

## Arbeidsduurverkorting : een organisatiekundige visie

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

Kapteijn, H., & Nagel, A. P. (1985). Arbeidsduurverkorting : een organisatiekundige visie. *Bedrijfskunde : Tijdschrift voor Modern Management*, 58(2), 188-195.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1985

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## Arbeidsduurverkorting: een organisatiekundige visie

Eind 1982 bereikten werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid overeenstemming over een aantal aanbevelingen inzake verbetering van de werkgelegenheid: het zogenoemde Stichtingsakkoord. Centraal stonden rendementsherstel van de bedrijven en bestrijding van de werkloosheid. Duidelijk was geworden dat om zowel sociale als economische redenen oplossingen moesten worden gevonden om de structurele werkloosheid in te dammen. Eén van die oplossingen is arbeidsduurverkorting (ADV),<sup>1</sup> waarbij de werkgevers pleiten voor een geleidelijke invoering in samenhang met rendementsherstel. Werknemers daarentegen willen op zeer korte termijn ADV doorvoeren.

Hoe dan ook: ADV is een realiteit en bedrijven doen er goed aan zich hierop terdege voor te bereiden. Dit artikel behandelt een aantal organisatiekundige aspecten om binnen de aangegeven speelruimte een en ander in te kunnen vullen. Ter nadere beeldvorming wordt ten slotte een drietal praktijkvoorbeelden besproken.

### Spelregels

Het bedrijfsleven is niet geheel vrij in de wijze waarop het ADV kan invoeren. Aan een aantal

\* Ir. A. P. Nagel is docent Strategische Beleidsvorming aan de TH-Eindhoven, afdeling der Bedrijfskunde. Verder voorzitter van de adviesgroep 'Co-Consultants' te Eindhoven en docent Bedrijfsorganisatie aan de Hogere Economische School te Rotterdam. In de laatste hoedanigheid begeleidde hij het afstuderen van H. Kapteijn, waarop dit artikel is gebaseerd.

'spelregels' met betrekking tot de wet, collectieve arbeidsovereenkomsten en specifieke randvoorwaarden zal moeten worden voldaan. In het bijzonder in de Arbeidswet 1919 zijn voorwaarden voor menswaardige arbeidsomstandigheden vastgelegd, die een belemmering vormen voor een soepele invoering van ADV. De Overheid zal de grenzen in de wet dan ook belangrijk moeten verruimen wil ADV met de noodzakelijke flexibiliteit kunnen worden doorgevoerd. Maar ook de voorwaarden in de bedrijfstaks- of ondernemingsgewijze afgesloten cao's bepalen voor een deel de speelruimte. De decentrale aanpak van de invoering van ADV maakt het echter mogelijk bij de (her)afsluiting van cao's rekening te houden met de specifieke aspecten van de bedrijfstak e.g. het bedrijf. Daarnaast wordt de speelruimte beïnvloed door een aantal randvoorwaarden die als volgt kunnen worden samengevat.

1. Verkorting van de gemiddelde arbeidsduur mag niet leiden tot verhoging van de arbeidskosten per tijdseenheid of tot verlaging van de produktiviteit (in verband met de concurrentie).
2. Herverdeling van arbeid mag niet leiden tot een verzwaring van de collectieve lastendruk.
3. ADV zal in principe gepaard moeten gaan met een evenredige vermindering van het inkomen. De verhouding beloning-gewerkte tijd verandert niet.
4. Handhaving, of zo mogelijke verlenging van de gemiddelde bedrijfstijd.
5. Herbezetting van de vrijkomende arbeidstijd door nieuwe arbeidskrachten.

6. Rekening moet worden gehouden met de aanwezigheid van voldoende passend aanbod op de arbeidsmarkt en met de mogelijkheid om op veranderingen in het arbeidsaanbod te kunnen inspelen. Voorkomen moet worden dat door herverdeling van arbeid een nieuwe impuls op werving van buitenlandse arbeidskrachten zal uitgaan.

### Organisatiekundige invalshoek

Bij de invoering van ADV gaat het erom het bestaande werk over meer mensen te verdelen. Dit vermogen tot aanpassing wordt bepaald door de mate van uitwisselbaarheid van taken. Deze uitwisselbaarheid hangt af van ten minste een tiental factoren. (Zie figuur 1 die te gebruiken is als checklist bij een ontwerp voor ADV in een bedrijfssituatie.)

*Figuur 1. De uitwisselbaarheid van taken hangt af van een tiental, onderling samenhangende, factoren*

#### 1. Functiedifferentiatie

Naarmate in een organisatie meer verschillende functies voorkomen, zal bij ADV de herbezetting van de vrijkomende uren in beginsel lastiger zijn.

#### 2. Functieniveau

Wanneer er veel functionarissen zijn met routinematig werk komt herverdeling van arbeid eenvoudiger tot stand dan wanneer er veel gespecialiseerde (complexe) functieniveaus in een organisatie zijn.

#### 3. Inleertijd

De inleertijd die nodig is om de werkzaamheden van een nieuwe functie goed te kunnen verrichten hangt af van opleiding en ervaring.

#### 4. Technische complexiteit

De ondersteunende techniek legt geen beslag op de bedrijfstijd maar vergemakkelijkt de werkzaamheden hetgeen gevolgen heeft voor zowel de arbeidsplaatsen als voor de functie-differentiatie. De procesbeheersende techniek heeft daarentegen grote invloed op het arbeidsproces en de bedrijfstijd.

#### 5. Grootte van een organisatie

De grootte van een organisatie bepaalt in belangrijke mate de mogelijkheid met functionarissen en functies binnen een organisatie te 'schuiven'.

Relatief het gemakkelijkst is deze uitwisselbaarheid bij het *directe* personeel te realiseren. Met direct personeel wordt dát personeel bedoeld dat in het hoofdproces (productie en/of verkoop) werkzaam is. Met name omdat hier meerdere functionarissen hetzelfde werk verrichten, kan ADV in het hoofdproces van een bedrijf relatief eenvoudig worden ingevoerd. Meestal betreft het tevens het grootste deel van de werknemers, waardoor invoering van ADV in de directe sfeer het meeste effect zal hebben.

In de indirecte sfeer onderscheiden we een aantal ondersteunende processen en het management. Ook hier liggen mogelijkheden voor invoering van ADV, maar het vraagt andere regelingen dan in de directe sfeer (vanwege de vele verschillende specialisaties).

---

#### 6. Tijdsaspect (bedrijfstijd)

ADV mag niet leiden tot kostenverhoging. Kostenverhogende effecten kunnen worden vermeden door de arbeidsduur van de individuele werknemer en de bedrijfstijd te ontkoppelen (eventueel meerdere ploegen).

#### 7. Arbeidsproductiviteit

De invloed van ADV op de arbeidsproductiviteit hangt af van de vorm en omvang van de ADV, de aard van het productieproces waarop zij wordt toegepast, de bedrijvigheid en de arbeidsomstandigheden.

#### 8. Communicatie

Wanneer de werknemers op verschillende tijden vrij door ADV hebben, dan wordt de kans dat de werknemers elkaar op hetzelfde moment treffen verkleind. De communicatie wordt daardoor niet alleen intern bemoeilijkt maar ook naar buiten toe.

#### 9. Flexibiliteit

Door flexibilisering kan de arbeidscapaciteit beter worden afgestemd op het arbeidsaanbod, hetgeen directe invloed op de werkgelegenheid kan hebben. Indirect kan flexibiliteit ook leiden tot kostprijsverlaging, verbetering van de concurrentie en daardoor rendementsherstel van de onderneming, waardoor weer de werkgelegenheid wordt bevorderd.

#### 10. Veranderingsbereidheid

Dit wordt hoofdzakelijk sociaal-psychologisch bepaald. Wanneer de werknemers zich negatief opstellen t.o.v. ADV, beperkt dit in zeer belangrijke mate het slagen van de invoering van ADV.

De in figuur 1 genoemde aspecten moeten niet alleen los worden gezien, maar het bedrijf moet deze ook in relatie met elkaar bekijken. In bijlage 1 vindt u een aantal onderlinge relaties besproken.

Hieronder wordt een in de praktijk veel voorkomend voorbeeld nader uitgewerkt om aan te geven voor welk een complexe keuze de onderneming staat. Gekozen is voor de relatie bedrijfstijd-flexibiliteit. Kernvraag die hierbij kan worden gesteld is: 'Bedrijfstijd flexibiliseren, hoe en in welke mate?' (Zie figuur 1, punten 6 en 9.) De inventarisaties van werkaanbod en de arbeidscapaciteit geven aan in welke mate deze door het jaar heen op elkaar aansluiten. Deze aansluiting kan worden verbeterd door de beschikbare bedrijfstijd meer flexibel te maken. Vragen die de onderneming zich hierbij kan stellen zijn:

- a. Is de huidige machinecapaciteit toereikend om de fluctuaties in het werkaanbod nauwkeurig te kunnen volgen? Met andere woorden: kan de bedrijfstijd in drukke tijden verlengd worden en in minder drukke tijden verkort?
- b. Stelt het productieproces vanwege de mogelijkheden van onderbreken en de duur van de onderbreking speciale eisen aan de (minimale en maximale) bedrijfstijd in verband met aanlopen, opstarten en beëindigen van het productieproces? Bij verlenging van de bedrijfstijd kunnen deze kosten over een groter produkt worden verdeeld.
- c. Op welke punten is een betere aansluiting van het bedrijf op de vraag van afnemers gewenst? Langere beschikbaarheid voor wat betreft afzet, service, klachten en administratie bijv. werkt veelal positief. Een daarmee samenhangende flexibeler bedrijfstijd kan dan tot een betere concurrentiepositie leiden; ten gevolge van een snellere dienstverlening en/of een aangepast voorraadniveau. Een (indirect) gevolg hiervan is dat arbeidsplaatsen behouden kunnen blijven of extra plaatsen nodig zijn.

Kortom: ADV kan, in bedrijven met een schommelende vraag of grote instelkosten, in combinatie met een flexibele bedrijfstijd leiden tot een beter rendement en een betere concurrentiepositie.

### Vormen van ADV

ADV kan als collectieve of als individuele vorm worden ingevoerd. Realisatie kan geschieden per dag, week, jaar of langer. Daar de bedrijfs-situatie in hoge mate bepalend is voor de ADV-vorm, zijn er vele vormen te onderscheiden. De individuele vormen van ADV zijn voor de ondernemingen het meest bruikbaar, omdat alleen deze vormen zich lenen voor bedrijfshandhaving c.q. -verlenging.

Collectieve vormen van ADV houden daarentegen bedrijfstijdverkorting in. Concreet gezegd, het bedrijf sluit gedurende de uren dat de werknemers collectief ADV opnemen.

Hieronder zullen de verschillende vormen van ADV kort worden besproken.

#### a. ADV op dagbasis betekent:

- in individuele vorm, in dit geval werkt elke werknemer individueel 24 minuten korter. Een methode om de bedrijfstijd dan toch te handhaven is verscheidene begin- en eindtijden in te stellen. Elke werknemer begint individueel op een andere tijd en eindigt op een andere tijd dan zijn collega. Het doel hiervan is dat de bedrijfstijd wordt gehandhaafd en toch 24 minuten korter wordt gewerkt;
- in collectieve vorm, per dag 24 minuten korter werken. Dit houdt in dat het bedrijf 24 minuten eerder sluit per dag, want elke werknemer werkt *collectief* 24 minuten korter.

#### b. ADV op weekbasis betekent:

- in individuele vorm, de werknemer kan dan elke twee weken vier uur (als blok) vrij inroosteren. Het voordeel van deze vorm is dat de:

- bedrijfstijd gehandhaafd blijft;
  - werkgever de ADV vrije tijd bepaalt van de werknemer;
  - werknemer waarschijnlijk door meer vrije (halve) dagen op andere dagen gemotiveerder werkt;
- in collectieve vorm, twee uur korter werken. Een vrije vrijdagmiddag eenmaal per twee weken is bijv. erg aantrekkelijk voor de werknemer maar voor de werkgever betekent dit een bedrijfstijdverkortening en het is erg moeilijk terug te draaien.

*c. ADV op jaarbasis* betekent:

- in individuele vorm ontstaan 13 roostervrije dagen ruimte om een ontkoppeling tussen bedrijfstijd en arbeidsduur te realiseren. Immers, de arbeidsinzet kan in piektijden verhoogd worden en in slappe tijden verlaagd. In de praktijk betekent dit dat de werknemer 13 verplichte snipperdagen heeft op een door de werkgever te bepalen tijd;
- in collectieve vorm sluit het bedrijf 13 dagen; ideaal voor seizoenbedrijven.

De vorm die het bedrijf kiest, staat of valt met de bereidheid van de betrokkenen. Veel bedrijven laten dan ook de werknemers zelf meepraten over de beste vorm voor het bedrijf.

Zo zal een research-afdeling kiezen voor een individuele ADV-vorm, waarbij in een zeer korte tijd heel lang kan worden gewerkt bij piekbelasting. Dit wordt afgewisseld met vrije dagen als een project is afgelopen. Deze tijd-voor-tijd-regeling kan dan bijv. in de vorm van studietijd worden gerealiseerd.

Bij verdergaande ADV wordt de collectieve vorm minder ongunstig, omdat dan 43 minuten per dag korter wordt gewerkt, waardoor eventueel meer ruimte voor een extra ploeg kan ontstaan (mits de vraag dit toelaat).

Een productie-afdeling kan voor een individuele ADV kiezen. Door inroostering van verschil-

lende ADV-dagdelen voor de verschillende werknemers blijft de bedrijfstijd toch gehandhaafd. Of men kiest voor een extra ploeg (bij toenemende vraag) met eventueel uitbreiding naar het weekend.

### **Bedrijfsvoorbeelden<sup>2</sup>**

Aan de hand van de bedrijven DAF, Philips en Hunter Douglas Rotterdam wordt in het kort geïllustreerd hoe in de praktijk de invoering van ADV is gerealiseerd.

#### *DAF Trucks Eindhoven*

DAF werd door de destijds slechte marktsituatie genoodzaakt tot vroegtijdige invoering van ADV met als groot voordeel dat DAF zijn 800 potentiële werklozen en daarmee zijn vakmanschap kon behouden.

Per 15 augustus 1983 gingen collectief alle DAF-medewerkers per dag 10% korter werken tegen inlevering van 10% loon. Met deze collectieve ADV-vorm kon echter te weinig rekening worden gehouden met specifieke afdelingssituaties.

In de productie-afdeling werkte elke ploeg 48 minuten korter, zodat openingen ontstonden bij de aflossing van ploegen, waarbij problemen schriftelijk in plaats van mondeling moesten worden overgebracht.

In de administratie werkte men ook 48 minuten korter, hetgeen als gevolg had dat de tweede ploegendienst nooit met vragen naar de administratie kon lopen, omdat de administratie 48 minuten eerder dicht ging.

In de ondersteunende research- en management-afdeling kwam van 48 minuten korter werken per dag niets terecht.

Evenmin bij de commerciële afdelingen, want geen enkele vertegenwoordiger zegt om 12 minuten over vier: 'het is tijd, ik heb ADV'.

Naar aanleiding van reacties van medewerkers, OR en vakbonden heeft DAF vanaf 1 mei 1984 ADV op jaarbasis in individuele vorm inge-

voerd. DAF koos hierdoor voor een decentrale aanpak, dat wil zeggen geen strakke regelgeving meer, maar slechts een aantal richtlijnen. Elke afdeling kreeg daardoor meer eigen verantwoordelijkheid en kon meer flexibel inspelen op het werkaanbod.

Binnen het kader van de hanteerbaarheid kan nu met specifieke afdelings- of functie-omstandigheden rekening worden gehouden.

De administratie heeft nu wisselende dagdelen ingeroosterd en heeft bovendien schuivende begin- en eindtijden. Men werkt weer 8 uur per dag.

In de produktie werkt men ook 8 uur per dag en de ploegbaas bepaalt minimaal een maand van tevoren door wie en wanneer ADV kan worden opgenomen.

Ondanks het feit dat de onderlinge afstemming, bereikbaarheid en contactmogelijkheden moeilijker zijn bij deze ADV-vorm is DAF er organisatiekundig in geslaagd de flexibiliteit van het bedrijf te verhogen en daarmee de slagvaardigheid, de continuïteit en de concurrentiepositie te versterken.

#### *Philips Eindhoven*

Philips heeft voor de invoering van 5% ADV in 1985 direct gekozen voor de individuele vorm op jaarbasis. Net als bij DAF geldt er een aantal centrale richtlijnen en daarbinnen worden de afdelingen vrijgelaten in hun roosteropstellingen.

Philips heeft echter moeite met de organisatie van de zeer complexe en specialistische afdelingen c.q. functies, want daarbij spelen factoren als functieniveau en de functiedifferentiatie een grote rol. In dit soort afdelingen (bijv. ontwikkelings- en research-afdelingen) en daar waar de technische complexiteit hoog is, is het gewenst om, gezien de hoge investeringskosten, de bedrijfstijd te verlengen. Dit kan bijv. bereikt worden door in ploegen te gaan werken. Dit heeft weliswaar consequenties voor de hanteerbaarheid en contactmogelijkheden, maar geeft ruime flexibiliseringsmogelijkheden,

waardoor de concurrentiepositie kan worden versterkt.

Philips wacht voorlopig met invoering van verdergaande ADV, omdat de effecten van de 5% ADV nog niet zijn uitgekristalliseerd van andere ontwikkelingen in het bedrijf.

Zowel voor DAF als voor Philips blijkt het onmogelijk om voor het hele bedrijf een uniforme regel voor de invoering van ADV op te stellen, indien men geen afbreuk wil doen aan de rendementspositie en daarmee aan de werkgelegenheid.

#### *Hunter Douglas Rotterdam*

Hunter Douglas Rotterdam (HD) kreeg via de Raad van Overleg in de Metaalindustrie (ROM) richtlijnen aangereikt om 5% ADV in te voeren. Deze richtlijnen werden aan alle afdelingshoofden verstrekt en tevens werd hun gevraagd om op grond van een nauwkeurige afdelingsanalyse, een rooster te maken waarin 26 blokken van ten minste vier uur op jaarbasis moesten worden ingeroosterd. Anders dan de andere twee praktijkvoorbeelden, streefde HD echter uit hoofde van de hanteerbaarheid naar een *uniforme* regeling voor het bedrijf. Bij HD heeft elke afdeling de individuele ADV-vorm op jaarbasis ingevoerd. Iedereen werkt acht uur, waarbij iedereen afwisselend in de week en gelijkmatig over het jaar verdeeld een dag ADV krijgt ingeroosterd.

HD had relatief gezien minder last van de functiedifferentiatie dan DAF en Philips. Daarentegen vormde bij HD de bezettingsgraad van de machines een groter knelpunt. Door de hoge bezettingsgraad en de maximaal benutte arbeidscapaciteit in de produktie was bij de invoering van de individuele ADV-vorm op jaarbasis (iedereen kreeg wisselend een dag vrij) een aanvullende dagploeg nodig om in te springen daar waar mensen ADV hadden (moeilijkheid daarbij was echter dat de mensen van de aanvullende dagdienst op elke machine moesten kunnen werken).

De communicatiemogelijkheden vormden net

**Figuur 2.** Een kwalitatieve evaluatie van de invoering van ADV bij drie bedrijven

	<i>DAF Trucks Eindhoven</i>		<i>Philips Eindhoven</i>	<i>Hunter Douglas Rotterdam</i>
	ADV-vorm collect. dagbasis	ADV-vorm indiv. op jaarbasis	ADV-vorm indivi- duel op jaarba- sis	ADV-vorm indivi- duel op jaarba- sis
In hoeverre kan functiedifferentiatie door uitwisselbaarheid van taken worden opgevangen?	--	+	--	+
Hoe is het functieniveau bij de invoering van ADV te verwerken?	-	+	-	+
Hoe is de inleertijd over het algemeen te verwerken?	+	+	--	+
Hoe is de invloed van de grootte van de organisatie?	+	+	-	+
Hoe zijn de bedrijfstijd, de arbeidstijd en de cyclustijd ontkoppeld?	--	++	++	+
Hoe is de technische complexiteit bij invoering van ADV in te passen?	--	++	++	++
Is de arbeidsproductiviteit verhoogd?	+	++	?	-
Wat is de invloed van ADV op de bereikbaarheid en communicatiemogelijkheden?	+	++	-	++
Is de flexibiliteit na invoering van ADV toegenomen?	-	++	++	-
Is er herbezetting na invoering van ADV opgetreden?	+	+	?	++
Hoe is het effect van invoering van ADV op de kosten van de onderneming?	++	++	-	+
Hoe is de solidariteit zowel van management als van medewerkers t.a.v. ADV?	--	--	-	--
Hoe is de organisatorische aanpassing? (voor alle drie geldt complexe organisatie)	-	++	+	++
In hoeverre is overeenstemming bereikt t.a.v. Arbeidswet, cao-afspraken en gestelde randvoorwaarden?	+	+	+	++

*Legenda:* ++ goed  
 + redelijk  
 - matig  
 -- slecht

**Figuur 3.** Bruikbare vormen van ADV in relatie tot doelstelling/kenmerk van onderdelen van de organisatie

Doelstelling/kenmerk	Bruikbare vorm van ADV	Argumentatie
Omzetgroei (productiecapaciteit)	Collectieve en individuele ADV met inroostering op jaarbasis	Vergroting van de bedrijfstijd; bijv. door met meerdere ploegen te werken
Communicatie en service (bijv. afdeling verkoop)	Individuele vorm van ADV op dag-, week- of jaarbasis	Bedrijfstijdverlenging door óf ploegen óf variabele werktijden. Tijdig contact met klant is belangrijk
Projectontwikkeling, research-afd. e.d.	Individueel inroosteren per overeen te komen periode	Lange werkdagen bij piekbelasting, en omgekeerd
Kwaliteit, know-how (specialisten, waarop intern (en/of extern) steeds een beroep gedaan kan worden)	Individueel inroosteren per overeen te komen periode	Steeds moet een minimumaantal vakmensen (+ eventueel daaraan gekoppelde leerlingen) in dienst zijn

als bij de voorgaande twee praktijkvoorbeelden een probleem. Van de drie praktijkvoorbeelden is echter alleen HD erin geslaagd aan alle gestelde voorwaarden van de ROM volledig te voldoen. Zie figuur 2.

### Conclusie

Op het gevaar af te gaan generaliseren, willen we toch enige orde scheppen in het voorgaande beeld. Dit vindt u in figuur 3.

Het voorgaande en figuur 3 kan bedrijven helpen een vorm van ADV te kiezen, die past bij de eigen bedrijfssituatie. Uiteraard binnen de randvoorwaarden van de cao e.d.

Meestal zal de individuele vorm van ADV en een decentrale aanpak de meeste flexibiliteit bieden voor het bedrijf.

Wanneer het bedrijf de mogelijkheden van ADV goed gebruikt, dan kan dit tot rendementsverhoging leiden, en daarmee indirect

het aantal arbeidsplaatsen behouden of verhogen. Een weloverwogen en geleidelijke invoering van ADV lijkt ons voor werkgevers én werknemers op zijn plaats. Snel of geleidelijk, we mogen onzes inziens alleen op termijn verwachtingen koesteren omtrent het invoeren van veel nieuwe arbeidsplaatsen ten gevolge van ADV.<sup>3</sup>

### Noten

1. We hanteren het begrip arbeidsduurverkorting (ADV) en niet arbeidstijdverkorting (ATV), omdat ATV dikwijls betrokken wordt op de werktijd per week.
2. Wij bedanken genoemde drie bedrijven voor het ter beschikking stellen van de gegevens. Degenen, die geïnteresseerd zijn in het afstudeerverslag 'ADV in ondernemingen' van H. Kapteijn of anderszins vragen hebben kunnen contact opnemen met H. Kapteijn, 01803-18857 (na 19.00 u.).
3. Zie bijvoorbeeld: *De Volkskrant*, 24 augustus 1985, blz. 7: 'Waar blijven al die nieuwe banen na de arbeidstijdverkorting?'

## Bijlage 1

### Onderlinge relaties van de organisatiekundige aspecten

Het pakket van directe en onderlinge relaties van de organisatiekundige aspecten met de uitwisselbaarheid van taken bepaalt voor een groot gedeelte de mogelijkheden van ADV. De hieronderstaande op-

somming van onderlinge relaties is slechts een *indicatie* van factoren die de onderneming bij de invoering van ADV zou kunnen bezien.



*Functiedifferentiatie* in relatie met:

- flexibiliteit. Naarmate meer dezelfde functies binnen een onderneming voorkomen, zal de flexibiliteit eenvoudiger zijn in te voeren ('roulatiemogelijkheden');
- grootte van de organisatie. In grotere organisaties vindt men vaker meerdere functionarissen die één en dezelfde functie bekleden, dan in kleinere ondernemingen. Het toekomstbeeld geeft echter een tegengestelde ontwikkeling aan;
- technische complexiteit. Hoe complexer de techniek is, des te gedifferentieerder de functies zullen zijn. Het tegengestelde kan eveneens voorkomen;
- communicatie. Hoe meer verschillende functies, hoe gecompliceerder de communicatie zal zijn.

*Functieniveau* in relatie met:

- flexibiliteit. Enerzijds kan het functieniveau de flexibiliteitsmogelijkheden beperken. Anderzijds kan door het uitlenen van functionarissen en functieverbreding e.d. de flexibiliteit worden verhoogd;
- communicatie. Hoe meer verschillende functieniveaus hoe moeilijker de interne communicatie kan worden;
- tijdsaspect. Naarmate het functieniveau specialischer wordt (zowel op hoog als op laag niveau), zullen de functies ondoorzichtiger worden en hangt het van de functionarissen zelf af of de bedrijfstijd verkort dan wel verdeeld kan worden (horizontaal en/of verticaal);
- de grootte van de organisatie. In grotere ondernemingen vindt men vaak een grotere verscheidenheid aan functieniveaus dan in kleinere ondernemingen;
- technische complexiteit. Naarmate de techniek complexer is, zal het functieniveau hoger zijn. Het omgekeerde kan ook voorkomen;
- inleertijd. Hoe specialistischer de functie, hoe langer de inleertijd meestal zal zijn.

*Inleertijd* in relatie met:

- flexibiliteit. Hoe sneller de werknemers zijn ingewerkt, des te sneller kan er flexibel en efficiënt op het werkaanbod worden ingespeeld;
- communicatie. Hoe beter de (interne) communicatie des te sneller is men ingewerkt en wordt de inleertijd dus verkort;
- arbeidsproductiviteit (zie *b*). Hoe korter de inleertijd des te sneller kan de (nieuw aangenomen)

- werknemer productief zijn voor de onderneming;
- de grootte van de organisatie. In grotere ondernemingen heeft men vaak meer faciliteiten om een 'nieuwkomer' in te werken dan in kleinere ondernemingen;
- technische complexiteit. Enerzijds kan de technische complexiteit de functie vereenvoudigen, anderzijds complexer maken. De inleertijd wordt in beide gevallen beïnvloed.

*Technische complexiteit* in relatie met:

- flexibiliteit. In de eerste plaats moet worden bekeken of de technische complexiteit ondersteunend of dominant van aard is. In het eerste geval zullen geen belemmeringen voor flexibilisering optreden. In het tweede geval is de technische complexiteit bepalend voor mogelijkheden tot flexibilisering;
- arbeidsproductiviteit. Ondersteunende apparatuur werkt in de meeste gevallen productieverhogend. Wanneer de techniek dominant is, kan de arbeidsproductiviteit slechts toenemen als de werknemer dit proces kan beïnvloeden;
- tijdsaspect (zie *a*). Met name de cyclustijd is een bepalende factor in de vraag of ontkoppeling in de bedrijfstijd-arbeidstijd mogelijk is;
- de grootte van de organisatie. Vaak vindt men in grotere ondernemingen een grotere technische complexiteit dan in kleinere ondernemingen.

*De grootte van de organisatie* in verband met:

- flexibiliteit. Grotere ondernemingen hebben meer faciliteiten om bij invoering van ADV de flexibiliteit te verhogen dan kleinere ondernemingen;
- communicatie. Hoe groter de organisatie, hoe moeilijker de organisatie van een goede communicatie;
- tijdsaspect. Een grotere onderneming heeft meer mogelijkheden om de bedrijfstijd van de arbeidstijd te ontkoppelen dan een kleinere.

*Het tijdsaspect* in relatie met:

- flexibiliteit. Door bedrijfstijd-arbeidstijd en bedrijfstijd-cyclustijd te ontkoppelen worden de flexibiliteitsmogelijkheden in belangrijke mate beïnvloed;
- communicatie. Door bovengenoemde ontkoppeling wordt echter de communicatie zowel intern als extern bemoeilijkt;
- arbeidsproductiviteit. Door de bedrijfstijd te verkorten (per dag, week, jaar of 'leven') kan de arbeidsproductiviteit toenemen.