sturingspraktijken, waarbij werknemers meer vrijheden worden toegekend in het regelen van de arbeidstaak en de afstemming van arbeid en privé-leven, bijvoorbeeld via het organiseren van telewerk (Trommel 1999).

Gezocht is naar drie bedrijven die min of meer model staan voor de hierboven getypeerde situaties. Dit heeft geleid tot onderzoek a) bij het bedrijf Polynorm (kunststoffen) naar de werking van keuzevrijheid in dienstroosters en verlofregelingen, b) bij Orange (telecommunicatie) naar de personeelspraktijken rond het (vermeend) instabiele taakgebied van het *callcenter*, en c) bij IBM Nederland (IT-productie en dienstverlening) naar de ontwikkelingen rondom het (tele)werken vanuit huis. Iedere bedrijfsstudie is vervolgens

aangevuld met een casus die minder diepgaand is uitgezocht, maar de analyse niettemin meer zeggingskracht verleent. Gezocht is daartoe steeds naar een voorbeeld waarin een zelfde ICT-applicatie aan de orde is, maar waarbij de effecten een andere personeelscategorie betreffen. Respectievelijk gaat het daarbij om Arcadis (ingenieursbureau), Axis (multimedia) en Arke (reizen).

Noodgedwongen haken we in het onderzoek in eerste instantie aan bij de gangbare doch weinig precieze omschrijving van het transitionaliseringbegrip. Hieronder verstaan we in het vervolg de ontwikkeling van personeelspraktijken die afwijkingen op het standaardmodel van de loopbaan bevorderen en wel op een zodanige manier dat vaker overgangen tussen de statusposities van werkenden zijn te verwachten. Vervolgens willen we weten welke rol ICT speelt in deze ontwikkeling. Daartoe is het nodig de motieven van werkgevers achter de nieuwe personeelspraktijken te achterhalen en die in samenhang met andere factoren te bezien, waaronder de werking van de interne arbeidsmarkt en mogelijke invloeden vanuit de (institutionele) omgeving. Zijn deze vragen beantwoord, dan blijft nog steeds onduidelijk of we hier me praktijken te maken hebben die inspelen op de nieuwe (postindustriële) onzekerheden van werkenden. Om die reden zal steeds ook worden bezien welke relaties bestaan tussen de bestudeerde personeelspraktijken en de opkomst en/of neergang van nieuwe risico's. Ten slotte zal dan de meer evaluatieve vraag worden gesteld hoe de ontwikkelingen in de onderzochte casus zich verhouden tot hetgeen hierover in de literatuur wordt verondersteld, waarbij tevens wordt gekeken naar de mogelijke implicaties voor transitioneel arbeidsmarktbeleid. Een en ander laat zich samenvatten in een viertal onderzoeksvragen die steeds per casus gesteld zullen worden:

1. Welke ICT-applicatie is in het bijzonder van belang voor de ontwikkeling van transitionele personeelspraktijken, waaruit bestaat dit belang en hoe krijgt de betreffende praktijk gestalte?
2. Welke motieven worden door het management gehanteerd ten aanzien van de betreffende personeelspraktijken en hoe verhouden deze motieven zich tot andere relevante factoren, waaronder met name de werking van de interne arbeidsmarkt en de invloed vanuit de institutionele omgeving (wetgeving, CAO-regelingen).
3. Hoe verhoudt de praktijk zich tot het vraagstuk van de nieuwe (arbeids)onzekerheden. Vormt het bedrijfsbeleid hierop een antwoord of ontstaan ook nieuwe onzekerheden en risico's?

4. Hoe valt de casus te interpreteren in termen van het debat over de transitionele arbeidsmarkt? Kunnen implicaties voor een transitioneel arbeidsmarktbeleid worden benoemd?

Antwoorden op deze vragen zijn steeds verkregen aan de hand van bedrijfsinterne documenten (jaarverslagen, rapporten) en vraaggesprekken met vertegenwoordigers van het (personeels)management. De onderzoeksvragen hebben tevens gefungeerd als leidend principe bij de analyse van de bevindingen, die in de volgende drie hoofdstukken (per casus) worden gepresenteerd. In een slothoofdstuk wordt een vergelijkend perspectief gepresenteerd, aan de hand waarvan enkele nieuwe richtingen voor het onderzoek naar transitionele arbeidsmarkten zullen worden uitgewerkt.

## **3 ICT EN HET KEUZEROOSTER**

### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk gaan we na of en op welke wijze het gebruik van elektronische *tools* op het domein van het personeels- en organisatiebeleid betekenis heeft voor een (eventueel) proces van transitionalisering. We doen dit in eerste instantie aan de hand van ervaringen bij het industriële bedrijf Polynorm. De bevindingen van deze casus worden daarna gespiegeld aan vergelijkbare ontwikkelingen bij een ingenieursbedrijf uit de dienstverlenende sector (Arcadis). De thema's die aan bod komen betreffen het gebruik van de technologie voor het realiseren van tijdflexibiliteit, de werkgeversmotieven hierbij, het verband met de vragen rondom de arbeids(on)zekerheid van werkenden en de betekenis van het bedrijfsbeleid voor de transitionaliseringdiscussie. Opmerkelijke uitkomst is dat de invoering van transitionele instrumenten als flexibele roosters en verlof(spaar)systemen aanleiding geven tot het ontstaan van nieuwe arbeidsonzekerheden. Dit hangt ondermeer samen met het feit dat het nieuwe tijdbeleid vooral de werkende op de interne arbeidsmarkt bedient. E-hrm helpt om deze ontwikkeling beheersbaar te houden, maar biedt de werkgever geen nieuwe of extra planningsmogelijkheden. Het gevolg is dat de verminderde flexibiliteit op de interne arbeidsmarkt wordt gecompenseerd met grotere investeringen in tijdelijk personeel.

### **3.2 Polynorm**

Polynorm Automotive bv is in 1946 opgericht in Bunschoten. In eerste instantie actief als bouwer van modulaire woningen, ontwikkelt het bedrijf zich vanaf de late jaren vijftig vooral als toeleverancier aan de automobiellindustrie. Ondermeer worden 'klasse A' carrosseriedelen vervaardigd, alsook persgereedschappen voor de automobiellindustrie. Toepassing van staal, aluminium en kunststoffen behoort tot de expertise van de onderneming. Ontwikkeling en productie gaan daarbij hand in hand en bieden werk aan technisch geschoolden op verschillende niveaus. Sinds 2002 maakt de onderneming deel uit van het Oostenrijkse Staalconcern VoestAlpine AG. Polynorm opereert op wereldschaal en streeft daarbij een gestage groei na. In een zestal divisies zijn circa 3000 mensen bij het bedrijf werkzaam. Bij Polynorm Bunschoten, waarop we ons hierna richten, werken circa 700 vaste medewerkers en 150 uitzendkrachten.

ICT's zijn voor een technologisch georiënteerd bedrijf als Polynorm een vanzelfsprekendheid. Belangrijk zijn de technologieën die in de ontwerp-, ontwikkelings- en productieprocessen worden gebruikt, waaronder software programma's als cad-cam en iges. Mede met het oog op de doelstelling van *just-in-time* service aan de klanten, onder wie veel van de grote automobielproducenten, bestaat er een dienstenpakket (*model life cycle support*) dat klanten ondersteunt bij projectmanagement, engineering en ontwikkeling. Daarnaast maakt Polynorm gebruik van administratieve en financiële systemen, en van informatiesystemen die data aanleveren ten behoeve van strategische planning op langere termijn (*Business Intelligence System*). In het kader van onze casus staan hierna enkele andere technologieën centraal, die vooral betrekking hebben op de planning van personeelsbehoefte en de beheersing van de arbeidsinzet.

### **3.3 E-HRM en tijdflexibiliteit**

Polynorm maakt gebruik van Captor E-HRM applicaties. De belangrijkste daarvan is het Captor Efficiënt Time Systeem. Dit systeem houdt de feitelijke inzet van medewerkers bij via een in- en uitcheck-methode en is aan de hand daarvan in staat fluctuaties in de bemanning te volgen en mogelijke capaciteitsproblemen te voorspellen. Personeel met een volledig dienstverband - veelal werkzaam in de productie - dient van maandag tot donderdag tussen 9.00 uur en 16.00 uur aanwezig te zijn, maar kan daarbuiten zelf de aanwezigheid regelen en zo wekelijks sparen voor een eventuele vrije vrijdagmiddag. Daarnaast houdt het systeem nauwkeurig de bezetting bij van deeltijders, al dan niet met variabele arbeidstijden. Aldus kan steeds een aantal dagen vooruit worden gekeken, waarbij de te verwachten personeelssterkte en de omvang van de werkdruk tegen elkaar worden afgezet. Naast het Efficiënt Time Systeem bestaat er het Captor Efficiënt Personal System, dat medewerkers direct op scherm inzicht geeft in de gemaakte uren, maar ook in opgebouwde verlofaanspraken, zoals die op basis van verschillende keuzemogelijkheden in het arbeidsvoorwaardenpakket – tijdsparen, tijd voor geld- kunnen ontstaan.

Personeelsplanning op de wat langere termijn is mogelijk via de koppeling van het Captor systeem aan een ander informatiepakket, het Enterprise Resource Planning systeem (ERP). Dit systeem regelt de planning en beheer van essentiële processen in de organisatie, waaronder het verloop van de voorraden, organisatie van de productie en distributie van eindproducten. Wanneer bij het bedrijf een order wordt geplaatst wordt ERP geactiveerd. Het systeem vertaalt de order in termen van grondstofbehoefte (zowel kwalitatief als kwantitatief),

procesvereisten en benodigde arbeidsuren. De benodigde productiecapaciteit wordt afgezet tegen de beschikbare, op grond waarvan eventuele onderbezetting tijdig kan worden gesignaleerd en met passende maatregelen kan worden bestreden.

### **3.4 Motieven**

Voor Polynorm is het variabele tijdbeleid –ofwel de verruiming van opties voor flexibele arbeidstijden en additioneel verlof- nauwelijks relevant met het oog op de productie- en personeelsplanning. Cruciaal in dat verband is het feit dat de zeggenschap over het niet-gestandaardiseerde deel van het tijdgebruik bij de werknemer ligt. Zo bezien levert het beleid alleen maar meer planningsproblemen op. Omdat deze echter met behulp van e-hrm goed kunnen worden beheerst, zijn er tegen het flexibiliseren van de arbeidstijden, binnen zekere grenzen, geen zwaarwegende bezwaren. Daarbij spelen nog een tweetal andere overwegingen een rol. In de eerste plaats gaat het flexibiliseren van de arbeidstijden gepaard met een verlenging van de (wettelijke) werkdag en daarmee met een verminderde noodzaak overwerkuren uit te betalen. Naast dit kostenmotief wordt gemeend dat het omwille van de werving en het behoud van goed gekwalificeerde arbeidskrachten noodzakelijk is ‘modernere arbeidsvoorwaarden’ te bieden, met name wanneer zich op de arbeidsmarkt tekorten aftekenen. Vooral dit laatste motief is van doorslaggevend belang, waarbij moet worden aangetekend dat hierbij ook sprake is van een simpel dilemma van collectieve actie. Aangezien de Cao (metalelektro) steeds verder is gegaan in het stimuleren van keuzeopties in arbeidstijden en verlof, moet de onderneming zich hieraan wel aanpassen, op straffe van een minder sterke arbeidsmarktpositie.

We zien, met andere woorden, dat de e-hrm applicaties weliswaar geschikt zijn om de toenemende complexiteit in dienstroosters te beheersen en dreigende bezettingsproblemen vroegtijdig te signaleren, maar dat deze applicaties zelf niet kunnen worden benut voor het oplossen van bemanningsvraagstukken. Dit roept de vraag op of het bedrijf de personeelsinzet anders zou willen en kunnen organiseren. In dit verband is van belang dat de arbeidsorganisatorische structuur van Polynorm in hoge mate het karakter heeft van een interne arbeidsmarkt. Mede vanwege de hoge graad van technologische complexiteit en het belang van bedrijfsspecifieke kennis in het productieproces, hecht de onderneming aan een nauwe band met het personeel. In de kennis en kunde van de medewerkers wordt veel geïnvesteerd via de aanwezigheid van een eigen opleidingsinstituut. Daarnaast wordt een hechte bedrijfscultuur bevorderd en via een aantrekkelijk stelsel van arbeidsvoorwaarden

getracht om medewerkers aan het bedrijf te binden. Ook met het oog op de goed gevulde orderportefeuille en het op expansie gerichte bedrijfsbeleid, is deze bindingsstrategie belangrijk. Eventueel overheidsbeleid, dat erop gericht is de externe mobiliteit van werkenden in algemene zin te bevorderen, wordt dan ook met argwaan bekeken. Steeds is het streven erop gericht de inzetbaarheid van het eigen personeel zo groot mogelijk te maken.

Precies op dit punt tekent zich al met al een lastig beleidsdilemma af. Aan de ene kant hecht Polynorm aan het inmiddels gerealiseerde tijdbeleid. Het draagt bij aan het imago van aantrekkelijk werkgever en versterkt de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Aan de andere kant beperkt het de (numerieke) inzetbaarheid van het personeel op de interne arbeidsmarkt. In dit kader zou het de onderneming beter uitkomen als ook aan werkgeverszijde meer opties bestonden om over (een deel van) de arbeidstijd van de werkenden te beschikken. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door contracten met (deeltijdse) werknemers af te sluiten waarin wordt bepaald dat zij een x-aantal maal per jaar beschikbaar zijn voor langere werkdagen en/of -weken, op tijdig verzoek van de werkgever. Vooralsnog is men van mening dat de bestaande CAO-mogelijkheden op dit vlak (waaronder het verminderen van het aantal verlofdagen onder de conditie van goedkeuring door de werknemer) niet ver genoeg gaan. De implicatie hiervan is dat de verminderde flexibiliteit op de interne arbeidsmarkt wordt gecompenseerd via een alternatieve personeelsstrategie, die hierna aan bod komt.

### **3.5 Nieuwe (on)zekerheden**

Schommelingen in de benodigde menskracht bij Polynorm zijn veelal het gevolg van conjuncturele fluctuaties in de autobranche. Daarnaast zijn de toegenomen tijdsvrijheden voor het vaste personeel een complicerende factor geworden bij het realiseren van de vereiste bezetting. Dit wordt opgelost via een aanzienlijk gebruik van uitzendkrachten. Hiertoe is het interne uitzendbureau Kapak in het leven geroepen, dat vrijwel permanent voorziet in ongeveer 25% van de personeelsbehoefte. Daarbij wordt geprofiteerd van de ruimere mogelijkheden die de wet flexibiliteit en zekerheid (de flexwet) op dit vlak heeft aangereikt. Aan de ene kant is het mogelijk, via Kapak, een relatief goede band op te bouwen met een specifieke groep uitzendkrachten – en er daarbij voor te zorgen dat deze groep over de benodigde (bedrijfs)kennis beschikt - aan de andere kant biedt de uitzendconstructie voldoende mogelijkheden om vaste juridische bindingen met deze groep tegen te gaan. Voor

dit laatste is van belang dat een aantal wettelijke bepalingen scherp in de gaten worden gehouden, een taak die eveneens door Kapak wordt verzorgd.

Voor de individuele vaste werknemer bij Polynorm heeft deze constructie geen gevolgen voor diens arbeidszekerheid. Sterker nog, betoogd kan worden dat de arbeidspositie van deze werknemer, inclusief het stelsel van ruimere tijdsvrijheden, gebaat is bij de uitzendconstructie. Op geaggregeerd niveau valt echter een andere conclusie te trekken. Hier geldt dat de werkgelegenheid in het bedrijf –of de bedrijfstak- structureel minder zeker is geworden, als gevolg van het toegenomen aandeel tijdelijke banen.

### **3.6 Vergelijking: Arcadis**

Het hiervoor beschreven mechanisme lijkt zich niet te beperken tot louter industriële bedrijven. In 2002 werd onderzoek gedaan naar de individualisering van arbeidsrelaties bij het bedrijf Arcadis in Arnhem (cf Huiskamp cs 2002). Arcadis realiseert ‘integrale oplossingen op het gebied van infrastructuur, gebouwen, milieu en communicatie’. In Nederland telt het bedrijf circa 3000 werknemers, die zich bezighouden met advisering en projectmanagement in sectoren als infrastructuur, bouw en milieu. Het overgrote deel van de werknemers opereert als raadgevend ingenieur op hbo- of wo-niveau. Het onderzoek richtte zich specifiek op het bedrijfsonderdeel ‘Geo en Vastgoedinformatie (AGVI), dat zich vooral bezighoudt met WOZ-taxaties en- bezwaarschriften, ten behoeve van Nederlandse gemeenten.

Ook in dit bedrijf werden (rond het jaar 2000) uitvoerige tijdsvrijheden geïntroduceerd, in het bijzonder op het gebied van verlof en loopbaanonderbreking. Niet alleen bestaat een recht op onbetaald verlof, ook kunnen allerlei vormen van verlof (ten behoeve van zorgtaken of calamiteiten) worden gekocht of gespaard. De werkgeversmotieven spitsen zich ook hier vooral toe op de arbeidsmarktpositie van het bedrijf. In het onderzoek uit 2002 benadrukte de werkgever dat dit, gelet op de ‘tijdgeest’, wel moest betekenen dat werknemers meer zeggenschap kregen over hun tijd. De complicaties ervan konden eveneens worden ondervangen door een e-hrm *tool*. Opmerkelijk is dat deze arbeidsvoorwaardelijke veranderingen ook hier hand in hand gaan met een vrij forse inzet op de inschakeling van flexibele arbeidskrachten, via een *inhouse*-uitzendbureau (Dynamicon). De marktgerelateerde reden hiervoor wordt gevormd door de onvoorspelbaarheid van de orderportefeuille, met name waar het de woz-bezwaarschriften betreft, maar daarnaast speelt het gebrek aan numerieke flexibiliteit op de interne arbeidsmarkt van het bedrijf.

In het kader van de onderhavige studie zijn de ontwikkelingen in het bedrijf in 2004 opnieuw bezien. Inderdaad bleek ‘de markt’ inmiddels danig van karakter te zijn veranderd. Niet alleen was er geen emplot meer voor de flexibele mensen van Dynamicon, ook de vaste staf van AGVI had moeten inkrimpen. Deze ervaring heeft bij de werkgever geleid tot een significante verandering in het denken over arbeidsflexibilisering. Zo is sprake van toegenomen scepsis over het arbeidsvoorwaardelijke ‘keuzemenu’ voor de werknemer op de interne arbeidsmarkt, zeker nu sprake is van een ruimere arbeidsmarktsituatie. Daarnaast is men van oordeel dat de uitzendconstructie bijzonder kostbaar is geweest en dat het bedrijf veel meer gebaat zou zijn geweest bij temporele flexibiliteit onder het interne personeelsbestand. Te zeer zou de zeggenschap over tijd zijn doorgeslagen in de richting van de werknemer. Het schrappen van de bestaande regelingen ligt evenwel niet in de rede –deze zijn voor langere duur in de CAO vastgelegd-, wel zou in de toekomst worden bekeken hoe de werkgever beter kan profiteren van variabele tijdsregelingen.

### **3.7 Conclusie: transitionaliseringseffecten**

E-hrm applicaties vormen ontegenzeggelijk een impuls achter de verbreiding van grotere tijdflexibiliteit in de arbeidscontracten van vaste werknemers in het bedrijfsleven. De werkgeversmotieven die daarbij van belang zijn, betreffen echter niet of nauwelijks de afstemming van de arbeidscapaciteit op de arbeidsbehoefte. In zekere zin is een kostenmotief aan de orde –reductie van de overwerkvergoedingen-, maar daarnaast zijn het vooral arbeidsmarkt-motieven die een rol spelen. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat vooral in bedrijven die waarde hechten aan een stabiele interne arbeidsmarkt overwegingen spelen met betrekking tot de werving en het behoud van personeel. De nieuwe regelingen dragen bij aan het imago van een aantrekkelijk en modern werkgever, die bereid is in te spelen op de planningsperikelen van de moderne burger. De technologie werkt hierbij niet als oorzakelijke kracht, maar wel als een belangrijke randvoorwaarde voor het daadwerkelijk realiseren van het nieuwe tijdregime.

Voor de werknemer op de interne arbeidsmarkt geldt dat diens mogelijkheden rondom de afstemming van arbeid en zorg toenemen en dat daarmee enkele moderne onzekerheden worden gereduceerd. Tegelijkertijd geldt echter dat de toegang tot dergelijke banen vermindert, omdat bedrijven compensatie zoeken in een ruimer gebruik van tijdelijke krachten. Het gevolg is dat de netto arbeidszekerheid alsnog daalt. Daarbij rijst de vraag of werkgevers zelf wel zo gelukkig zijn met dergelijke uitzendconstructies, mede gelet op de

kosten ervan en de (mogelijke) aanpassingsproblemen die onvoldoende gekwalificeerd personeel in het productieproces ondervindt.

In termen van transitioneel arbeidsmarktbeleid lijkt geconcludeerd te moeten worden dat een al te groot accent op ‘tijdsoevereiniteit’ voor de vaste arbeidskracht gepaard kan gaan met een kwantitatief en kwalitatief inzetbaarheidsvraagstuk, dat vervolgens via de externe markt wordt opgelost en de gedaante aanneemt van een groeiend leger flexwerkers. In het transitionele arbeidsmarktdenken geldt dit niet als bezwaarlijk. Het argument daarbij is dat maatschappelijke investeringen in de ‘employability’ van werkenden kunnen helpen de bezettingsproblemen te verminderen: door de toegenomen arbeidsmobiliteit zal dan steeds voldoende (gekwaliceerd) personeel beschikbaar zijn. Het is echter zeer de vraag of dergelijk beleid aanslaat bij bedrijven die hun arbeidsorganisatie in hoge mate ontlene aan de logica van de interne arbeidsmarkt.

## 4 ICT EN HET RITME VAN DE BELEVENISECONOMIE

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de opkomst van economische activiteiten die worden gekenmerkt door een (schijnbaar) instabiel en vluchtig karakter. Nagegaan wordt welke rol ICT hierbij speelt en welke (transitionele) arbeidsmarktgevolgen ermee samenhangen. Van belang is dit thema zorgvuldig te onderscheiden van de discussie over tijdelijk werk zoals die werd gevoerd in het kader van de flexibele arbeidsorganisatie. In dit debat werden processen van automatisering en informatisering gezien als drijvende krachten achter een toenemende vraag naar tijdelijk personeel. Door slim ICT-gebruik in productieprocessen kon bijvoorbeeld beter ingespeeld worden op de specifieke preferenties van (groepen) vragers, kon sneller worden overgeschakeld op de vervaardiging van andere diensten en producten en konden klanten ‘just-in-time’ worden bediend. Dit alles zorgde voor geringere voorspelbaarheid van de personeelsbehoefte en grotere pieken en dalen in de benodigde bemensing. Via de inschakeling van flexwerk, naast een kern van vaste medewerkers, konden de fluctuaties in de arbeidsvraag worden ondervangen. In het navolgende is echter een ander fenomeen aan de orde.

Zoals Harvey al in 1989 suggereerde, brengt ICT een andere plaats- en tijdbeleving met zich mee. Fysieke en temporele afstanden verliezen aan betekenis in een proces van *time-space compression*. Zo maakt de techniek het ondermeer mogelijk de tijdspanne tussen de vervaardiging en consumptie van producten en diensten aanzienlijk te verkorten en in sommige contexten – bijvoorbeeld die van een ‘evenement’ - kunnen productie en consumptie zelfs samenvallen. Castells (1996: 464) typeert de door ICT veranderde tijdsorde als ‘timeless time’. Daarmee doelt hij op de ontwikkeling van reeksen gebeurtenissen zonder vaste of duidelijke volgorde. Discontinuïteit en zogenaamde instantervaringen liggen ten grondslag aan een nieuw tijdregime, dat volgens ondermeer Pine en Gilmore (2000) typerend zou zijn voor wat zij een ‘beleveniseconomie’ noemen. Deze economie is er primair op gericht de consument ‘gedenkwaardige ervaringen’ aan te reiken. Moderne consumenten willen meer dan een product, ondernemingen worden podia voor het creëren van betekenisvolle belevenissen. Overigens hoeft het daarbij niet louter te gaan om activiteiten van ondernemingen uit de vermaakindustrie, ook in andere branches wordt de ‘verkoop van aangename ervaringen’ vaker als cruciaal beschouwd voor economisch succes.

De vraag is nu of dergelijke economische activiteiten ook op het niveau van de arbeid met een neiging tot eenmaligheid of ‘instantaneity’ gepaard gaan. Velen menen dat dit onvermijdelijk

zo zal zijn, zoals Castells (1996: 272) die de contouren schetst van arbeidspatronen zonder ritme, geschiedenis en/of toekomst. Waar arbeid nodig is voor het laten ontstaan van een evenement, zal deze worden ‘opgepakt’, om vervolgens weer te worden ‘losgelaten’. Steeds grotere aantallen werkenden behoren in de informatiesamenleving tot een ‘*disposable labor force*’, aldus Castells.

In dit hoofdstuk gaan we in op ‘het goede gevoel’ dat telecombedrijf Orange haar klanten wil verschaffen, de belangrijke rol die het *callcenter* daarbij vervult en de arbeidsstrategie die in dit kader door het bedrijf wordt gevoerd. Opmerkelijk genoeg zal uit de analyse blijken dat van ‘structurele vluchtigheid’ in het gebruik van arbeid allerminst sprake is. Ook de bevindingen bij het multimedia bedrijf Axis, dat zich eveneens laat typeren als een exponent van de beleveniseconomie, wijzen erop dat de productie van herkenbare communicatie met klanten veeleer een specifieke binding vereist tussen bedrijf en medewerkers. Het hoofdstuk sluit af met een poging de betekenis hiervan voor het transitionele arbeidsmarktperspectief te schetsen.

## **4.2 Orange Nederland**

De markt van telecommunicatie is zeer onstuimig. De afgelopen jaren hebben zich internationaal talloze nieuwe aanbieders gemeld, van wie een groot aantal het niet heeft gered. Niet alleen zijn aanzienlijke investeringen nodig in vergunningen, technologie en innovatie, maar daarnaast ook en vooral in het werven (en behouden) van klanten. Lukt dit laatste in de eerste jaren onvoldoende, dan komt een aanbieder al snel in problemen. Dit kan leiden tot faillissementen, maar ook tot grote drukte op het front van (internationale) fusies en overnames.

De geschiedenis van Orange Nederland bv is in dit opzicht illustratief. Het bedrijf begon in 1998 onder de naam Dutchtone, als samenwerkingsverband tussen France Telecom, ABN-AMRO en de Rabobank. Hoewel het bedrijf vrij snel een goede naamsbekendheid wist op te bouwen, had het te kampen met een lage klanttevredenheid, dalende klantenaantallen en ten slotte oplopende verliezen. Ondertussen had het moederbedrijf France Telecom in 2000 het Engelse Orange overgenomen van het Duitse bedrijf Mannesmann. De strategie werd nu om het kwakkelende Dutchtone een ‘doorstart’ te geven onder de merknaam Orange, maar niet nadat aanzienlijke verbeteringen in kwaliteit en service werden voorbereid en gerealiseerd. In 2003 werd Orange uiteindelijk met veel succes

op de Nederlandse markt gepresenteerd. In 2004 telde het bedrijf 1,7 miljoen klanten, een groei van ruim 28 procent ten opzichte van het voorgaande jaar, en boekte het een winst van 100 miljoen euro.

Het bedrijf biedt zowel particulieren als zakelijke klanten diensten en producten aan. Daarbij gaat het om diverse abonnementen op mobiele telefonie en andere netwerkdiensten, prepaid dienstverlening, telefoons en accessoires (headsets voor radio-ontvangst, mp3-spelers, navigatie). Voor zakelijke klanten worden systemen met meerdere aansluitingen geleverd. Verder wordt voortdurend gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe applicaties, waaronder bijvoorbeeld de ontwikkeling van televisie-ontvangst per mobiele telefoon. Ruim 1300 mensen werken bij Orange Nederland, op taakgebieden als marketing, netwerkaanleg en -onderhoud, productontwikkeling, inkoop, verkoop (waaronder een vijftigtal Orange *shops*) en klantencontacten (*callcenter*). Hierna richten we ons in het bijzonder op het callcenter, dat in de optiek van het bedrijf een kernfunctie vervult, namelijk het zorgdragen voor een goed bedrijfsimago en optimale klanttevredenheid. Het in Arnhem gesitueerde callcenter telt circa 450 vaste arbeidsplaatsen, maar het aantal feitelijk werkzame personen is op piekmomenten 40 tot 50 procent groter door de inzet van flexwerkers.

#### **4.3 Callcenter technologie en personeelsbeleid**

De softwareprogramma's die worden gebruikt om klantencontacten te onderhouden, zijn er steeds op gericht zoveel mogelijk gestandaardiseerde ondersteuning aan te reiken bij de afhandeling van gesprekken. Dit betekent, om te beginnen, dat een beller in een voorgeprogrammeerd menu terecht komt. Afhankelijk van diens vraag, klacht of verzoek kan het gebeuren dat een en ander volledig geautomatiseerd wordt afgehandeld, bijvoorbeeld via de verzending van een sms-servicebericht. In andere gevallen wordt een systeem van 'monitoring' toegepast, dat alle gegevens van een beller in korte tijd op beeld brengt. Niet alleen verhoogt dit de doelmatigheid van het proces, waarbij gemiddeld 30.000 calls per dag afgehandeld worden, ook stelt het lagere eisen aan de training en inwerktijd van de callcenter medewerker. Voor een nieuwe medewerker volstaat veelal een opleiding van enkele weken waarbij behalve aan de omgang met techniek –werking van systeem, omgang met on-line informatiebronnen- vooral ook aandacht uitgaat naar de bejegening van klanten.

Mede gelet op de eenvoud van werkzaamheden worden callcenter activiteiten nogal eens uitbesteed of, in het geval van internationale ondernemingen, naar lagere-lonen-landen verplaatst. Bij Orange is het nadrukkelijk strategie om een en ander in eigen hand te houden.

Daarbij komt dat een belangrijk deel van de werkzaamheden door personeel in vaste dienst wordt verricht. Het hoge aantal calls biedt een behoorlijke graad van voorspelbaarheid ten aanzien van de benodigde personeelscapaciteit, zowel in generieke zin als ook qua spreiding van de drukte over de werkdag. Dit laatste wordt ondervangen door de inzet van een ruim aandeel deeltijders (circa 40%) die met het oog op de werkplanning weinig keuzevrijheid hebben in de bepaling van werktijden.

Naast de vaste personeelsbezetting wordt periodiek een beroep gedaan op een segment flexwerkers. Dit is vooral van belang met het oog op de speciale campagnes die regelmatig worden gehouden om het Nederlandse publiek bij Orange te betrekken. De reguliere afhandeling van calls leidt tot een schat aan informatie over de wensen, vragen en klachten van klanten, die door de afdeling marketing wordt geanalyseerd en voor strategische doeleinden wordt benut. De campagnes zijn hiervan een verlengstuk en beogen de naamsbekendheid van het bedrijf te vergroten en daarbij een specifiek beeld neer te zetten van de waarden en emoties waarmee het bedrijf zich graag geassocieerd ziet. Het extra personeel dat hiervoor nodig is, wordt gerekruteerd door een vast uitzendbureau, Suza genaamd. Dit bureau beoogt zoveel mogelijk duurzame relaties op te bouwen met Nijmeegse studenten, die geregeld voor Orange kunnen werken. Daarbij geldt wel dat zij minimaal 16 uur per week beschikbaar zijn. Bijkomend voordeel is dat deze groep eerder een voor- dan een afkeur heeft van werk in de avonduren, het moment bij uitstek voor gerichte campagnes.

#### **4.4 Motieven**

Voor een goed begrip van de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid bij Orange is het van belang de strategie van het bedrijf in meer algemene zin tegen het licht te houden. Het management gaat ervan uit dat het leveren van (mobiele) telecommunicatie veel meer omvat dan een aantal instrumentele handelingen. De consumentenmarkt wordt gedomineerd door een relatief jong publiek dat gevoelig is voor de associaties die een merknaam oproept in de *peer group*. Daaraan kleven aspecten van *life style*, emotie, accentuering van waarden en morele opvattingen. Voor de toekomst van het bedrijf is het van doorslaggevend belang dat de merknaam in het betreffende marktsegment een gunstige klank heeft, niet alleen met het oog op de aanwas van nieuwe klanten, maar ook en vooral in verband met het vasthouden van de oude. In termen van Porter's typologie van competitieve strategieën (Porter 1980) is sprake van *focus*, een strategie waarbij de toegang tot een specifieke doelgroep centraal staat en veel macht wordt toegekend aan bedrijfsmedewerkers die direct contact onderhouden met klanten.

Cruciale missers in de communicatie met klanten kunnen fatale gevolgen hebben, waaronder snel uitdijende imagooverslechtingen en daarop volgend vertrek van clientèle. Van merkentrouw kan door de aanbieder steeds minder vanzelfsprekend worden uitgegaan; deze moet met voortdurende inspanningen worden ‘verdiend’.

Tegen deze achtergrond heeft Orange een imago ontwikkeld dat aan de ene kant een hedendaags, goed opgeleid, trendgevoelig en geëngageerd publiek moet aanspreken, maar aan de andere kant robuust genoeg is om niet bij de eerste de beste smaakverandering betekenisloos te worden. In de missie van het bedrijf is opgenomen dat het bedrijf geloof hecht aan een betere toekomst, optimisme wil uitstralen en daaraan bijdraagt door met simpele en innovatieve diensten de communicatie tussen mensen te verbeteren. Deze missie (‘Orange is about a belief in the future’) is uitgewerkt in vijf kernwaarden (*brand values*):

- 1) *Friendly*: dienstverlenende, zonnige, niet arrogante houding, met gevoel voor humor;
- 2) *Straightforward*: eenvoudig te begrijpen, simpele, transparante diensten; open en toegankelijk;
- 3) *Honest*: geen bedrog, geen kleine lettertjes, maar heldere en verantwoordelijke omgang met de klant;
- 4) *Refreshing*: positief verrassen met innovatieve aanpak waarbij niet de technologie maar de behoeften van mensen richtinggevend zijn;
- 5) *Dynamic*: dienstverlening is nooit ‘af’, maar een permanente zoektocht naar verbetering.

Het zou onjuist zijn deze expliciete mentale ‘geloofsbelijdenis’ als modieuze klets- of reclamepraat af te doen. Het bedrijf ziet er nauwlettend op toe dat alle klantencontacten en ieder bericht naar de buitenwereld in overeenstemming zijn met de centrale merkwaarden. In en rond het callcenter heeft dit al eens geleid tot opschudding toen bleek dat het management met alle gesprekken kon meeluisteren.

Daarnaast wordt de bedrijfsfilosofie concreet handen en voeten gegeven door een beleid van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’, waarover in een jaarlijks rapport verslag wordt gedaan. Hierin wordt stelling genomen tegen niet-integere, frauduleuze vormen van zaken doen en bekent het management zich tot ‘de hoogste normen van ondernemerschap’, waarbij duurzaamheid wordt verkozen boven snelle winst. Dit houdt in dat het bedrijf de gemeenschappen wil ondersteunen waarin ze actief is, in termen van milieubeheer, gezondheid en sociaal-economische ontwikkeling. In de praktijk betekent dit dat Orange uiteenlopende charitatieve projecten ondersteunt, zowel financieel als met behulp

van door haar geleverde (telecommunicatie)diensten. Zo wordt bijvoorbeeld het callcenter ingezet voor campagnes van *War Child*.

De betekenis van dit alles voor het personeelsbeleid is aanzienlijk. Binding aan de bedrijfsfilosofie wordt als een functie-eis beschouwd en ondersteund door bedrijfsintern onderzoek naar de bekendheid met de merkwaarden en een hierop toegespitst opleidingsprogramma (*understanding & learning*). In dit programma wordt de ‘typische manier van werken’ bij Orange overgedragen, het denken van medewerkers gericht op de bedrijfswaarden, en de vertaling hiervan in een succesvolle omgang met de klant geoefend. Ook wordt een op dezelfde waarden gestoelde bedrijfscultuur bevorderd. Transparantie, integriteit, optimisme en moreel besef dienen maatgevend te zijn voor de contacten tussen management en medewerker, en medewerkers onderling. Op arbeidsvoorwaardelijk vlak vertaalt het belang van cultureel commitment zich in een voorkeur voor vaste medewerkers. Een waarde als ‘eerlijkheid’ wordt vertaald in een beloningssystematiek die ruimte laat voor bonussen op grond van prestaties en waartoe geregeld concrete resultaatafspraken worden gemaakt. Uit bedrijfsintern onderzoek blijkt dat dit beleid het relatief jonge personeelsbestand aanspreekt -circa 70% is jonger dan 40 jaar-, zoals ook de informele sfeer en de waarden die het bedrijf omarmt, worden gewaardeerd. Daarnaast hebben de goede faciliteiten op het gebied van ‘gezond werken’, opleidingen en verlof een bindende kracht.

Hoewel de arbeidsorganisatie al met al trekken vertoont van een klassieke interne arbeidsmarkt, is dit maar ten dele waar. Bindingen met het personeel worden niet in de eerste plaats versterkt via klassieke, arbeidsvoorwaardelijke instrumenten, nauwkeurig uitgestippelde loopbaantrajecten en de impliciete belofte van een ‘levenscontract’. Centraal staat veeleer een culturele strategie, gericht op het creëren van loyaliteit via mentaliteitsbeïnvloeding. Zelfs is het zo dat een groot deel van de arbeidsplaatsen in het bedrijf, zoals bij het callcenter, weinig perspectiefrijk zijn. In dit licht is het des te opmerkelijker dat deze niettemin in een bindingsbeleid worden betrokken. Wanneer dit om bedrijfseconomische redenen echter noodzakelijk is, zoals recent nog het geval was in de verkooporganisatie, schroomt het bedrijf niet vaste contracten te beëindigen. Overigens wordt hierop, ook door het personeel, met een zekere nuchterheid gereageerd. Voor veel van de medewerkers is duidelijk dat het bedrijf zelf de turbulente marktomstandigheden niet altijd in de hand heeft en dat personele aanpassingen nodig kunnen zijn. Hieruit spreekt een zekere bereidheid tot externe mobiliteit. Uiteraard is daarbij wel de vraag aan de orde in hoeverre een en ander mede afhankelijk is van het relatief jeugdige personeelsbestand en de voorspoed waarin het bedrijf thans verkeert. Niet valt uit te sluiten dat op termijn alsnog een

grotere hang naar zekerheid zal ontstaan, bijvoorbeeld wanneer de marktomstandigheden wijzigen.

#### **4.5 Nieuwe (on)zekerheden**

Door Orange wordt de productie van een aangename merkbeleving niet als een kwestie van incidenteel handelen beschouwd, maar als een kernactiviteit die lange adem, zorgvuldige opbouw en inzet van personeel met de juiste attitudes vereist. Weliswaar worden voor speciale acties en campagnes tijdelijke hulptroepen opgeroepen, maar ook deze worden zoveel mogelijk in de bedrijfsfilosofie gesocialiseerd. Als er sprake is van arbeidsonzekerheid onder het vaste personeelsbestand, dan volgt deze dus niet uit een specifieke strategie van arbeidsflexibilisering, maar uit de kenmerken van de marktomgeving in deze branche. Daarnaast maakt het incidentele karakter van de acties een terugkerend beroep op additionele krachten tot op zekere hoogte noodzakelijk.

Waar wel sprake is van arbeidsonzekerheid in deze casus, is deze in zekere zin geïndividualiseerd. Het zware accent op de culturele kwaliteiten van de medewerker, in combinatie met een op prestaties gericht beloningsbeleid, kan leiden tot mentale onzekerheid en onlustgevoelens. Onvoldoende functioneren wordt eerder als een persoonlijk falen beleefd, terwijl de homogene bedrijfscultuur het risico van sociale uitsluiting herbergt, wanneer individuele medewerkers onvoldoende mee kunnen komen met de informele omgangsvormen en de directe en open stijl. Een en ander kan leiden tot vertrek, maar ook tot ziekte of zelfs arbeidsongeschiktheid. Daarnaast geldt dat de werknemer over weinig keuzemogelijkheden in de planning van de werktijden beschikt. Met name in het callcenter geldt een strikt tijdregime, maar ook in de andere bedrijfsonderdelen wordt eerder extra inzet van de medewerker verwacht dan een veeleisende houding ten aanzien van tijdflexibiliteit. Voor de medewerker betekent dit dat het vermogen tot afstemming van werk en privé beperkt is en dat ook hier mentale overbelasting als risico aanwezig is.

#### **4.6 Vergelijking: Axis**

Axis is een relatief jong en klein bedrijf dat zich in brede zin toelegt op het verstrekken van multimedia adviezen en toepassingen aan bedrijven. Het bedrijf is gevestigd in Enschede, telt circa 35 medewerkers en is, de kleine omvang ten spijt, in een aantal bv's gesplitst, die zich op verschillende deelgebieden richten, waaronder het verzorgen van technische

informatiestromen, webdesign en het ontwerp van multimedia ondersteuning bij de organisatie van (culturele) evenementen. Bij het bedrijf werken veelal hoog opgeleide ICT-specialisten die vanwege hun creatieve talenten zijn geselecteerd.

In de beginjaren van het bedrijf, gedurende de eerste helft van de jaren negentig, werden veel werkzaamheden uitbesteed aan grafische bureaus. Omdat doorgaans sprake was van eenmalige opdrachten – ontwerp van een mediacampagne, een website of communicatiestrategie- beoogde de oprichters van het bedrijf zoveel mogelijk flexibel te zijn op het personele vlak en werd per opdracht een passend projectteam gecontracteerd. In de loop der jaren kwam men er echter achter dat hier belangrijke nadelen aan vast zaten. Niet alleen bleek het soms moeilijk de geschikte mensen voor een project te vinden, ook waren de geleverde diensten soms onvoldoende herkenbaar. Dit probleem deed zich om te beginnen voor bij de uitvoering van projecten. Omdat de onderdelen ervan door verschillende partijen werden aangeleverd, sloten deze niet altijd goed op elkaar aan. Gemeend werd dat deze werkwijze welbeschouwd geen recht deed aan de essentie van een multimediale strategie, namelijk het aanbrengen van eenheid in boodschap en symbolen. Daarnaast manifesteerde het probleem van de herkenbaarheid zich ook door de tijd heen. Zo bleek het moeilijk om met wisselende, ingehuurde teams een duidelijk herkenbare bedrijfsstijl te ontwikkelen. Voor het succes van de onderneming was dit een cruciaal punt. Gewerkt zou moeten worden aan een duidelijk herkenbare signatuur, die de verschillende Axis-projecten een herkenbare en consistente uitstraling verleenden.

Op grond van deze overwegingen werd alsnog overgestapt op een andere personeelsstrategie. Thans werkt het bedrijf vrijwel uitsluitend met vaste medewerkers, die allen worden ‘opgevoed’ in een specifieke huisstijl. Wel wordt daarbij zoveel mogelijk functionele flexibiliteit gerealiseerd. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij op alle activiteiten van de onderneming inzetbaar is. Al met al is de les geweest, aldus de leiding van het bedrijf, dat juist schijnbaar incidentele en weinig tastbare producten als een communicatiestrategie, om een solide en duurzame vorm van organiseren vragen.

#### **4.7 Conclusie: transitionaliseringseffecten**

Met de ontwikkeling van de kenniseconomie neemt het aantal mogelijkheden tot communicatie met de klant explosief toe. Hiermee samen hangt dat het voor ondernemingen steeds belangrijker wordt te investeren in een gunstig imago, veel aandacht te besteden aan de gevoelswaarde van producten en diensten, en daarbij de klant zoveel mogelijk positieve

ervaringen te bezorgen. Een succesvolle strategie op deze punten kan beslissend competitief voordeel opleveren. De stelling dat het hier vooral gaat om eenmalige en betrekkelijk vluchtige activiteiten zonder duidelijke temporele structuur, lijkt aanvechtbaar. De praktijk bij het bedrijf Orange laat veeleer zien dat het om continue inspanningen gaat die een specifieke, culturele binding tussen bedrijf en medewerkers vergt. Zelfs in het geval van eenmalige activiteiten – de campagnes bij het Orange callcenter, de mediaondersteuning van evenementen door Axis- blijken binding aan het bedrijf en personele stabiliteit op langere termijn van cruciaal belang. Zonder duidelijk herkenbare cultuur en stijl van communiceren is het moeilijk om succesvol te zijn in de beleveniseconomie.

Vaker dan veelal wordt gedacht bestaat er, met andere woorden, bij de werkgever behoefte aan hechte bindingen met het personeel. Het is waar dat de toename van campagne-achtige activiteiten kan leiden tot een grotere vraag naar tijdelijke krachten. Essentieel is echter dat in structurele zin behoefte bestaat aan personeel dat zich verbindt aan een specifieke, door het bedrijf ‘bedachte’ mentaliteit. Dit leidt tot specifieke investeringen in culturele competenties en beïnvloeding van de persoonlijkheid van de werkende. Het vaste arbeidscontract, in arbeidsrechtelijke zin, lijkt voor deze strategie een passende constructie, al heeft dit contract steeds minder betekenis als ‘waarborg voor een levenslange binding’.

Met het oog op de transitionaliseringdiscussie valt in deze casus op dat de werkgever geen speciaal belang heeft bij het initiëren van ruimere planningsmogelijkheden voor de werkende. Eerder wordt, enigszins naar Japans voorbeeld, gestreefd naar een werknemerschap dat wortelt in onvoorwaardelijke trouw aan de centrale bedrijfsfilosofie. In combinatie met een regime waarbij individuele persoonlijkheidskenmerken steeds belangrijker worden bij het waarderen van de arbeidsprestatie, dreigen risico’s van overbelasting en uitputting. Wat betekent dit voor een (eventueel) transitioneel arbeidsmarktbeleid? Aan de orde is een nieuw sociaal risico dat zich kan voordoen wanneer de culturele bindingen tussen bedrijf en arbeidskracht al te hecht worden en op termijn uitlopen op uitval en/of (onomkeerbare) uitstroom naar arbeidsongeschiktheidsregelingen. Aan de ene kant betekent dit dat werkenden zouden moeten leren omgaan met psychologische druk en met het oog daarop nadrukkelijker worden geschoold in culturele competenties. Aan de andere kant zou gedacht kunnen worden aan beleid dat de werkende faciliteiten biedt om tijdig gas terug te nemen, bijvoorbeeld via aanpassingen van de aanstellingsomvang en/of mobiliteit naar een andere werkkring.

Het zij ten slotte opgemerkt dat van ontwikkelingen zoals die bij Orange zijn waargenomen, nog onvoldoende zeker is of en hoe ze zich zullen doorzetten. In het bijzonder is daarbij de vraag aan de orde welke invloed uitgaat van het feit dat het personeelsbestand

nog relatief jong is. Dit brengt thans nog een behoorlijke graad van mobiliteit met zich mee, maar de vraag is hoe de onderneming zal reageren als deze afneemt. Veel hangt daarbij af van de ontwikkelingen in de telecommunicatiemarkt. Blijven deze onzeker en onstuimig, dan is het de vraag of de onderneming zal kunnen blijven opereren op basis van de ‘quasi-interne arbeidsmarktlogica’ die thans wordt gevolgd.

## 5 ICT EN HET WERKNEMERSCHAP OP AFSTAND

### 5.1 Inleiding

ICT-applicaties kunnen worden ingezet om het plaatsgebonden karakter van taken te verminderen, zodat bijvoorbeeld thuiswerk mogelijk wordt gemaakt. Dit kan werknemers helpen een betere afstemming te realiseren tussen werk en privé-leven, maar ook werkgevers kunnen er baat bij hebben, bijvoorbeeld alleen al omdat het besparingen oplevert op dure kantoorruimte. Het werknemerschap op afstand, dat aldus ontstaat, moet overigens niet alleen in een strikt ruimtelijke zin worden begrepen. De term duidt ook op het ontstaan van lossere relaties tussen werkgever en arbeidskracht. De werkende zal zelfstandiger (moeten) zijn in de organisatie van zijn werkzaamheden en daarin minder vanuit het management worden aangestuurd. Toezicht op en beoordeling van de arbeidsprestatie spitsen zich daarbij steeds nadrukkelijker toe op (beoogde) resultaten cq de arbeidsoutput.

In dit hoofdstuk gaan we in op de praktijk van telewerken bij IBM Nederland. Nagegaan wordt hoe deze praktijk eruit ziet, welke rol daarbij is weggelegd voor de technologie, vanuit welke motieven de werkgever het telewerken stimuleert en wat hiervan de implicaties zijn voor het transitioniseringsdebat. Telewerken bij IBM betreft vooral de categorie van professioneel, hoger opgeleid personeel. Ter vergelijking staan we kort stil bij een casus waarin het juist draait om eenvoudiger werk, te weten de afhandeling van klachten bij reisorganisatie Arke. Uit de analyse komt naar voren dat de toepassing van ICT weliswaar faciliteiten aanreikt voor een verbetering van de *work-life balance*, maar dat tegelijkertijd moet worden betwijfeld of deze faciliteiten daadwerkelijk kunnen worden benut.

### 5.2 IBM Nederland

De multinational IBM maakt vanaf de jaren twintig in de vorige eeuw furore als producent van kantoorapparatuur. Vanuit die hoedanigheid is het bedrijf al vroeg betrokken bij de ontwikkeling van computers en programmatuur. Reeds in de jaren zestig bouwt het bedrijf omvangrijke *mainframes*, die met ponskaarten worden bestuurd. In 1981 lanceert de onderneming haar eerste personal computer. Wereldwijd werken anno 2004 circa 325.000 mensen bij het bedrijf, IBM Nederland telt circa 5000 vaste medewerkers en een wisselend bestand van ca. 1000 tijdelijke krachten.

De onderneming richt zich naast IT-producten ook op dienstverlening. De producten bestrijken een breed pakket van ICT-hardware, (waaronder pc's, werkstations, kassa- en opslagsystemen) en software. De dienstverlening (IBM Global Services) omvat ondersteuning aan bedrijven op het terrein van de informatiehuishouding, waaronder zaken als pakketimplementatie, systeemonderhoud en *e-business*. In haar missie richt IBM zich primair op de zakelijke klant. Beoogd wordt oplossingen aan te dragen voor complexe bedrijfsproblemen door middel van technologische innovaties. Dit alles vergt specialistische kennis en er is dan ook sprake van een relatief hoog opgeleid, technisch georiënteerd personeelsbestand. Veelal wordt in teams aan specifieke projecten gewerkt.

De verschillende IBM vestigingen in de wereld volgen in termen van strategie, organisatie en cultuur zoveel mogelijk het Amerikaanse moederbedrijf. Mede met het oog op de hevige competitie in de branche is sprake van een tamelijk agressief, prestatiegericht werkklimaat. Technologie speelt bij de onderneming als vanzelfsprekend een prominente rol op alle functiegebieden. Zo wordt ten behoeve van het interne opleidingsbeleid gebruik gemaakt van *e-learning* applicaties en worden de adviseringspraktijken ondersteund door geavanceerde communicatiesystemen voor direct contact met klanten. Hierna richten we ons op het feit dat vrijwel alle applicaties op afstand toegankelijk zijn via een snelle breedbandverbinding.

### **5.3 Telewerken als strategie**

IBM beoogt zich niet alleen te onderscheiden door kwalitatief hoogwaardige producten en procedures, maar vooral ook door een hoge mate van vakkundigheid en flexibiliteit bij het personeel. In dat verband wordt veel waarde gehecht aan brede inzetbaarheid, waarbij de verwachtingen van de klant leidend zijn. Gestreefd wordt naar een arbeidsorganisatie waarbinnen op *any time, any place* kan worden gewerkt. Telewerken vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel en het bevorderen daarvan is inmiddels officiële bedrijfsstrategie.

Een en ander komt tot uitdrukking in het kantoorconcept (*e-place*), dat niet langer uitgaat van vaste werkplekken, behoudens voor enkele kernfuncties in de secretariële sfeer. Gewerkt wordt met verschillende typen flexplekken, bestemd voor kortdurend en/of langer verblijf. Onderdeel van dit concept is dat medewerkers zoveel mogelijk thuiswerken, waarbij door het bedrijf verschillende vormen van ondersteuning worden geleverd, van beperkte faciliteiten voor incidenteel thuiswerken, tot een volledig ingericht thuishkantoor (*e-home*). Ten behoeve van het telewerken is een omvangrijk intranet ingericht dat via gateways is

gekoppeld aan het wereldwijde Internet. Via het interne netwerk kunnen conferenties worden gehouden en in teams aan projecten worden gewerkt. Daartoe wordt nog een andere methode ingezet, die van het *virtual private network*, dat via versleutelingstechnieken en *tunneling* protocollen een volledig afgeschermd werkomgeving biedt.

Een belangrijke randvoorwaarde bij het telewerken is dat het management een duidelijk zicht heeft op de arbeidsprestaties van de medewerker. Hiervan is nadrukkelijk sprake bij de afdeling verkoop. Met de medewerkers van deze afdeling worden harde resultaatverplichtingen afgesproken die eenvoudig kunnen worden getoetst. Met de invoering van het telewerken werd dan ook op deze afdeling begonnen, maar inmiddels werken ook steeds meer ICT-adviseurs vanuit huis. Voor deze groep geldt dat de arbeidsoutput minder nadrukkelijk in harde resultaten kan worden vastgelegd, deels omdat de aard van het werk dit niet toelaat, deels omdat vaker sprake is van teamprestaties. In dit geval worden zoveel mogelijk concrete inspanningsverplichtingen geformuleerd, op grond waarvan verantwoording aan het management wordt afgelegd.

Anno 2005 werkt ongeveer de helft van het personeel regelmatig en/of structureel vanuit huis. Daarmee is de natuurlijke tijdsorde, die voortvloeit uit de geregleerde aanwezigheid op een kantoor, doorbroken. Hoewel de thuiswerker uiteraard niet geheel vrij is in de planning van zijn werkzaamheden –bijvoorbeeld omdat hij ook met de tijdsindeling van klanten te maken heeft-, beschikt hij over veel ruimere mogelijkheden op dit vlak dan de traditionele kantoorwerker. Wie dat wil, kan een deel van zijn taken bij het krieken van de dag of juist in de avonden verrichten.

#### **5.4 Motieven**

De belangrijkste overweging bij de *e-home* strategie is zonder twijfel de door IBM beoogde cultuurverandering, waarbij de klassieke *nine to five* mentaliteit wordt doorbroken. Essentieel hierbij is de toedeling van verantwoordelijkheden aan de medewerker voor een effectieve, klantgerichte opstelling en het realiseren van tastbare resultaten. Van de medewerker wordt verlangd de klanten van IBM te bedienen alsof het ‘eigen klanten’ betreft. Hiermee wordt de medewerker in zekere zin een ‘zelfstandige’, die zijn inzet mede laat afhangen van wat ‘zijn’ klanten wensen. Dit betekent vergroting van de temporele flexibiliteit: de medewerker zal eerder bereid zijn in de avonden nog even dat ene projectverslag af te ronden. Daarnaast bieden de faciliteiten voor mobiel werken ruimere mogelijkheden voor bezoek aan opdrachtgevers. Met andere woorden, het beleid rond telewerken dient de ontwikkeling van

een gedecentraliseerde werkorganisatie, waarvan zelfsturing en prestatiegerichtheid op individueel niveau de leidende principes vormen.

Secundair, maar evenmin onbelangrijk, is dat het bedrijf met telewerken bespaart op de kosten van kantoorruimte en –inrichting. Een tweede kostenaspect hangt samen met het woon-werkverkeer. Niet alleen wordt bespaard op de directe kosten die hieruit voortvloeien, maar ook op indirecte kosten als gevolg van files, vertragingen en dergelijke. Thuiswerken leidt zo tot een aantrekkelijke vermindering van uitgaven voor de inrichting van fysieke ruimte en voor fysieke verplaatsing.

Ten slotte wordt het beleid ook onderbouwd met arbeidsmarktspecifieke argumenten. IBM beoogt een moderne werkgever te zijn, met oog voor wat door het bedrijf de *work life balance* wordt genoemd. De onderneming verwoordt het aldus: ‘IBM vindt het belangrijk dat werknemers zich kunnen ontwikkelen en dat gebeurt niet alleen binnen het werk. Midden in de maatschappij staan kost tijd. Of die tijd nou wordt besteed aan creativiteit, opvoeding, zorg voor ouders, vrijwilligerswerk of reizen is niet de zaak van de werkgever. Daarom zijn werktijden en -plekken flexibel, is parttime werken tot in de directie volledig geaccepteerd, biedt IBM kinderopvangregelingen en mogelijkheden voor onbetaald verlof’. Telewerken wordt tegen deze achtergrond beschouwd als de bijdrage bij uitstek aan de plannings- en afstemmingsbehoeften van werknemers. Mede met het oog op de (soms) krappe arbeidsmarkt voor ICT-specialisten hoopt de onderneming met dit beleid aan wervingskracht te winnen en goede krachten voor de onderneming te behouden. Daarbij wordt in het bijzonder ook gekeken naar het vrouwelijk arbeidspotentieel in de branche.

Bedacht moet worden dat de eerstgenoemde, op cultuurverandering gerichte motieven dominant zijn. Dit betekent niet dat de onderbouwing in termen van werknemersbehoeften een louter legitimerend karakter heeft – zoals aangegeven zit hier ook een arbeidsmarktstrategische component aan-, wel is de vraag aan de orde in hoeverre de verschillende motieven tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden. Voor het bedrijf betekent telewerken immers dat de wensen van de klant nadrukkelijker een rol gaan spelen in het tijdverbruik van de werkenden. Dit gegeven kan gemakkelijk op gespannen voet komen te staan met het motief van toenemende planningscapaciteit aan de zijde van de werknemer en aldus nieuwe onzekerheden tot gevolg hebben

## **5.5 Nieuwe (on)zekerheden**

Voor de telewerker bij IBM is sprake van een aanzienlijke toename van mogelijkheden om werk en privé-leven in balans te brengen. Niet alleen kunnen de werkzaamheden worden afgestemd op terugkerende patronen in het dagelijks leven –schooltijden, zorg voor ouders, vrijwilligersactiviteiten- ook in geval van onvoorziene activiteiten –zieke kinderen, kapotte wasmachine- biedt het telewerken belangrijke planningsvoordelen. Volledig vrij is deze ruimte overigens niet, want voor circa 80% van de telewerkers gelden wel verplichte contacturen, teneinde een (minimale) band met bedrijf en collega's te onderhouden. Ook ten aanzien van de leefpatronen op de wat langere termijn –vakanties, scholing- heeft de medewerker ruimere mogelijkheden. Mits de *targets* niet in gevaar komen, kunnen onderbrekingen van het arbeidsleven worden gerealiseerd, ofwel betaald ofwel via onbetaald verlof. De welwillende houding van de onderneming ten aanzien van deeltijdarbeid maakt het daarbij mogelijk gedurende de arbeidsloopbaan aanpassingen te realiseren in de mate van participatie.

Tegenover deze nieuwe zekerheden staat evenwel een aantal nauw met het telewerken verbonden risico's. Belangrijk in dit verband is allereerst het feit dat de verantwoordelijkheid voor resultaten op tamelijk ingrijpende wijze naar de individuele werknemer wordt verschoven. De werkgever mag dan niet meer over de schouder meekijken naar het dagelijks functioneren van de werkende, in de plaats daarvan is er nu de klant, die zijn wensen rechtstreeks tot de medewerker richt. Naarmate de klant veeleisender is, kan de telewerker een sterkere tempodwang ervaren en is het nog maar de vraag of hij de verworven tijdflexibiliteit daadwerkelijk zal kunnen realiseren. Niet langer schermt de onderneming zijn werknemer af van al te grote druk – beoogd is juist het directe contact met de klant te bevorderen- en evenmin lijken wettelijke regels op het gebied van de werktijden hier nog enig soelaas te bieden. De werkende is een kleine ondernemer geworden die desnoods tot diep in de nacht actief is om de klant tevreden te stellen en zo zijn persoonlijke *targets* te halen.

Het feit dat de telewerker niet meer op vaste kantoortijden werkt, zou onder deze condities zelfs averechts kunnen werken. De werkende heeft immers weinig meer om op terug te vallen wanneer hij met druk wordt geconfronteerd om af te wijken van zijn arrangementen rondom de afstemming van werk en privé-leven. Juist omdat hij flexibel werkt, meent de klant veel van hem te kunnen vergen. Veel hangt daarbij af van de mate waarin de telewerker zich daadwerkelijk verantwoordelijk voelt voor het te behalen resultaat. De onderneming neemt op dit punt een duidelijk standpunt in. Zo vertelt een manager dat het bedrijf het liefst ook geen verlofaanvragen meer ontvangt van de telewerker. 'Hij is zelf volledig verantwoordelijk voor zijn arbeidsinzet. Het aanvragen van verlof wordt tegenwoordig eerder

als een zwakte gezien, een teken dat iemand de verantwoordelijkheid niet aan kan...' Waar dus het tijdverbruik aan de ene kant wordt vrijgegeven, vervalt aan de andere kant het denken in termen van sociale rechten: wie het zelf kan regelen, moet niet meer zeuren over eventuele aanspraken.

De vraag is of iedere telewerker in staat is een dergelijk regime van zelfsturing vorm te geven. IMB zelf meent dat in ieder geval de jeugdige, pas beginnende werknemers bij het bedrijf op het kantoor moeten beginnen, om arbeidsdiscipline op te doen en het bedrijf te leren kennen. Voor de anderen geldt dat zij het gevaar lopen van fysieke en mentale overbelasting, wanneer blijkt dat ze niet zijn opgewassen tegen de druk van het 'zelfstandig ondernemen'. Daar komt bij dat de eerste signalen hiervan minder snel zullen worden opgemerkt door collega's en/of leidinggevenden. Wanneer een thuiswerker problemen in zijn werk ervaart, kan hij deze nog relatief lang verborgen houden. Naast deze risico's, die een gevaar voor de gezondheid en mogelijk ook de inzetbaarheid van de werkende op langere termijn inhouden, is er ook het risico dat het werknemerschap op afstand met een gestage verwijdering tussen bedrijf en telewerker gepaard gaat. De telewerker die uit zichzelf weinig behoefte ervaart aan contact kan in een sociaal isolement terecht komen dat paal en perk stelt aan zijn verdere ontwikkeling in het bedrijf. Ofschoon formeel alleen de arbeidsresultaten zouden moeten tellen, kan het onderhouden van een netwerk van contacten binnen het bedrijf van doorslaggevend belang zijn in situaties van bijvoorbeeld reorganisatie en/of in verband met de verdere carrièreontwikkeling. Wie onzichtbaar is, loopt het risico te worden gepasseerd bij selecties voor managementopleidingen en/of doorstroming naar hogere functies. Telewerken kan, met andere woorden, ook een risico voor de *employability* van de werkende inhouden.

## **5.6. Vergelijking: Arke Reizen**

Arke is een in 1950 opgericht Twents bedrijf dat zich als touroperator toelegt op de verkoop van reizen, in eerste instantie aan reisbureaus, maar in toenemende mate ook direct aan de klant. Het bedrijf is inmiddels een dochter onderneming van *World of TUI*, dat circa 200 reisorganisaties omvat. Bij het bedrijf werken gemiddeld circa 400 mensen. Gelet op de aanzienlijke fluctuaties in de vraag naar reizen is veelvuldig sprake van tijdelijke krachten en doen zich grote schommelingen voor in de feitelijke bezetting.

Telewerken is enkele jaren geleden mogelijk gemaakt voor de afdeling klantenservice. Op deze afdeling houden circa twintig werknemers zich bezig met de telefonische afhandeling

van klachten. Thans wordt dit telewerken uitsluitend nog ondersteund door de hiervoor benodigde tele-apparatuur, maar in de nabije toekomst zullen ook meer geavanceerde applicaties worden ingezet, met behulp waarvan de telewerkers direct toegang hebben tot alle relevante klantgegevens. De bedrijfsstrategische motieven achter het thuiswerkbeleid zijn tweeledig: gebleken is dat het de productiviteit ten goede komt en dat daarnaast veel (vrouwelijk) aanbod op de arbeidsmarkt beschikbaar is dat graag op deze manier werkzaam is, met het oog op de tijdflexibiliteit die het systeem biedt.

Opmerkelijk is dat ook deze groep geen vaste werktijden kent, maar op zelf gekozen momenten werkt aan de afhandeling van veelal eerder aangemelde klachten. Het management gaat niet na hoeveel uren daadwerkelijk wordt gewerkt, maar beoordeelt de thuiswerkers op basis van het aantal naar tevredenheid afgehandelde klachten. Ofschoon de telewerker in dit systeem in beginsel grote planningsvrijheden geniet, moet worden bedacht dat de klant die een mislukte vakantie achter de rug heeft, niet tot het meest geduldige mensensoort behoort. Veelal worden snelle en passende compensaties verlangd. Wil de telewerker tot een behoorlijke mate van klanttevredenheid komen, zal zij de klant niet al te lang kunnen laten wachten en komt het derhalve regelmatig voor dat van een eerder bedachte tijdsplanning moet worden afgeweken. Afhankelijk van de frequentie waarin dit gebeurt, wisselt de waardering voor het thuiswerken. Aangezien de loopbaanambities in deze groep werkenden beperkt zijn, wordt het betrekkelijke isolement niet als problematisch ervaren. Wel is hierdoor ook de kwetsbaarheid voor eventueel baanverlies groter, hetgeen alsnog als een risico ervaren wordt.

### **5.7 Conclusie: transitionaliseringseffecten**

Met de toenemende beschikbaarheid van snelle ICT-verbindingen wordt het steeds beter mogelijk om arbeidstaken, op verschillende kwalificatieniveaus, te ontkoppelen van een specifieke (kantoor)plek. Hiermee samen hangt een verandering in de aansturing en beoordeling van de daarbij betrokken arbeidskrachten. Van hen wordt verwacht dat zij zelf de planning van de werkzaamheden regelen. Dit kan een aanzienlijke tijdflexibiliteit opleveren, waarbij echter steeds de conditie geldt dat de opbrengsten van hun inspanningen nauwkeurig kunnen worden waargenomen en beoordeeld. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid van de werkende voor het bedrijfsresultaat aanzienlijk vergroot, wat ertoe kan leiden dat de gewenste tijdsvoordelen in de praktijk alsnog tegenvallen of zelfs omslaan in tijdsdwang. In samenhang daarmee doen zich risico's voor van overbelasting en dreigt daarnaast ook een zeker isolement en afnemende *employability*.

Met het oog op het transitionaliseringdebat lijkt de kern van de problematiek in deze casus te schuilen in een *trade off* tussen enerzijds het verwerven van planningsvrijheden en anderzijds het behoud van aanspraken op een zekere bescherming vanuit de werkgever tegen (de gevolgen van) tijdsdruk. De werkgever treedt terug in zijn disciplinerende rol ten aanzien van het tijdverbruik van de werkende, maar daar tegenover staat dat een deel van die rol wordt overgenomen door de klant. Met het terugtrekken van de werkgever lijken ook diens (wettelijke) verantwoordelijkheden op het vlak van bescherming af te nemen cq minder strikt te worden nageleefd, terwijl van de klant op dit punt weinig behoeft te worden verwacht. Hoewel de telewerker formeel nog de status van werknemer geniet, komt hij althans gedeeltelijk terecht in een sociaal niemandsland, dat veeleer typerend is voor het zelfstandige ondernemerschap.

De vraag is ten slotte wat deze analyse betekent voor eventueel transitioneel arbeidsmarktbeleid. Ten minste kan worden geconcludeerd dat het onbekommerd inzetten op telewerken - als middel tot betere afstemming van arbeid, zorgtaken en andere maatschappelijke activiteiten- kan leiden tot een groot aantal nieuwe onzekerheden. Deze onzekerheden roepen indringende vragen op omtrent de institutionele verantwoordelijkheden van de werkgever voor de sociale gevolgen van een arbeidsregime dat steeds sterker leunt op een op afstand geplaatst werknemerschap.

## 6 ICT en TRANSITIONALISERING IN PERSPECTIEF

### 6.1 Inleiding

Centraal in deze studie staat de vraag naar de mate waarin en de wijze waarop ICT-applicaties in arbeidsorganisaties van belang zijn voor de (eventuele) ontwikkeling van een transitionele arbeidsmarkt. Gepoogd is aan de hand van een drietal casus tot een antwoord op deze vraag te komen. Daarbij is gekeken naar personeelspraktijken die afwijkingen op het standaardmodel van de loopbaan toelaten en/of bevorderen en wel op een zodanige manier dat vaker overgangen tussen de statusposities van werkenden plaatsvinden. Aan de hand van een tweetal onderzoeksvragen is vervolgens beoordeeld hoe de ontwikkeling van de betreffende praktijken zich verhoudt tot de toepassing van ICT en daaraan gerelateerde motieven van de werkgever, de werking van de interne arbeidsmarkt en de mogelijke invloed van externe factoren. Het eerste doel van dit slothoofdstuk is de bevindingen op deze punten in samenhangend perspectief te presenteren (paragraaf 6.2).

Vervolgens is de vraag aan de orde hoe de betreffende personeelspraktijken moeten worden beoordeeld in het licht van de vigerende literatuur over de transitionele arbeidsmarkt. Een belangrijke assumptie in deze literatuur is dat transitionele arbeidsmarkten een remedie (kunnen) bieden tegen nieuwe, postindustriële risico's en onzekerheden. We overzien nu opnieuw de drie casus om na te gaan in hoeverre hiervan sprake is. Daarbij wordt tevens ingegaan op de functie van het arbeidsmarktbeleid. Laten de casus voorbeelden zien van effectief transitioneel arbeidsmarktbeleid en/of bieden ze aanknopingspunten voor de formulering van concrete beleidsopties? Het tweede doel van dit hoofdstuk is, kortom, te beoordelen in hoeverre het perspectief op de transitionele arbeidsmarkt overeind blijft in een confrontatie met de arbeidsorganisatorische ontwikkelingen die zich in de praktijk voordoen (paragraaf 6.3).

Nadat aldus de bevindingen van deze studie op elkaar zijn betrokken, keren we terug naar het centrale thema, te weten het (vermeende) verband tussen de opmars van de kenniseconomie en de ontwikkeling van transitionele arbeidsmarkten. Geconcludeerd zal worden dat deze stelling alleen dan in zijn algemeenheid valt vol te houden wanneer wordt uitgegaan van een breed en ongespecificeerd concept van de transitionele arbeidsmarkt. Dit laatste is echter nauwelijks zinvol en lijkt voorbij te gaan aan de vele dilemma's en belangentegenstellingen die zich in het arbeidsbeleid van bedrijven aftekenen rond de

(eventuele) transitionalisering van arbeid (paragraaf 6.4). Beter begrip van deze spanningen is onontbeerlijk voor de verdere ontwikkeling van het transitionele arbeidsmarktperspectief. Het hoofdstuk sluit dan ook af met een aantal suggesties voor toegespitst empirisch onderzoek naar de wijze waarop de kenniseconomie nieuwe personeelspraktijken voortbrengt en de implicaties daarvan voor het patroon van (on)zekerheden waarmee de werkenden in dit type economie te maken krijgen (paragraaf 6.5).

## **6.2 ICT en de transitionalisering van arbeid**

De stelling dat ICT onherroepelijk leidt tot arbeidspatronen met een transitioneel karakter lijkt op zijn minst te moeten worden genuanceerd. Van de ICT-applicaties die in deze studie zijn onderzocht gaat lang niet altijd een dwingende invloed uit. Daarnaast is vooral van belang dat de effecten – in termen van nieuwe personeelspraktijken- nogal verschillend van aard zijn en niet in gelijke mate als transitioneel kunnen worden aangemerkt. We blikken terug op de drie bestudeerde casus.

De in hoofdstuk 3 besproken casus betreft de rol van ICT als instrument bij het beheersen van complexere, geïndividualiseerde dienstroosters. Wat in deze casus opvalt, is dat de werkgever primair reageert op een veranderend sociaal-cultureel klimaat, waarin werkenden meer (en/of andere) wensen hebben ten aanzien van arbeidstijden, verlof en andere tijdfaciliteiten. Omdat deze wensen de laatste jaren mede worden vertaald in collectieve regelingen –de wet op deeltijdwerken, cao-bepalingen- neemt de werkgever aan dat het hier primair gaat om een kwestie die van belang is voor zijn positie op de arbeidsmarkt. Centraal in deze casus staat dus een uitbreiding van sociale rechten die werkenden op een interne arbeidsmarkt ten deel vallen. ICT-toepassing, in de vorm van e-hrm, maakt deze ontwikkeling beheersbaar, maar is (vooralsnog) geen drijvende kracht achter het ontstaan ervan. Potentieel is dit wel mogelijk. Zo bleek bij Polynorm dat de personele planningsoftware gemakkelijk kan worden gekoppeld aan een meer generiek systeem voor *enterprise resource planning*. Zo lang echter het nieuwe tijdrooster vooral de temporele belangen van de werkende dient, hebben dergelijke technische mogelijkheden geen betekenis voor een meer bedrijfsstrategische inrichting en benutting van nieuwe personeelspraktijken.

De in hoofdstuk 4 gepresenteerde casus haakt aan bij gangbare veronderstellingen omtrent de toenemende vluchtigheid van werkgelegenheidsstructuren. Hier zou sprake zijn van een min

of meer dwingend effect van informatisering, ondermeer omdat ICT's de vervaardiging van unieke diensten en producten mogelijk maken en daarbij de arbeid van hun stabiele, industriële tijdsorde beroven. In het bijzonder zou dit fenomeen typerend zijn voor de opkomende 'beleveniseconomie', zoals die primair is gericht op de 'verkoop' van emoties, imago en indrukwekkende ervaringen.

Uit de bedrijfsstudie kwam naar voren dat ICT's in dit opzicht inderdaad een pregnante rol spelen –ze maken directe, doorlopende en indringende contacten tussen bedrijf en klant mogelijk -, maar dat de personele effecten niet noodzakelijk duiden op een immanente vervluchting van de arbeid. Hoewel in beperkte mate een stijgende vraag naar tijdelijke krachten zichtbaar is, blijkt uit de praktijk (zowel bij het telecombedrijf Orange als ook bij een multimediabureau als Axis) dat het belang van een herkenbare en emotionele band met de klant juist gebaat kan zijn bij stabiliteit in bezetting en in handelwijzen van het personeel. Voor een principiële aanval op het vaste arbeidscontract bestaat dan ook geen aanleiding, al wordt hierin niet langer het belangrijkste middel tot het smeden van de beoogde binding tussen bedrijf en medewerker gezien. Loyaliteiten worden op een betrekkelijk nieuwe wijze nagestreefd, namelijk via een hierop toegesneden beïnvloeding van cultuur en mentaliteit, waarbij een in detail uitgewerkte bedrijfsfilosofie als leidraad geldt. In zekere zin is sprake van een vernieuwing van de interne arbeidsmarktlogica. Werkenden worden explicieter als individu aangesproken, bijvoorbeeld in het systeem van prestatiebeloning, en niet langer geïntegreerd in specifieke loopbaantrajecten. Tegelijkertijd blijft een streven naar binding bestaan vanwege de immense waarde die wordt toegekend aan een herkenbaar en aansprekend bedrijfsprofiel en een hierop gebaseerd, klantgericht handelen.

De in hoofdstuk 6 gepresenteerde analyse is ten slotte het meest uitgesproken voorbeeld van een door ICT voortgedreven proces van transitionalisering. In deze casus, met name ontleend aan de praktijk bij IBM Nederland, worden de mogelijkheden van ICT rechtstreeks benut voor het bevorderen van (structureel) telewerk. In beginsel stelt dit beleid de arbeidskracht in staat de afstemming tussen werken en andere bezigheden in relatief grote vrijheid te regelen. Naast enkele kostenoverwegingen wordt de werkgever hierbij gedreven door een streven de werkende meer directe verantwoordelijkheid te geven voor het optimaal bedienen van de klant. Hiermee samen hangt een belangrijke verandering in de aansturing en beoordeling van de arbeidsinzet. De kern daarvan is zogenaamd outputmanagement, gebaseerd op een zo scherp mogelijke definiëring en 'monitoring' van de door de werknemer te realiseren resultaten. Ofschoon in formele zin geen wijzigingen optreden in de status van het

werknemerschap, gaat de praktijk van het telewerken gepaard met enkele opmerkelijke veranderingen in de verhouding tussen werkgever en werknemer. Zo is de werkgever minder in staat toe te zien op de naleving van sociale wetten op het gebied van arbeidstijden en arbeidsomstandigheden. De traditionele binding met het bedrijf neemt af en wordt vervangen door een model waarbij de werkende als een zelfstandige lijkt te opereren. Het werknemerschap op afstand impliceert, met andere woorden, dat traditionele werkgeversverantwoordelijkheden voor het bevredigend functioneren van werknemers eroderen. Potentieel schuilt hierin een ondermijning van het interne arbeidsmarktmodel.

De voorlopige conclusie luidt dat de trends in personeelspraktijken in kwalitatief opzicht sterk van elkaar verschillen. Achtereenvolgens hebben we te maken met a) pogingen om aan de interne arbeidsmarkt 'transitionele rechten' toe te voegen, b) pogingen de interne arbeidsmarkt te vernieuwen door bindingen tussen werkende en werkgever sterker in de culturele en minder in de contractuele sfeer te zoeken en c) pogingen het integrerende karakter van de interne arbeidsmarkt te matigen ten gunste van grotere werknemersverantwoordelijkheden.

### **6.3 Transitionalisering: nieuwe zekerheden en risico's**

Volgens de huidige inzichten zouden transitionele arbeidsmarkten kunnen helpen moderne, postindustriële risico's aan banden te leggen. Erg duidelijk is de literatuur op dit punt echter niet. Hoewel in empirische zin wordt onderkend dat nieuwe risico's voort kunnen vloeien uit het feit dat werkenden vaker van statuspositie zullen (moeten) wisselen, wordt in een meer normatieve zin betoogd dat transitioneel arbeidsmarktbeleid een remedie kan (en moet) zijn tegen nieuwe risico's. We gaan na wat de drie casus hierover leren.

Waar werknemers op een interne arbeidsmarkt meer rechten worden toegekend rond de vaststelling van arbeidstijden en opname van verlof, zoals in onze eerste casus, worden de hedendaagse planningonzekerheden van werkenden verminderd. Zowel op korte als langere termijn laat het arbeidsritme zich gemakkelijker aanpassen aan voorziene en onvoorziene omstandigheden in het privé-leven. Hieraan kleeft evenwel een keerzijde in de vorm van toenemende arbeidsonzekerheid voor een (groeïende) groep werkenden die zich geen toegang tot de interne arbeidsmarkt weet te verschaffen. Dit effect wordt veroorzaakt door het feit dat de werkgever compensatie zoekt voor diens verminderde planningszekerheden in het

productieproces en daartoe frequenter tijdelijke arbeidskrachten inhuurt. Vergroting van de tijdsovereiniteit op de interne arbeidsmarkt kan dus (onbedoeld) leiden tot een toenemende behoefte aan numerieke flexibiliteit en zo de kloof tussen (een slinkende groep) *insiders* en (een groeiende groep) *outsiders* op de arbeidsmarkt verscherpen.

In de tweede casus is sprake van onstuimige en onzekere marktcondities en daarmee potentieel van een minder stabiele werkgelegenheidsstructuur. Dit risico wordt echter gecompenseerd door een nieuwe bron van arbeidszekerheid, zoals die ontspringt uit de sociaal-culturele integratieprocessen in de onderneming, die op hun beurt zijn ingebed in hechtere culturele relaties tussen bedrijf en bedrijfsomgeving. Deze compensatie is niet volledig, zoals blijkt uit het veranderende denken over de betekenis van het vaste arbeidscontract. Dit contract is vooral een bewijs van wederzijds vertrouwen en een teken van eensluidend denken, veel meer dan een intentieverklaring voor een levenslange loopbaan bij het bedrijf. In deze context wordt dan ook minder vreemd tegen externe mobiliteit aangekeken dan op een klassieke interne arbeidsmarkt het geval zou zijn. Sterker nog, in de mogelijkheid van externe mobiliteit (of: de transitie naar ander werk) wordt meer dan voorheen een acceptabele oplossing gezien voor werkgerelateerde problemen.

Dit laatste moet worden begrepen tegen de achtergrond van een aantal onzekerheden die nauw samenhangen met de nieuwe personeelspraktijk. Zo zorgt de combinatie van cultuurmanagement en prestatiebeloning voor een aanzienlijke mentale druk. Werkenden kunnen tot de conclusie komen dat zij als persoon tekort schieten en niet passen in de beoogde bedrijfscultuur. Daarnaast bestaat het gevaar dat de werkende tot een al te sterke loyaliteit wordt verleid (of gedwongen) en door deze innige band zijn of haar controle verliest over de afstemming van werk en privé-leven. Dit alles kan leiden tot een accumulatie van (gezondheids)problemen en ten slotte tot de wens het arbeidsleven elders te vervolgen.

In de derde casus draait het om een door telewerken ondersteunde winst in termen van tijdsovereiniteit. In beginsel kan de werkende via zelfsturing vorm geven aan een passend arbeids(tijden)patroon en daarin naar believen variaties aanbrenge(n), als de leefomstandigheden daartoe aanleiding geven. Hier staat tegenover dat vanuit de klant een grotere en rechtstreekse druk wordt uitgeoefend op de beschikbaarheid van de telewerker, waardoor de persoonlijke arrangementen alsnog het risico lopen te worden ontregeld. Daar komt vervolgens bij dat adequate bescherming hiertegen vanuit de werkgever cq vanuit het sociaalrechtelijk regime aan betekenis inboet. Het risico van niet tijdig waargenomen (spannings)klachten is reëel aanwezig, evenals het gevaar van een sociaal isolement, met alle negatieve gevolgen van dien voor de *employability* van de telewerker. Hoewel in formele zin

de rechten en aanspraken behorend bij een positie op de interne arbeidsmarkt intact blijven, dreigt een werknemerschap dat niet alleen fysiek op afstand is geplaatst, maar ook in termen van sociale ondersteuning, begeleiding en bescherming een losser, minder gereguleerd karakter aanneemt.

Geconcludeerd kan hier worden dat het verband tussen de transitionalisering van arbeid en het patroon van nieuwe (on)zekerheden allerm minst uniform is. Zo kunnen de volgende figuraties worden onderscheiden:

- + toekenning van transitionele *rechten* die het afstemmingsvermogen van werkenden op de interne arbeidsmarkt versterken, maar indirect de arbeidsonzekerheid (van andere groepen werkenden) vergroten.
- + ontwikkeling van transitioneel arbeidsmarktgedrag als antwoord op risico's die in samenhang met nieuwe (culturele) vormen van bindingsbeleid ontstaan.
- + inrichting van transitionele *faciliteiten* die de werkende mogelijkheden tot zelfsturing aanreiken maar hem daarbij direct confronteren met de opgave om zelf precare keuzen te maken tussen tijdsovereiniteit en arbeidsonzekerheid.

Deze bevindingen attenderen op de noodzaak met meer precisie over de beleidskant van de transitionele arbeidsmarkt te denken dan tot dusver gebruikelijk is. Zoals uit diverse voorbeelden in dit onderzoek is gebleken, komen de mogelijkheden van beleid in een ander daglicht te staan wanneer de belangen en motieven van werkgevers in de analyse worden betrokken. Zo blijkt uit de Polynorm casus dat het niet zondermeer verstandig is op een centraal institutioneel niveau een uitbreiding van (temporele) rechten te realiseren. Beter zou kunnen worden aangedrongen op faciliteiten die onderhandelingen tussen (individuele) werkgevers en werknemers bevorderen over het gebruik van de (arbeids)tijd, waarbij beide partijen in beginsel voordelen kunnen behalen. Ook is gebleken dat het niet zondermeer valt aan te bevelen een generiek beleid te voeren dat zich erop richt via levenslang leren en/of mobiliteitsbevordering de *employability* van de werkende bevolking te versterken. Voor werkgevers zijn investeringen in opleidingen (nog altijd) vooral bedoeld om mobiliteit tegen te gaan en de afhankelijkheid van de externe arbeidsmarkt te beperken. De ervaringen bij Orange roepen de vraag op of het niet beter is tot (generiek) beleid te komen dat werkenden equipeert voor het opbouwen van een nieuw type (culturele) bindingen. Ten slotte is gebleken dat bedrijfsinitiatieven op het vlak van transitioneel beleid, zoals die bij IBM, niet zondermeer ondersteuning verdienen. Begrip van de achterliggende drijfveren is hier nodig om te kunnen

verklaren waarom zulke initiatieven sluipenderwijs tot een vermindering van sociale bescherming op het vlak van werktijden en overwerk, gezondheid en arbeidsomstandigheden kunnen leiden.

Kortom, empirisch gezien is de status van het transitioneel arbeidsmarktbeleid als effectieve vorm van risicomanagement op onderdelen betwistbaar. In normatief opzicht kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de doelen die dit beleid zich stelt. Aan het slot van deze studie zullen we op deze discussie nog terugkomen.

#### **6.4 Kenniseconomie en de transitionele arbeidsmarktbenadering**

In deze studie is in verschillende richtingen gespeurd naar een eventueel verband tussen ICT-gebruik in arbeidsorganisaties en processen van transitionalisering. De studie was explorerend van aard en concentreerde zich met name op het niveau van de onderneming. Deze beperking bracht met zich mee dat onvoldoende zicht is verkregen op de arbeidsorganisatorische gevolgen van ICT-gerelateerde processen die zich *tussen* organisaties voltrekken. Ondanks deze beperking kan echter zonder aarzeling worden geconcludeerd dat van een ondubbelzinnig verband tussen ICT en de opkomst van transitionele arbeidsmarkten geen sprake is. Toch wordt in de transitionele arbeidsmarktbenadering veel betekenis toegekend aan de opmars van de kenniseconomie, als veronderstelde aanjager van transitionaliseringprocessen. (cf. Muffels cs 2005, p. 10-11). Dit foutieve beeld lijkt een gevolg van het feit dat de aandacht tot dusver al te zeer is gericht op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Hierdoor worden enkele belangrijke zaken over het hoofd gezien, namelijk:

- 1) het feit dat ICT (in vorm van e-hrm) de werkgever alleen potentieel een bedrijfsstrategisch motief voor transitionalisering in handen speelt; in de praktijk wordt dit motief overvleugeld door het werknemersbelang bij (de invulling aan) transitionele personeelspraktijken;
- 2) het feit dat ICT-applicaties, tegen de stroom van het heersende denken in, lang niet altijd om een (hyper)mobiele werknemer vragen, maar daarentegen (ook) een specifieke vraag naar nieuwe loyaliteiten uitlokken;
- 3) het feit dat ICT-toepassingen personeelspraktijken in het leven roepen die weliswaar potentieel transitioneel zijn, maar in de praktijk door een gebrek aan passende (institutionele) ondersteuning niet als zodanig uitwerken.

We staan hier wat langer stil bij deze drie interveniërende mechanismen in het verband tussen ICT en transitionalisering:

- *Concliterende motieven*

Vanuit een sterk aanbodgerichte belangstelling is het proces van transitionalisering tot dusver vooral begrepen als een aanpassing van de arbeid aan de wensen en behoeften van werknemers. Het is inderdaad waar dat via sociale wetgeving, CAO's en bedrijfsregelingen meer ruimte is ontstaan voor tijdsovereïntiteit aan de zijde van de werkende. Het is echter niet waar cq onbewezen dat deze ontwikkeling wordt voortgestuwd door (ICT-gerelateerde) bedrijfsstrategische motieven. Primair gaat het hier om ontwikkelingen die inspelen op veranderende sociaal-culturele preferenties. Paradoxaal genoeg volgt hieruit dat de (potentiële) betekenis van ICT juist wordt afgezaakt: *omdat* werknemers op de interne arbeidsmarkt meer vrijheden hebben verkregen met betrekking tot de invulling van de arbeidstijd, is de werkgever niet in staat om e-hrm ten volle te benutten als strategisch instrument voor personeelsplanning. De implicatie hiervan voor de transitionele arbeidsmarktbenadering zou moeten zijn dat nadrukkelijker wordt stilgestaan bij de mogelijkheid dat de verschillende motieven (aan werknemers- en werkgeverszijde) voor transitionalisering niet zondermeer in elkaars verlengde liggen, maar potentieel conflictueus zijn.

- *Het dilemma tussen integratie en mobiliteit*

Vanuit de eenzijdige aandacht voor de aanbodzijde van de arbeidsmarkt lijkt tevens een nogal vertekend beeld te zijn ontstaan van de zogenaamde 'nieuwe werknemer'. Deze zou wars zijn van al te hechte bindingen, gemakkelijk zijn te verleiden tot een overstap naar ander werk en daarbij voortdurend op zoek zijn naar verbeteringen in het arbeidsvoorwaardenpakket. Ook hier geldt dat feitelijk weliswaar een wat grotere mate van bereidheid tot externe mobiliteit kan worden aangetroffen, vooral onder jeugdigen, maar dat allerminst duidelijk is of hiermee wordt gereageerd op een voor de kenniseconomie typerende verandering in de vraag naar arbeid. Onderschat lijkt tot dusver het belang van nieuwe loyaliteiten, als bindmiddel in een arbeidsorganisatie die via ICT-toepassingen steeds indringender met de buitenwereld in aanraking komt en juist in dat contact competitief voordeel moet zien te behalen. Het hoeft hier niet te gaan om een terugkeer naar het klassieke (industriële) bindingsmotief – paternalistische zorg heeft plaatsgemaakt voor een individualistische stijl van cultuurmanagement-, maar onderkend zou wel moeten worden dat de waarde van integratie

(in het bedrijf) binnen het transitionele arbeidsmarktdenken onvoldoende is doordacht. Op zijn minst lijkt sprake van een dilemma tussen integratie en mobiliteit als (rivaliserende) vormen van zekerheidsverschaffend gedrag.

- *Het belang van institutionele condities*

Waar mogelijkheden voor transitionalisering ontstaan, zoals in de context van telewerken, hoeven deze nog niet daadwerkelijk te worden waargemaakt. Zo kunnen additionele motieven van de werkgever aan de orde zijn die maken dat de werkende uiteindelijk niet in staat blijkt om de transitionaliseringsopties (ten volle) te benutten. Hierbij speelt mee dat de werkende niet altijd over de geëigende instrumenten beschikt, bijvoorbeeld om de externe druk van klanten op diens tijdbesteding te weerstaan, maar ook dat oude vormen van (sociaal-juridische) ondersteuning weg kunnen vallen. In het vigerende denken over de transitionele arbeidsmarkt wordt veel aandacht besteed aan de benodigde competenties aan de aanbodzijde van de markt. Hoe deze competenties (al dan niet) tot bloei komen onder specifieke institutionele condities is onvoldoende onderzocht en doordacht.

Samenvattend zijn hier drie complicaties aan de orde: 1) ICT biedt de werkgever potentieel wel een instrument om transitionalisering te bevorderen, maar benutting hiervan wordt belemmerd door het eenzijdige accent op werknemersbelangen, 2) ICT bevordert weliswaar nieuwe personeelspraktijken, maar die hebben eerder een integrerend dan een transitioneel karakter en 3) ICT reikt in potentie goede transitionaliseringsopties aan, maar deze komen door specifieke motieven aan de vraagzijde onvoldoende als zodanig uit de verf. Op grond van deze analyse laten zich ten slotte enkele concrete bedenkingen formuleren bij de richting waarin de transitionele arbeidsmarktbenadering zich begeeft en de normatieve posities die daarbij in termen van arbeidsmarktbeleid worden ingenomen.

## **6.5 Slot: merites, tekortkomingen en nieuwe onderzoekswegen**

Terecht is door Schmid en andere aanhangers van de transitionele arbeidsmarktbenadering kritiek geuit op het op *full employment* gerichte sociaal-economisch denken. Aannemelijk is gemaakt dat niet iedere burger op ieder moment in zijn of haar levensloop volledig zal (kunnen) deelnemen aan de betaalde arbeid. Dit inzicht is verdienstelijk, omdat het nieuwe onderzoeksvragen oproept - naar de dynamiek van arbeidsmarkttransities over langere tijdsperioden- en omdat het een nieuw perspectief op arbeidsmarktbeleid voorspiegelt, waarbij

voorheen gescheiden beleidsterreinen als onderwijs, sociale zekerheid en arbeidsvoorziening veel nadrukkelijker op elkaar worden betrokken.

Een belangrijk bezwaar is echter dat begrippen als transitie en transitionalisering nog onvoldoende zijn afgebakend. Opmerkelijk in dit verband is dat nauwelijks onderscheid is gemaakt tussen de verschillende belangen (aan werknemers- en werkgeverszijde), die met arbeidsmarkttransities gemoeid kunnen zijn. Aan de orde zijn nieuwe sociale vraagstukken rond zeggenschap (over tijd) en verantwoordelijkheid (voor het indammen van risico's). De betrokken partijen nemen hierbij verschillende posities in en hun perspectief op wat transitionalisering is, of zou moeten zijn, is dan ook niet altijd gelijk. Waar deze (potentiële) conflicten onvoldoende in de analyse worden betrokken, worden belangrijke verschijnselen aan het zicht onttrokken. Zo is in deze studie gebleken dat zich ongunstige neveneffecten van transitionalisering kunnen voordoen (bijvoorbeeld in termen van arbeidszekerheid, gezondheid en belasting), die alleen begrepen kunnen worden als het werkgeversbelang nadrukkelijker in beeld komt.

Een tweede bezwaar tegen de thans dominante benadering is dat onvoldoende wordt stilgestaan bij de dilemma's van een transitionele arbeidsmarkt. De stelling dat transitiebeleid tegemoet komt aan nieuwe sociale risico's is te algemeen geformuleerd. Zo hebben we gezien dat winst op het ene terrein (bijvoorbeeld ten aanzien van het planningsvermogen van werkenden) hand in hand kan gaan met verlies op een ander terrein (bijvoorbeeld in termen van arbeidszekerheid). Ook hier geldt dat meer kennis nodig is van de vraagzijde van de transitionele arbeidsmarkt. Te snel wordt aangenomen dat verlies van arbeidszekerheid inherent is aan de kenniseconomie en dus moet worden gecompenseerd met versterking van het 'transitionele vermogen' van werkenden. Deze stelling is vooralsnog onvoldoende bewezen.

Een derde bezwaar is ten slotte ook dat het leidende motto in de transitionele arbeidsmarktbenadering –*make transitions pay*– niet is onderbouwd met toegespitst empirisch onderzoek waaruit zou kunnen blijken onder welke condities transitie werkelijk iets opleveren. Zoals in deze studie is gebleken, hebben verschillende factoren aan de vraagzijde van de markt een belangrijke invloed op de mate waarin transitionaliseringsopties daadwerkelijk kunnen worden waargemaakt en derhalve nuttig zijn met betrekking tot zaken als *employability* en de *work-life balance*.

Tegen de achtergrond van deze lacunes in het empirisch onderzoek naar de transitionele arbeidsmarkt laten zich ten slotte ook de zwakheden in de normatieve zoektocht naar

passende beleidsprogramma's beter duiden. Zo ontbreekt het aan een heldere, empirisch onderbouwde positiebepaling ten aanzien van (de toekomst van) de interne arbeidsmarkt. De lange lijst van wenselijke transitie's zoals die gewoonlijk wordt opgesomd (cf. Schmid en Gazier 2002; Muffels et al. 2005), laat op dit punt een weinig samenhangend beeld zien. Ten dele gaat het om pogingen het traditionele loopbaanmodel voor te zetten (via de toevoeging van transitionele rechten rond zaken als loopbaanonderbreking, wederkerende educatie en zo meer), ten dele is juist sprake van een ondermijning van de interne arbeidsmarktlogica en lijkt een versterking van de individuele verantwoordelijkheid voor het arbeidsleven te worden nagestreefd (bijvoorbeeld via een versterking van de mobiliteit en afbouw van sociale verzekeringen). Hiermee samen hangt een hoge mate van politiek-ideologische ambiguïteit. Het transitionele arbeidsmarktprogramma put uit verschillende institutionele tradities en suggereert daarbij dat historische verschillen tussen sociaal-democratische, liberale en corporatistische regimes er in een post-industriële context minder toe doen. Deze ambivalentie is een direct gevolg van het gebrek aan kennis over a) de (belangen)conflicten, b) de dilemma's en c) de rol van institutionele factoren in de actuele 'strijd om tijd'.

Nieuw empirisch onderzoek zou zich met name op deze drie terreinen moeten richten. Allereerst is daarbij de vraag aan de orde op welke schaal en op welke wijze werkgevers een (principeel) afscheid van de interne arbeidsmarktlogica beogen. Dit leidt, in de tweede plaats, tot vragen omtrent de (mogelijke en gewenste) afstemming tussen gedragsopties die respectievelijk op integratie en mobiliteit zijn gebaseerd. Ten slotte kan dan nader worden onderzocht hoe deze gedragsopties zich verhouden tot verschillende vormen van institutionele regulering. Om de gedachten nader te bepalen kunnen aan de hand van de onderhavige studie enkele vermoedens worden uitgesproken die het beoogde onderzoek een specifieke focus verlenen:

- 1) Transitioneel arbeidsmarktbeleid dat zich naar corporatistisch voorbeeld al te nadrukkelijk richt op het behoud van de interne arbeidsmarkt –en dus bovenal een uitbreiding van rechten beoogt- loopt het risico averechtse effecten te sorteren in de vorm van 'uitsluitende transitie's'.
- 2) Transitioneel arbeidsmarktbeleid dat de (neo)liberale stijl tot voorbeeld kiest en zich vooral bekommert om versterking van de individuele weerbaarheid (cq verantwoordelijkheid voor *employability* en bestaanszekerheid) loopt het risico oude vormen van sociale bescherming (rond werkdruk, gezondheid, arbeidszekerheid) geleidelijk te ondermijnen en zo ook bij te dragen aan 'uitsluitende transitie's'.

- 3) Veelbelovender is dan ook het begrip te versterken van wat hier een vernieuwing van de interne arbeidsmarkt is genoemd. Dat roept een aantal toegespitste vragen op:
- + Welke verschillen bestaan er tussen de oude en nieuwe loyaliteiten in termen van arbeidsorganisatorische inbedding?
  - + Wat betekent dit voor de mix van nieuwe (on)zekerheden?
  - + Welke (nieuwe ) verantwoordelijkheden kunnen worden onderscheiden (voor zaken als *work life balance*, bestaanszekerheid, *employability*), welke posities zijn daarin te onderscheiden voor individu, bedrijf en samenleving, en wat zijn daarvan de institutionele implicaties?

In een recente OSA-publicatie is eveneens een poging gedaan de transitionele arbeidsmarktbenadering van een nieuwe onderzoeksagenda te voorzien (Muffels cs 2005, 163 e.v.). Hoewel daarin aandacht wordt gevraagd voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt –de rol van ICT, arbeidsorganisatorische ontwikkelingen- blijft de kern van de agenda gericht op het reconstrueren en verklaren van mobiliteitspatronen, aan de hand van longitudinale paneldata. Betwijfeld moet worden of dergelijke onderzoeksactiviteiten iets opleveren, als deze niet nadrukkelijker worden betrokken op kenmerkende trends in de organisatorische en institutionele aspecten van de vraag naar arbeid in de (opkomende) kenniseconomie.

Met het oog hierop kan het ten slotte nuttig zijn de aandacht te verschuiven van het gebruik van ICT in afzonderlijke arbeidsorganisaties naar een meer ‘interorganisationeel perspectief’. Uit steeds meer onderzoek blijkt dat veranderingen in de organisatie van de arbeid (in de kenniseconomie) nauw samenhangen met veranderingen in de samenwerking en taakverdeling tussen organisaties, zowel op lokale als mondiale schaal (bv. Flecker en Kirschenhofer 2002; Huws 2003). Dat we in deze studie de impact van ICT op de transitionalisering van arbeid niet in zijn volle omvang hebben kunnen vaststellen, heeft (mede) te maken met de gehanteerde focus op afzonderlijke organisaties en de daaruit voortvloeiende blinde vlek voor causale mechanismen op een hoger aggregatieniveau. Dit doet ervoor pleiten om in toekomstig onderzoek nadrukkelijker te volgen welke veranderingen zich voltrekken rondom bepaalde *functiegebieden* in de economische waardeketen. Interessante kandidaten in dit verband zijn bijvoorbeeld gebieden als ‘serviceverlening’ (*client service*) of onderzoek en ontwikkeling (*r & d*). Op deze terreinen tekenen zich ingrijpende, door ICT voortgedreven veranderingen af in de verdeling van taken over organisaties. Juist hier kan dan ook nauwgezet worden bestudeerd hoe de driehoek van bedrijfsbeleid, sociaal risico’s en transitioneel arbeidsmarktbeleid zich ontwikkelt en –in het

verlengde daarvan- hoe daarbij de toekomst van de interne arbeidsmarkt gestalte krijgt. Dat laatste is cruciaal, want in de miskennis van interne arbeidsmarktlogica schuilt misschien wel de grootste zwakte van de transitionele arbeidsmarktbenadering.

## Geraadpleegde literatuur

- Atkinson, J. (1985), *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Barbier, J-C, *Activating Social Protection and the Employment Insurance*. Noisy le Grand Cedex: CNRS.
- Baron, J.N., P.C. Badgio, I.W. Gaskins (1986), 'The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations.' In: *Administrative Science Quarterly* 31/2, 248.
- Beck, U. (1994), 'The Reinvention of Politics; Towards a Theory of Reflexive Modernisation'. In: U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Reflexive Modernisation*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2000), *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Bills, D.B., (1987), 'Costs, Commitments and Rewards: factors Influencing the Design and Implementation of Internal Labor Markets' In: *Administrative Science Quarterly* 32/2, 202.
- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Doeringer, P.B., M.J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass.: Heath.
- Dworkin, R. (2000), *Sovereign Virtue. The Theory and Practice of Equality*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Esping-Andersen, G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Esping-Andersen, G. (1999), *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Flecker, J. en S. Kirschenhofer (2002), *Jobs on the Move: European Case Studies in Relocating Work*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report 386.
- Giddens, A., (1994), *Beyond Left and Right*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1998), *The Third Way*. Cambridge: Polity Press.
- Gorz, A. (1999), *Arbeit zwischen Elend und Utopie*. Frankfurt.
- Guillemard, A-M, *The Advent of a Flexible Life Course and the Reconfiguration of Welfare*. Paper at the Cost A13 Conference 2-4 November, Aalborg.

- Haan, de E.G., Ph. R. De Jong, P.J. Vos (1994), *Flexibiliteit van de arbeid: op zoek naar zekerheid*. Amsterdam: Welboom.
- Harvey, D. (1989), *The Condition of Postmodernity: an inquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Blackwell
- Huiskamp, R., J. de Leede, J.C. Looise (2002), *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Huws, U. (2003), *The Making of A Cybertariat: Virtual Work in a Real World*. London: Merlin Press.
- Kohli, M. (1978), *Soziologie des Lebenslaufs*. Darmstadt: Luchterhand.
- Koning, J. de, G. Bijwaard, A. Gelderblom, H. Kroes (2002), *Arbeidsmarkttransities en aanboddiscapanties*. Rotterdam: SEOR.
- Lazear, E.P., 'Why is there Mandatory Retirement?' In: *Journal of Political Economy* 87: 1261-1284.
- Muffels. R. cs (2005), *De transitionele arbeidsmarkt: naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. Tilburg: OSA.
- Nägele, G., C. Barkholdt, B. de Vroom, J. Goul Andersen, K. Krämer, (2003), *A New Organisation of Time over Working Life*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pine, J., J. Gilmore, *De beleveniseconomie*. Schoonhoven: Academic Service 2000.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Rogowski, R. en E. Katjar (2004), *The European Social Model and Coordination of Social Policy*. Paper Delivered at the TLM.NET Conference, Amsterdam 25-26 November.
- Ruël, H. Bondarouk, T., J.C. Looise, *E-HRM: Innovation or Irritation?* Summary. Verslag NWO-MES project 014-43-619.  
[http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP\\_5VDKLY](http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5VDKLY)
- Schmid, G. (1998), *Transitional Labour Markets: A new European Employment Strategy*, Discussion Paper FS 98-206, Berlin: WZB.
- Schmid, G. (2000), 'Transitional Labour Markets. A New European Employment Strategy. In: B. Marin, D. Meulders, D. Snower (eds), *Innovative Employment Initiatives*. Aldershot: Ashgate.
- Schmid, G., B. Gazier (2002), *The Dynamics of Full Employment: social integration through transitional labour markets*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schmid, G, S. Schömann (2004): *Managing Social Risks Through Transitional Labour Markets: Towards a European Social Model*. TLM.NET Report No. 2004-01. Amsterdam: SISWO

- Teriet, B. (1977), 'Flexiyear Schedules: only a matter of time'. In: *Monthly Labor Review* 12, 62.
- Trommel, W.A. (1987), *Flexibele arbeid: een werknemerstypologie*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Werkdocumenten nr. 25. Den Haag.
- Trommel, W.A. (1995), *Korter Arbeidsleven: de wording van een rationele mythe. Loopbaan, arbeidsmarkt en verzorgingsstaat in neo-institutioneel perspectief*. Den Haag: Sdu.
- Trommel, W.A. (1997), *De doe-het-zelf-loopbaan. Arbeid, zekerheid en solidariteit in een risicosamenleving*. Amsterdam: Welboom.
- Trommel, W.A. (1999), *ICT en nieuwe arbeidspatronen*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Trommel, W. A. (2002), *ICT & the Emergence of Transitional Labour Markets*. Research Proposal. Enschede: Universiteit Twente.
- Trommel, W. (2004), *Towards A Typology of Post-Industrial Career Patterns*. Paper presented at the Cost A13 Meeting, 12-13 January, Paris 2004.
- Van der Veen, R.J., 'De WAO: Nederlands' chronische ziekte?' In: M. Arentsen, W. Trommel, *Moderniteit en overheidsbeleid*. Bussum: Coutinho 2005.
- Wilthagen, T.C.J.M. (2003), *De overgangelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke sociaal recht*. Oratie. Tilburg: Universiteit van Tilburg.