

Deeltijdarbeid: kans of bedreiging?

Christine Baaijens

Tal van organisaties hebben vandaag de dag deeltijders in dienst. Andere organisaties zullen in de (nabije) toekomst met deeltijdarbeid te maken krijgen. Gezien deze situatie is de vraag die het Nederlandse bedrijfsleven zich moet stellen: is deeltijdarbeid een kans of een bedreiging? Deze vraag staat centraal in dit artikel. Het zal blijken dat veel organisaties nog steeds negatief oordelen over deeltijdarbeid. In dit artikel zal echter worden betoogd dat deeltijdarbeid ze óók veel kansen biedt. Het zou toch ook wel heel toevallig zijn als al het werk, in al zijn verschijningsvormen, alleen optimaal kan worden uitgevoerd door middel van voltijdse arbeid? Het formuleren van een deeltijdbeleid binnen de organisatie biedt de mogelijkheid deze kansen (beter) te benutten. Voorwaarde daarbij is dat vastgeroeste ideeën over de inzet van arbeid worden losgelaten.

Het grote aantal deeltijders in Nederland is eigenlijk van recente datum. Vanaf het begin van de twintigste eeuw tot de jaren zeventig was het gebruikelijk dat alleen mannen en ongehuwde vrouwen betaalde arbeid verrichtten. Vrouwen trokken zich in de regel terug van de arbeidsmarkt op het moment dat zij in het huwelijk traden. Na het huwelijk waren de taken strikt gescheiden. Vrouwen droegen verantwoordelijkheid voor het huishouden en het gezin en mannen voor het gezinsinkomen. Als gevolg van deze taakspecialisatie konden mannelijke kostwinners zich zonder problemen voltijds op de arbeidsmarkt aanbieden, hetgeen zij ook deden. Deeltijdarbeid kwam in deze periode bijna niet voor. Verschillende factoren – veranderingen in de opvattingen over rolpatronen in de samenleving, het gestegen opleidingsniveau van vrouwen, de behoefte om het (gezins)inkomen aan te vullen en de afname van het aantal kinderen per gezin – leidden ertoe dat de arbeidsparticipatie van vrouwen na de jaren zeventig sterk steeg. Vandaag de dag maken vrouwen 42 procent uit van de totale werkzame beroepsbevolking (CBS, Statline).¹ De ‘feminisering’ van het arbeidsaanbod heeft tal van gevolgen gehad voor organisaties. Voor het voorliggende artikel is met name van belang dat veel vrouwen alleen in deeltijd beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Op deze manier is het voor hen mogelijk betaalde arbeid

Dr. C. Baaijens is werkzaam als onderzoeker bij de Déhora Consultancy Group. Deze bijdrage is gebaseerd op haar proefschrift ‘Arbeidstijden: tussen wens en werkelijkheid’, dat zij januari 2006 aan de Universiteit Utrecht verdedigde.

te combineren met – de primaire verantwoordelijkheid voor – de zorg voor het huishouden en jonge kinderen. Het kostwinnersmodel heeft daarmee in Nederland plaats gemaakt voor een anderhalfverdienersmodel. Op dit moment werk 68 procent van de werkzame vrouwen en 14 procent van de werkzame mannen in deeltijd (CBS, Statline).

Verwacht mag worden dat het aandeel deeltijders in Nederland in de komende jaren nog verder zal groeien. Verschillend onderzoek naar de wensen van werknemers wijst immers uit dat werknemers die de

*Vrouwen maken 42 procent uit
van de totale werkzame
beroepsbevolking*

arbeidsduur willen aanpassen, over het algemeen minder uren willen gaan werken en niet meer uren.² Weliswaar slaagt niet iedereen erin om deze wens daadwerkelijk te realiseren, maar de groei van deeltijdarbeid zal voorlopig niet stoppen. Sinds een aantal jaren hebben werknemers via de Wet aanpassing arbeidsduur bovendien een wettelijk recht om deeltijdarbeid af te dwingen.

De opzet van de rest van het artikel is als volgt. In de volgende paragraaf wordt vanuit theoretisch oogpunt de vraag naar voltijd- en deeltijdbanen besproken. Aansluitend wordt kort ingegaan op de mate waarin deeltijdarbeid is verspreid over de verschillende bedrijfstakken. Daarna komt de houding van werkgevers met betrekking tot deeltijdarbeid aan de orde. Vervolgens worden aangrijpingspunten geformuleerd voor een deeltijdbeleid. Het artikel sluit af met een aantal conclusies.

De vraag naar voltijd- en deeltijdbanen

Binnen de standaard neo-klassieke theorie worden werkgevers verondersteld erop gericht te zijn om de kosten van inzet van productiefactoren – waaronder arbeid – te minimaliseren en de opbrengsten daarvan te maximaliseren. Arbeid is een multidimensionale productiefactor. Dit betekent dat een werkgever zowel kan variëren in het aantal werknemers als in de aanstellingsomvang van die werknemers.³ Anders gezegd: een werkgever kan de benodigde hoeveelheid personele inzet verkrijgen via alleen voltijders, alleen deeltijders of via een combinatie van voltijders en deeltijders. Waar een werkgever de voorkeur aan zal geven, zal afhangen van de relatieve kosten en opbrengsten van beide typen arbeid.

Hieronder wordt uitgewerkt onder welke omstandigheden een organisatie de voorkeur heeft voor voltijdbanen, respectievelijk deeltijdbanen. Daarbij wordt gekeken naar de vaste en variabele arbeidskosten, naar de productiviteit en sectoromstandigheden en naar de verhouding tussen bedrijfstijd en arbeidstijd.

Vaste en variabele arbeidskosten

Vaste arbeidskosten bestaan uit de kosten voor het aannemen, het inwerken en het ontslaan van werknemers. Ook alle kosten die op een reguliere basis terugkeren zolang de werknemer in dienst is, maar die niet samenhangen met het aantal uur dat een werknemer werkt, vallen hieronder. Variabele arbeidskosten variëren daarentegen met het aantal uur dat een werknemer werkt.

Hogere vaste arbeidskosten hebben naar verwachting een negatief effect op de vraag naar deeltijders: vervanging van een voltijder door bijvoorbeeld twee deeltijders betekent dat twee keer de vaste arbeidskosten moeten worden betaald. Een werkgever zal daarom naar verwachting bij verhoudingsgewijs hoge vaste arbeidskosten de voorkeur geven aan weinig werknemers die veel uren werken. Wanneer de variabele arbeidskosten verhoudingsgewijs hoog zijn, zal een werkgever naar verwachting juist de voorkeur geven aan veel werknemers die ‘weinig’ uren werken. ‘Weinig’ wil in dit geval zeggen: een aantal uren waarbij het werk optimaal profiteert van de ervaring en de routine van de werknemer, maar waarbij niet het omslagpunt gepasseerd wordt waarbij de productiviteit, gerelateerd aan het aantal uren, begint te dalen (bijvoorbeeld als gevolg van vermoeidheid).

Met name de kosten die verbonden zijn aan het inwerken van nieuwe werknemers zullen relatief hoger zijn voor deeltijders. Hoe minder uren iemand werkt, des te meer tijd het kost voordat iemand bekwaam is in zijn of haar werkzaamheden en hoe langer het duurt voor een werkgever de gemaakte investeringen heeft terugverdiend (Owen, 1979). Onderzoek van Montgomery (1988) bevestigt dat een stijging van de kosten om werknemers aan te nemen en in te werken het aandeel deeltijders in een organisatie significant verkleint. Over het algemeen stijgt de lengte van de inwerktijd met het opleidingsniveau: hoe hoger het gevraagde opleidingsniveau, des te langer de inwerktijd. Het kan dus worden verondersteld dat naarmate het opleidingsniveau binnen de organisatie gemiddeld genomen hoger is, de voorkeur voor voltijders groter is.

Hoe hoger het gemiddelde opleidingsniveau binnen een organisatie, des te groter de voorkeur voor voltijders

Omdat deeltijders minder vaak aanwezig zijn dan voltijders, kan bovendien worden verwacht dat ook de kosten voor coördinatie relatief hoger zijn als er meer deeltijders binnen de organisatie zijn. Hogere kosten voor coördinatie komen voort uit het feit dat hoe meer tijd het kost om werkzaamheden onderling te coördineren, er vaker overdracht van taken zal moeten plaatsvinden en het over het algemeen lastiger zal zijn om de aanwezigheid van verschillende werknemers op elkaar af te stemmen.

Het kan daarbij worden verwacht dat grotere organisaties makkelijker in staat zijn om deze gevolgen op te vangen dan kleinere.

In bijvoorbeeld Amerikaans onderzoek wordt daarnaast vaak gewezen op het feit dat deeltijders doorgaans per uur goedkoper zijn dan voltijders, omdat ze bijvoorbeeld voor sommige secundaire arbeidsvoorwaarden niet in aanmerking komen, en daarmee aantrekkelijker zijn om aan te nemen (bijvoorbeeld: Buchmueller, 1999; Montgomery en Cosgrove, 1993; Zeytinoglu, 1992). In Nederland is het echter niet toegestaan om deeltijders en voltijders verschillend te belonen of verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden te geven, tenzij het verschil objectief kan worden gerechtvaardigd, dus dit argument gaat niet op.

Productiviteit en sectoromstandigheden

Wat betreft verschillen in productiviteit tussen voltijders en deeltijders kan worden verondersteld dat de inzet in de tijd afneemt naarmate een baan monotoner is of meer concentratie vereist. Onder dergelijke omstandigheden kan een werkgever productiviteitswinst behalen door de omvang van banen te verkleinen (Owen, 1979). Daar staat tegenover dat deeltijders naar verwachting minder productief zijn in banen die vereisen dat werknemers gedurende langere perioden onafgebroken aanwezig zijn of waar continuïteit in het besluitvormingsproces of tegenover bijvoorbeeld klanten van belang is.

Ook sectoromstandigheden spelen een rol. Deeltijdarbeid kan worden gebruikt om de inzet van arbeid af te stemmen op een variërende vraag naar goederen of diensten, zeker wanneer deze vraag voorspelbaar is.

Deeltijders kunnen in dat geval specifiek worden ingezet op de dagen en tijden dat arbeid nodig is. Indien een voltijder zou worden ingezet, zou hij een deel van de tijd geen nuttige arbeid kunnen verrichten, waardoor hij of zij relatief duurder is voor de werkgever (Owen, 1979: 183-185). Deeltijdarbeid kan bijvoorbeeld worden gebruikt om problemen als voorzienbare spitsuren (bijvoorbeeld sortering van de post en koopavonden), langere bedrijfstijden en afwijkend tijdstip van werkzaamheden (bijvoorbeeld schoonmaakwerk) op te lossen (Baaijens, 1999).

In andere sectoren van de economie is het mogelijk om op voorraad te produceren. Als de vraag voorspelbaar is, is het mogelijk om de inzet van arbeid gelijkmatig over de week te verspreiden. Wanneer de kapitaal/arbeid ratio hoog is – zoals bijvoorbeeld in de industrie – hebben werkgevers een sterke prikkel om arbeid zodanig te roosteren dat het aanwezige kapitaal optimaal kan worden benut (Owen, 1979: 185-187). In dit geval zal een werkgever bij voorkeur voltijders in ploegendiensten

In Nederland is het niet toegestaan deeltijders en voltijders verschillend te belonen

in dienst willen hebben (Deardorff en Stafford, 1976). Een werkgever zal onder deze omstandigheden alleen deeltijders willen aannemen als het mogelijk is om hen zonder extra kosten sequentieel te laten werken (zodat bijvoorbeeld twee achtereenvolgende diensten in deeltijd gelijk staat aan één voltijdse dienst) of deeltijders samen één voltijdse arbeidsplaats vullen (beiden werken een deel van het ploegenrooster). Gegeven de extra vaste arbeidskosten die dit met zich meebrengt, zal een winst-maximaliserende werkgever hier alleen toe overgaan op het moment dat deeltijders een substantieel lager uurloon verdienen – in Nederland niet waarschijnlijk – of substantieel productiever zijn. Onderzoek van Montgomery (1988) wijst uit dat in de Verenigde Staten organisaties in kapitaalintensieve sectoren inderdaad significant minder vaak gebruik maken van deeltijders dan organisaties in de dienstensector.

Verhouding bedrijfstijd en arbeidstijd

De voorkeur voor voltijdbanen of deeltijdbanen wordt ook bepaald door de verhouding tussen de bedrijfstijd en arbeidstijd. Tot in de jaren zeventig van de twintigste eeuw waren in de meeste organisaties de begin- en eindtijden voor alle werknemers gelijk – met uitzondering van organisaties die dag en nacht operationeel zijn – zodat ook de bedrijfstijden gelijk waren aan de arbeidstijden (Tijdens, 1998: 51). Bij de invoering van de vrije zaterdag tussen 1959 en 1964 bijvoorbeeld pasten veel organisaties de bedrijfstijden overeenkomstig aan. Vanaf de jaren zeventig zijn bedrijfstijden en arbeidstijden echter steeds meer uit elkaar gaan lopen, zodat in 1999 nog slechts 23 procent van de organisaties en instellingen een bedrijfstijd had die gelijk was aan de standaardwerkweek (Fouarge e.a., 2001: tabel 8.3). Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om de bedrijfstijd te verlengen, zoals het opvangen van fluctuaties in de bedrijfsdruk, uitbreiding van de dienstverlening (ruimere openingstijden), vermijden van de spitsdruk op wegen en een betere benutting van kapitaal.

Zo lang de bedrijfstijd gelijk is aan de voltijdse werkweek, kan een werkgever eenvoudig volstaan met een bezetting van louter voltijdse werknemers. Indien de bedrijfstijd de voltijdse werkweek overtreft, moet in sommige gevallen via roosters worden gewerkt om bezetting tijdens alle uren te regelen en kan het aantrekkelijker worden om deeltijders aan te nemen.

Deeltijdarbeid kan worden gebruikt om de inzet van arbeid af te stemmen op een variërende vraag

Op basis van het bovenstaande kan worden verwacht dat de voorkeur voor deeltijders groter is in de dienstensector, binnen grote organisaties en in organisaties waar de bedrijfstijd langer is dan de voltijd arbeidstijd. Daarentegen kan worden verwacht dat de voorkeur voor voltijders groter

is in de industrie, wanneer de vaste arbeidskosten relatief hoog zijn en in organisaties waar de meeste functies een lange inwerktijd hebben.

De verdeling van deeltijdarbeid over de bedrijfstakken

Klopt het bovenstaande ook in de praktijk? Met behulp van cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (Statline) is het mogelijk de verdeling van deeltijders over de verschillende bedrijfstakken te bezien. Tabel 1 toont dat deeltijdarbeid met name voorkomt in de gezondheids- en welzijnszorg, waar 68 procent van de werknemers in deeltijd werkt. Ook in de horeca (50 procent), het onderwijs (50 procent) en de sector cultuur en overige dienstverlening (49 procent) wordt veel in deeltijd gewerkt. Deeltijd komt daarentegen relatief weinig voor in de bouwnijverheid (9 procent) en in de industrie (20 procent). In de overige bedrijfstakken wordt door één op de drie à vier personen in deeltijd gewerkt. Vergelijking van tabel 1 met een op vergelijkbare wijze samengestelde tabel die betrekking had op 1997 (Baaijens, 1999; niet in de tabel) leert overigens dat het aandeel deeltijdarbeid gedurende de afgelopen vijf jaar in alle bedrijfstakken is gestegen.

De verdeling in tabel 1 sluit redelijk aan bij wat hierboven is verondersteld ten aanzien van de voorkeuren van werkgevers (een grotere voorkeur voor deeltijders in de dienstensector en een grotere voorkeur voor voltijders in de industrie). In de praktijk versterkt een aantal factoren de ongelijke verdeling van deeltijdarbeid over de bedrijfstakken. Ten eerste vergt het omzetten van een voltijdse aanstelling in een deeltijd baan dikwijls een interne reorganisatie. Dit betekent dat de groei van deeltijdarbeid veel gemakkelijker te realiseren is geweest in die onderdelen van de economie waar de afgelopen decennia sprake is geweest van groeiende werkgelegenheid (de dienstensector), dan daar waar de werkgelegenheid juist is afgenomen (de industriële sector).

Industriële beroepen zijn in de tweede plaats veelal typische 'mannenberoepen'. In de dienstensector zijn daarentegen meer 'vrouwenberoepen' te vinden. De belangstelling voor deeltijdarbeid is onder vrouwen veel groter dan onder mannen. Bovendien is deeltijdarbeid over het algemeen een meer geaccepteerde keuze voor vrouwen dan voor mannen. Het aandeel deeltijdarbeid correleert inderdaad positief met het percentage vrouwen dat werkzaam is in een bedrijfstak.

Tot slot lijkt ook 'padafhankelijkheid' van deeltijdwerk een rol te spelen. Onderzoek van bijvoorbeeld Spaans (1997) laat zien dat pogingen van werknemers om minder te gaan werken eerder succes hebben indien er in het betreffende bedrijf door meer mensen in deeltijd wordt gewerkt. Een reden hiervoor is dat werkgevers in eerste instantie vaak wantrouwig staan tegenover deeltijdarbeid, omdat zij de voordelen onderschatten en de nadelen overschatten (Delsen, 1995: 84).

	Bedrijfstak	Aandeel in werkgelegenheid ^a	Aandeel deeltijd in sector ^b	Waarvan vrouwen ^c	Aandeel vrouwen in sector ^d
A, B	Landbouw en visserij	3%	25%	71%	26%
D	Industrie	14%	20%	58%	21%
E	Energie- en waterleidingbedrijven	0%	23%	57%	23%
F	Bouwnijverheid	7%	9%	50%	7%
G	Handel	15%	35%	79%	42%
H	Horeca	3%	50%	61%	47%
I	Vervoer en communicatie	6%	25%	59%	26%
J	Financiële instellingen	4%	28%	84%	46%
K	Zakelijke dienstverlening	12%	29%	73%	38%
L	Openbaar bestuur	8%	26%	78%	35%
M	Onderwijs	7%	50%	74%	55%
N	Gezondheids- en welzijnzorg	14%	68%	92%	79%
O	Cultuur en overige dienstverlening	3%	49%	77%	55%

Bron: Enquête Beroepsbevolking; eigen bewerking van gegevens van het CBS (Statline).

De indeling naar bedrijfstak is overeenkomstig de Standaard Bedrijfsindeling (SBI 1993).

'Delfstoffenwinning', 'Personeel in dienst van huishoudens' en 'Internationale gemeenschapsorganen' zijn wegens het ontbreken van cijfers van voldoende nauwkeurigheid weggelaten uit de tabel.

- Berekend als aantal werkzame personen in sector gedeeld door totale werkzame beroepsbevolking (7,125 miljoen).
- Berekend als aantal werkzame personen met arbeidsduur 12-34 uur in sector gedeeld door totaal aantal werkzame personen in de betreffende sector.
- Berekend als aantal vrouwelijke werkzame personen met arbeidsduur 12-34 uur in sector gedeeld door totaal aantal werkzame personen met arbeidsduur 12-34 uur in de betreffende sector.
- Berekend als aantal vrouwelijke werkzame personen in sector gedeeld door totaal aantal werkzame personen in de betreffende sector.

Tabel 1. Werkzame beroepsbevolking van 15-64 jaar in deeltijd (12-34 uur per week) naar bedrijfstak en omvang, 2002.

De houding van werkgevers ten aanzien van voltijds werken en in deeltijd

Hoe staan werkgevers tegenover deeltijdarbeid? Om een antwoord op deze vraag te geven, is een schriftelijk onderzoek uitgevoerd onder organisaties met honderd of meer werknemers in de marktsector.⁴ Tabel 2 geeft de reacties van werkgevers weer op zes stellingen met betrekking tot dit onderwerp. De tabel toont de antwoorden van alle werkgevers tezamen en daarnaast is een uitsplitsing gemaakt naar de mate waarin deeltijdarbeid binnen de organisatie voorkomt. Er is onderscheid gemaakt naar organisaties waar deeltijdarbeid (bijna) niet voorkomt (0-5 procent deeltijders), organisaties waar deeltijdarbeid relatief schaars is (6-15 procent deeltijders), organisaties waar de verhouding tussen deeltijders en voltijders begint te veranderen (16-33 procent deeltijders) en organisaties waar deeltijdarbeid relatief veel voorkomt (34 procent deeltijders of meer).⁵

		Aandeel deeltijders binnen organisatie				
		Totaal	0-5%	6-15%	16-33%	34-100%
In onze organisatie moeten leidinggevenden voltijds beschikbaar zijn						
	(Zeer) mee eens	57%	71%	59%	48%	43%
	(Zeer) mee oneens	30%	16%	26%	39%	44%
In onze organisatie moeten werknemers die carrière willen maken voltijds beschikbaar zijn						
	(Zeer) mee eens	48%	65%	50%	35%	37%
	(Zeer) mee oneens	30%	19%	25%	38%	47%
Onze organisatie geeft de voorkeur aan werknemers met een voltijds dienstverband						
	(Zeer) mee eens	52%	77%	61%	36%	17%
	(Zeer) mee oneens	27%	7%	17%	39%	61%
Deeltijdarbeid lijkt leuk maar het geeft veel coördinatie- en managementproblemen						
	(Zeer) mee eens	47%	62%	46%	43%	28%
	(Zeer) mee oneens	28%	16%	24%	34%	48%
In onze organisatie wordt raar opgekeken als een man in deeltijd wil werken						
	(Zeer) mee eens	22%	41%	23%	9%	10%
	(Zeer) mee oneens	60%	41%	59%	67%	79%
In onze organisatie wordt raar opgekeken als een vrouw in deeltijd wil werken						
	(Zeer) mee eens	2%	3%	4%	1%	0%
	(Zeer) mee oneens	90%	82%	90%	94%	98%

Bron: TimCom-onderzoek (N=526).

Antwoorden zijn gegeven op een vijfpuntsschaal, lopend van 'zeer mee eens' tot 'zeer mee oneens'. Ten behoeve van de tabel is hier een driepuntsschaal van gemaakt. Hiertoe zijn de antwoordcategorieën 'zeer mee oneens' en 'mee oneens' samengevoegd, evenals de antwoordcategorieën 'zeer meer eens' en 'mee eens'. De percentages 'eens noch oneens' zijn weggelaten uit de tabel.

Tabel 2. Houding van werkgevers ten opzichte van voltijds werken en in deeltijd werken, naar aandeel deeltijders binnen de organisatie.

Leiding geven

Ruim de helft van de werkgevers (57 procent) is het eens met de stelling dat leidinggevenden voltijds beschikbaar moeten zijn. Het onderzoek van De Olde (1992) liet begin jaren negentig zien dat leidinggeven in deeltijd toen door werkgevers als problematisch werd beschouwd en indruiste tegen de heersende normen en waarden. Uit recent onderzoek van Van Beek e.a. (2002) komt naar voren dat werkgevers weliswaar over het algemeen weinig bezwaren tegen het werken in deeltijd hebben, maar dat het in een leidinggevende positie nog steeds als bezwaarlijk wordt beschouwd. Onderzoek uit 2004 laat zien dat 58 procent van de werkge-

vers in Nederland van mening zijn dat deeltijdwerk in hun organisatie niet samengaat met een hogere leidinggevende functie (Van der Lippe, 2004). Het lijkt er daarmee op dat de mening over de combinatie van deeltijdarbeid en leidinggeven in Nederland redelijk persistent is, ondanks de sterke toename van het aandeel deeltijders de afgelopen jaren. Deze perceptie met betrekking tot leidinggeven is met name relevant voor de kansen van vrouwen op hogere en leidinggevende posities, gezien de voorkeuren onder vrouwen om in deeltijd te werken.

Op het eerste gezicht lijkt de stelling dat leidinggevendens voltijds beschikbaar moeten zijn vooral te worden onderschreven in organisaties waar deeltijdarbeid (bijna) niet voorkomt: binnen deze organisaties is bijna drie vierde van de werkgevers (71 procent) het eens met de voorgelegde stelling. Binnen organisaties waar het personeelsbestand uit relatief veel deeltijders bestaat, is dit percentage met 43 procent aanzienlijk lager. Nadere bestudering van de cijfers leert echter dat het verband tussen het aandeel deeltijders binnen de organisatie en de mening over leiding geven in deeltijd niet significant is. Dit betekent dat óók binnen organisaties waar deeltijdarbeid relatief veel voorkomt, het leidinggeven in deeltijd voor een niet onbelangrijk deel van de werkgevers een bijzondere situatie blijft.

*Werkgevers laten bij voorkeur
voltijders doorstromen naar
hogere functies*

Carrière maken

Tabel 2 laat verder zien dat bijna de helft van de werkgevers (48 procent) het eens is met de stelling dat werknemers die carrière willen maken voltijds beschikbaar moeten zijn. Met name werkgevers van organisaties waar het aandeel deeltijders laag is, zijn het daarover eens (Pearson's correlatie is $-0,18$; $p < 0,01$). Desalniettemin blijkt een niet onaanzienlijk deel van de werkgevers van organisaties waar deeltijdarbeid relatief veel voorkomt het ook met de voorgelegde stelling eens te zijn (37 procent). Uit onderzoek van Hansen (2005: 139-167) blijkt dat werkgevers bij voorkeur voltijders laten doorstromen naar hogere functies. Onderzoek van de Arbeidsinspectie bevestigt dat de interne mobiliteit van deeltijders aanzienlijk lager is dan die van voltijders en dat bij deeltijders mobiliteit minder vaak gepaard gaat met promotie (Erdem e.a., 2003: 67-69). Ook ander recent onderzoek bevestigt dat werken in deeltijd op de lange termijn negatieve consequenties heeft voor de arbeidscarrière (Román, e.a., 2004; Russo en Hassink, 2005). Vlasblom en Schippers (2005) vinden daarentegen dat de negatieve effecten van verminderde arbeidsparticipatie rond de geboorte van het (eerste) kind in de loop van de tijd enigszins worden verzacht.

Deze resultaten doen vermoeden dat óók de ideeën omtrent carrière maken en voltijdse aanwezigheid redelijk verankerd liggen in de belevingswereld van veel werkgevers. Op basis van de theorie van het men-

selijk kapitaal kan het in specifieke gevallen voor een werkgever rationeel zijn om een werknemer met een voltijdse aanstelling promotie te laten maken in plaats van een werknemer met de aanstelling in deeltijd. Volgens deze theorie wordt menselijk kapitaal niet alleen opgedaan via formele scholing, maar ook via werkervaring. Tezamen bepalen zij de productiviteit van een werknemer en daarmee zijn mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Een werknemer die in deeltijd werkt, doet gedurende zijn of haar loopbaan minder werkervaring op dan een werknemer die voltijds is aangesteld.

Voorkeur voor voltijdse dienstverbanden

Ook de stelling dat de voorkeur wordt gegeven aan werknemers met een voltijds dienstverband wordt door ongeveer de helft van de werkgevers (52 procent) onderschreven. Bij deze stelling is de correlatiecoëfficiënt groter dan bij de vorige stellingen het geval was: Pearson's correlatie is $-0,44$ ($p < 0,01$). Slechts 17 procent van de werkgevers waar relatief veel deeltijders werken, zegt de voorkeur te geven aan werknemers met een voltijds dienstverband. Van de werkgevers van organisaties met (bijna) geen deeltijders is daarentegen 77 procent deze mening toegedaan.

Coördinatie- en managementproblemen

Bijna de helft van de werkgevers (47 procent) is verder van mening dat deeltijdarbeid coördinatie- en managementproblemen oplevert. Dit percentage komt overeen met het percentage van 50 procent in het onderzoek van Van der Lippe (2004). In evaluatieonderzoek naar de Waa (MuConsult B.V., 2003) worden problemen rond de werkplanning het vaakst genoemd als negatief gevolg van het in dienst hebben van deeltijders. Uit het OSA arbeidsvraagpanel komt naar voren dat 12 procent van de werkgevers coördinatieproblemen door veel deeltijders op dit moment als een knelpunt ziet en 20 procent als een knelpunt voor de toekomst (Bekker, 2005).

Deeltijd wordt nog altijd minder geaccepteerd van mannen dan van vrouwen

Met name werkgevers van organisaties waar deeltijdarbeid (bijna) niet vóórkomt, blijken negatief te zijn over de problemen die deeltijdarbeid opleveren qua coördinatie en management: 62 procent van de werkgevers in deze organisaties is het eens met de voorgelegde stelling. Werkgevers van organisaties waar relatief veel deeltijders werkzaam zijn, zijn deze mening minder vaak toegedaan (28 procent).

Het verband tussen het aandeel deeltijders en de mate waarin werkgevers coördinatie- en managementproblemen zien is negatief en significant (Pearson's correlatie is $-0,20$; $p < 0,1$). Verschillende verklaringen zijn hier voor mogelijk. Enerzijds kan het gevonden verschil te maken hebben met vooroordelen. De gedachte is dan dat werkgevers die geen of weinig ervaring hebben met deeltijders kunnen denken dat deeltijdarbeid

coördinatie- en managementproblemen oplevert, terwijl werkgevers die over ervaring beschikken met betrekking tot deeltijdarbeid de ervaring kunnen hebben opgedaan dat deze problemen in de praktijk meevallen. Anderzijds kan het gevonden verschil ook te maken hebben met de vraag in hoeverre deeltijdarbeid een afwijkend verschijnsel is binnen de organisatie. De gedachte is dan dat het mogelijkwerwijs lastiger is om deeltijdarbeid vorm te geven in een organisatie waar bijna iedereen voltijds werkt, dan in een organisatie waar reeds in deeltijd wordt gewerkt. Hierbij kan ook sprake zijn van een leereffect, dat wil zeggen dat de problemen die deeltijdbanen opleveren op het gebied van coördinatie en management kleiner worden naarmate men meer ervaring heeft opgedaan.

Mannen of vrouwen in deeltijd

Tot slot is aan werkgevers gevraagd of in hun organisatie raar wordt opgekeken als een man of een vrouw in deeltijd wil werken. Bijna een kwart van de werkgevers (22%) is van mening dat binnen hun organisatie raar wordt opgekeken als een man in deeltijd wil werken, terwijl slechts 2% van de werkgevers denkt dat raar wordt opgekeken als een vrouw een dergelijke wens heeft. Zowel voor mannen (Pearson's correlatie is $-0,24$; $p < 0,01$) als voor vrouwen (Pearson's correlatie is $-0,23$; $p < 0,01$) lijken deeltijdverzoeken meer geaccepteerd te worden naarmate het aandeel deeltijders binnen de organisatie groter is. Desalniettemin laten de resultaten zien dat het óók binnen organisaties waar veel in deeltijd wordt gewerkt nog altijd minder geaccepteerd wordt dat mannen minder uren willen werken dan vrouwen.

Deeltijdbeleid binnen organisaties

Op basis van het voorgaande is duidelijk dat werkgevers niet onverdeeld positief staan tegenover deeltijdarbeid. De veranderende samenstelling van de beroepsbevolking betekent echter dat werkgevers de wensen van werknemers op het punt van de arbeidstijden niet (langer) kunnen negeren. Veel werknemers werken in deeltijd en de verwachting is dat dit aandeel in de toekomst eerder zal stijgen dan dalen. Met betrekking tot het punt van leidinggeven en carrière maken geldt bovendien dat werkgevers nu nog redelijke keus tussen werknemers hebben, maar dat deze keus in de nabije toekomst wel eens veel kleiner kan zijn als gevolg van de dan heersende krapte op de arbeidsmarkt. Belangrijker is echter dat deeltijdarbeid niet alleen negatief hoeft te worden beoordeeld. Het biedt ook kansen voor werkgevers. Om deze kansen daadwerkelijk te kunnen benutten is het van belang dat een volwaardig deeltijdbeleid binnen de organisatie wordt ontwikkeld. Een dergelijk beleid vraagt om een bedrijfsmatige en sociale analyse van de mogelijkheden voor deeltijdarbeid binnen de organisatie.

In het onderstaande wordt een aantal aangrijpingspunten genoemd voor een dergelijk beleid, dat op hoofdlijnen uit drie onderdelen bestaat. Het

begint met het inventariseren van wederzijdse wensen en behoeften. Met het loslaten van bestaande ideeën over arbeidsinzet (die veelal uitgaan van collectieve regelingen) ontstaat vervolgens de mogelijkheid om op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen, die voor beide partijen werken. Tot slot is het van belang om periodiek te evalueren, zowel op individueel niveau als op niveau van de gehele organisatie.

Inzicht in wederzijdse wensen en behoeften

Waar het om gaat is dat werkgevers meer kunnen en moeten nadenken over de mogelijkheden die deeltijdarbeid biedt voor hun organisatie. Inzicht in de patronen van het werkaanbod en de voorspelbaarheid enerzijds en de door werknemers gewenste flexibiliteit anderzijds zijn hiervoor essentieel. Werkgever en werknemer kunnen dan samen zoeken naar een arbeidsinzet waarbij de wederzijdse belangen worden gerespecteerd.

Wat betreft de deeltijdwensen onder werknemers gaat het er niet alleen om dat bekend is welk deel van de werknemers in deeltijd zou willen werken, maar ook wat voor soort invulling zij wensen. Dit kan immers verschillen tussen werknemers, afhankelijk van de motieven die zij hebben om in deeltijd te werken. Werknemers voor wie de zorg voor jonge kinderen het belangrijkste motief is om in deeltijd te werken, hebben

bijvoorbeeld behoefte aan een deeltijdfunctie die qua tijdsstructuur in harmonie is met die van hun zorgtaak. Belangrijk zijn daarbij de school- en crèche-tijden. Daarnaast is een groep werknemers die vanwege gezondheidsredenen een deeltijdaanstelling preferereert (omdat ze gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn of voor wie deeltijdarbeid een strategie is om met hoge werkdruk om te gaan). Deze groep heeft veeleer baat bij een optimale verdeling van belasting en herstel over de week. Verder zijn er deeltijders die betaald werk combineren met bijvoorbeeld een opleiding, een

tweede baan of een eigen bedrijf en is er een groep werknemers voor wie er geen financiële noodzaak bestaat om voltijds te werken en die de extra vrije tijd bijvoorbeeld gebruiken voor het onderhouden van sociale contacten, hobby's of vrijwilligerswerk. Ook zij zullen hun wensen hebben met betrekking tot de invulling van de werktijden.

Wat betreft organisaties geldt dat wanneer het werkaanbod fluctueert, deeltijdarbeid kan worden ingezet om pieken en dalen in de bezetting op te vangen. Het maakt daarbij niet uit of het fluctuaties gedurende de dag, de week of de maand betreft, zolang zij maar van te voren redelijk voorspelbaar zijn. Ook vanuit het oogpunt van efficiënt gebruik van de beschikbare kantooruimte, in combinatie met het realiseren van minimale bezettingseisen, zijn werkgevers erbij gebaat de vrije dagen en de

Wanneer het werkaanbod fluctueert, kan deeltijdarbeid worden ingezet om pieken en dalen in de bezetting op te vangen

werkdagen van hun werknemers zoveel mogelijk te spreiden. Als hier geen beleid op wordt gevoerd, lopen werkgevers bijvoorbeeld het risico te moeten constateren dat er op vrijdag niemand is, terwijl medewerkers elkaar op maandag in de weg lopen.

Binnen organisaties moet bovendien worden nagedacht over de vraag wat per functie de vermoedelijke effecten zijn wanneer de functie in deeltijd wordt uitgevoerd en, belangrijk, bij welk aantal uren de positieve en negatieve effecten naar verwachting zullen optreden. De in het theoretisch gedeelte beschreven vraagfactoren die deeltijdarbeid stimuleren of remmen kunnen hierbij ondersteuning bieden.

Een dergelijke analyse kan wellicht laten zien dat het wel mogelijk is om een functie X (bijvoorbeeld een leidinggevende functie) in vier dagen uit te voeren, maar niet in drie dagen. Of wellicht is de uitkomst dat het voor functie X noodzakelijk is dat iemand vijf dagen per week aanwezig is, maar dat dit niet noodzakelijkerwijs volledige werkdagen hoeven te zijn. In dit verband moet ook worden gekeken naar de kwetsbaarheid die binnen een organisatie kan ontstaan als gevolg van deeltijdarbeid en mogelijke oplossingen daarvoor. Terugkerend naar het voorbeeld van functie X: als de uitkomst is dat een voltijdse bezetting van de functie noodzakelijk is, kan dat dan bijvoorbeeld ook in de vorm van een duobaan?

Loslaten van vastgeroeste ideeën

Binnen organisaties wordt vaak vastgehouden aan een 'traditionele' arbeidsinzet, die dateert uit de tijd dat de meeste mensen voltijds werkten en in veel sectoren de arbeidstijd gelijk was aan de bedrijfstijd. Voorbeelden hiervan zijn het denken in patronen van acht-urige diensten en het vasthouden aan 'kantoortijden' (werkdagen tussen 08:00 en 18:00). Overigens lijkt ook de omvang van voltijdbanen vooral institutioneel bepaald te zijn en in de tijd aan wijzigingen onderhevig. Waar het om gaat is dat werknemer en werkgever rond de tafel gaan zitten en onderzoeken waar de flexibiliteit zich bevindt. Dit kan met zich meebrengen dat collectieve arbeidstijdpatronen plaats moeten maken voor individuele c.q. op maat gemaakte arbeidstijdpatronen.

Wat betreft de standaard van acht-urige diensten kan worden opgemerkt dat deze veeleer lijken te zijn ontstaan vanuit de beschikbaarheid van werknemers (48:6 vlak na de Tweede Wereldoorlog en 40:5 vanaf de jaren zeventig) dan vanuit de werkprocessen. Het zou toch wel heel toevalig zijn dat vanuit vrijwel elk werkproces acht-urige diensten optimaal zijn? In het theoretisch deel is opgemerkt dat in sommige functies een kortere dienstlengte een gunstig effect heeft op de productiviteit en in andere functies een langere dienstlengte. Wat betreft de tijden waarop wordt gewerkt, laat onderzoek onder werknemers in drie verschillende sectoren (overheid, zakelijke dienstverlening en industrie) zien dat de meeste werknemers tussen 08:00 en 09:00 uur beginnen met werken

en rond 17:00 stoppen.⁶ Voor zover deeltijders kortere dagen werken (de meeste werken minder dagen per week), beginnen zij op 'traditionele' tijden om vervolgens eerder naar huis te gaan; het omgekeerde komt bijna niet voor.

Waar het om gaat is dat binnen de organisatie zorgvuldig wordt gekeken wat vanuit bedrijfsmatig perspectief de optimale bedrijfstijd is (per dag en per week) en hoeveel uur de optimale lengte van arbeidsdag bedraagt. Vervolgens kan worden onderzocht hoe bedrijfstijd en arbeidstijd het beste op elkaar kunnen worden gelegd, waarbij diensten of werkdagen niet altijd en niet voor iedereen gelijk behoeven te zijn. Door op deze

manier te werk te gaan, ontstaat meer ruimte voor flexibiliteit en innovativiteit bij de invulling van de contract-uren over de werkweek. Organisaties kunnen hierbij inspiratie opdoen uit de experimenten dagindeling (SZW, 2003). Illustratief in dit verband is bijvoorbeeld het 'Moedercontract' dat als eerste door het UMC Utrecht is ingevoerd. Dit is een werktijdenvariant van het normale dagrooster, specifiek afgestemd op de behoeften van

werkende moeders (en vaders) met kinderen in de basisschoolleeftijd: operatieassistenten en anesthesieassistenten werken binnen de tijden van de basisschool en zijn alle schoolvakanties roostervrij. Ook kan worden gedacht aan arbeidstijdpatronen waarbij werknemers gedurende het hele jaar meer uren werken, maar tijdens de schoolvakanties vrij zijn.

Het zou toch wel heel toevallig zijn dat vanuit vrijwel elk werkproces acht-urige diensten optimaal zijn?

Periodieke evaluatie

Het is van belang dat het gevoerde deeltijdbeleid periodiek wordt geëvalueerd. Op dit moment geldt doorgaans dat als een werknemer in deeltijd gaat werken, dit voor onbepaalde tijd is. Bij een meer rationele benadering van deeltijdarbeid hoort ook dat werknemer en werkgever zich niet altijd voor onbepaalde tijd aan deeltijdarbeid committeren, maar dat in sommige gevallen afspraken worden gemaakt voor een bepaalde periode (bijvoorbeeld twee jaar). Na afloop van deze periode kunnen voor- en nadelen van de getroffen werktijdenregeling naast elkaar worden gelegd en kan worden gekeken of relevante veranderingen hebben plaatsgevonden in de omstandigheden. Op basis van deze evaluatie kunnen vervolgens afspraken voor de komende periode worden gemaakt.

Daarnaast is het ook van belang om periodiek het beleid voor de gehele organisatie te evalueren. 'Past' het geformuleerde deeltijdbeleid nog steeds op de organisatie of is het nodig om het beleid (op onderdelen) aan te passen? Behoeft aan aanpassing ontstaat bijvoorbeeld als de samenstelling van het personeelsbestand verandert of als de organisatie taken of werkzaamheden erbij neemt c.q. afstoot.

Voor werkgevers die geen of weinig ervaring hebben met deeltijdarbeid en daar enigszins huiverig tegenover staan, bieden dergelijke afspraken

bovendien de mogelijkheid om het vóórkomen en de omvang van deeltijdaanstellingen binnen de organisatie na verloop van tijd te evalueren en, indien nodig, bij te sturen. Wellicht kunnen zij daarmee over de streep worden getrokken om deeltijdarbeid (meer) toe te staan.

Conclusies

Het aandeel deeltijdarbeid in Nederland is hoog en zal naar verwachting eerder groter worden dan kleiner. Nu hebben werkgevers nog de mogelijkheid om tussen voltijders en deeltijders te kiezen, bijvoorbeeld bij promotie. In de nabije toekomst, als het samengestelde effect van vergrijzing en ontgroening zorgt voor tekorten op de arbeidsmarkt, zal deze keuze veel minder groot zijn. Voor steeds meer organisaties wordt deeltijdarbeid daarmee een gegeven waar zij rekening mee moeten houden. Hierboven is betoogd dat dit voor organisaties niet alleen een bedreiging hoeft te zijn, maar ook veel kansen kan opleveren: bijvoorbeeld door de personele inzet beter te laten aansluiten op de eisen vanuit de werkgever. Van belang hierbij is een bewustwording van die mogelijkheden en daarvoor is het nodig een deeltijdbeleid te ontwikkelen. Dit beleid moet niet reactief zijn (hoe reageren wij op een deeltijdverzoek?), maar proactief: hoe kunnen we invulling geven aan het instrument deeltijdarbeid op een manier die voor werknemer én werkgever voordelig is? Aangrijpingspunten voor een dergelijk beleid zijn hierboven gegeven.

Literatuur

- Baaijens, C. (1999). Deeltijdarbeid in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Jrg. 15, 1, pp. 6-18.
- Baaijens, C. (2005). *Arbeidstijden: tussen wens en werkelijkheid*. Dissertatie, Universiteit Utrecht.
- Beek, A.M.L.J. van, J. van Doorne-Huiskes en A. Veldman (2002). *Wet aanpassing arbeidsduur: voortgangsrapportage*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Bekker, S., A. Gielen, M.J.M. Kerkhofs, H. Meihuizen, A. Román, J.J. Schippers en A.M. de Voogd-Hamelink (2005). *Tendrapport Vraag naar arbeid 2004*. OSA-rapport A215. Tilburg: OSA.
- Buchmueller, T.C. (1999). Fringe benefits and the demand for part-time workers. *Applied Economics*. Jrg. 31, 5, pp. 551-563.
- Deardorff, A.V. en F.P. Stafford (1976). Compensation of cooperating factors. *Econometrica*. Jrg. 44, 4, pp. 671-684.
- Delsen, L.W.M. (1995). *Atypical employment: an international perspective: causes, consequences and policy*. Groningen: Woltersgroep Groningen.
- Erdem, Ö., I.M.J. Pieters en P.M. Venema (2003). *De arbeidsmarktpositie van werknemers in 2000. Een onderzoek naar de verschillen in beloning en mobiliteit tussen mannen en vrouwen, voltijders en deeltijders, autochtonen en allochtonen*. Den Haag: Arbeidsinspectie.

- Fouarge, D.A.J.G., M.J.M. Kerkhofs, A.M. de Voogd-Hamelink, J.P.M. Vosse en C.J. de Wolff (2001). *Trendrapport Vraag naar arbeid 2000*. OSA-rapport A177. Tilburg: OSA.
- Hansen, J.J.H.H.I. (2005). *Shaping careers of men and women in organizational contexts*. Dissertatie, Universiteit Utrecht.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lippe, T. van der (2004). Emancipatiegezindheid van werkgevers. In: W. Portegijs, A. Boelens en L. Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004* (pp. 226-250). SCP-publicatie 2004/19. Den Haag: SCP/CBS.
- Montgomery, M. (1988). On the determinants of employer demand for part-time workers. *The Review of Economics and Statistics*. Jrg. 70, 1, pp. 112-117.
- Montgomery, M. en J. Cosgrove (1993). The effect of employee benefits on the demand for part-time workers. *Industrial and Labor Relations Review*. Jrg. 47, 1, pp. 87-98.
- MuConsult B.V. (2003). *Onderzoek ten behoeve van evaluatie Waa en Woa: eindrapport*. Amersfoort: MuConsult B.V.
- Olde, C.P. de (1992). *Leidinggeven in deeltijd: ervaringen uit de praktijk*. Den Haag: VUGA.
- Owen, J.D. (1979). *Working hours*. Lexington [etc.]: D.C. Heath and Company.
- Román, A., D.A.J.G. Fouarge en R. Luijkx (2004). *Career consequences of part-time work: results from Dutch paneldata 1990-2001*. OSA-rapport A206. Tilburg: OSA.
- Russo, G. en W. Hassink (2005). *The part-time wage penalty: a career perspective*. Tjalling C. Koopmans Research Institute discussion paper 05-01, Utrecht School of Economics.
- Spaans, J. (1997). *Tussen wens en realiteit: onderzoek naar de wijze waarop mannelijke werknemers hun deeltijdwens en/of wens tot calamiteitenverlof realiseren en de belemmeringen daarbij*. Den Haag: VUGA.
- SZW (2003). *Ruimte voor ritme: Nederland is toe aan nieuwe afspraken. Eindadvies Stuurgroep Dagindeling*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Tijdens, K.G. (1998). *Zeggenschap over arbeidstijden: de samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*. Amsterdam: Welboom Bladen.
- Vlasblom, J.D. en J.J. Schippers (2005). *Arbeidsmarktconsequenties van kinderen krijgen: een verkenning van de langetermijngevolgen*. OSA-rapport A217. Tilburg: OSA.
- Zeytinoglu, I.U. (1992). Reasons for hiring part-time workers. *Industrial Relations*. Jrg. 31, 3, pp. 489-499.

Noten

- 1 Cijfers hebben betrekking op 2005. Het gaat om personen (15-64 jaar) die ten minste 12 uur per week werken.
- 2 Baaijens (2005: 57-60) geeft een overzicht van recent onderzoek op dit terrein.
- 3 Er wordt verondersteld dat de mate waarin werknemers zich willen inzetten niet systematisch verschilt tussen werknemers, noch tussen voltijders en deeltijders.
- 4 Data zijn verzameld in 2003 door middel van een vragenlijst. Uit het register van de Vereniging Kamers van Koophandel (KvK) is aselect een adressenbestand van 3.000 adressen getrokken. De respons bedroeg 20 procent.
- 5 Voor de indeling van het aandeel deeltijders is aangesloten bij de ideeën van Kanter (1977) omtrent de invloed van aantallen. Zoals Kanter veronderstelt dat een bepaald aandeel vrouwen – een kritische massa – nodig is voor de acceptatie van vrouwen in bepaalde functies of op bepaalde niveaus, zo kan worden verondersteld dat een bepaald aandeel deeltijders binnen de organisatie nodig is voordat deeltijdarbeid binnen de betreffende organisatie een geaccepteerd en normaal verschijnsel is.
- 6 In het kader van dit onderzoek (het NOWT-onderzoek) zijn in 2000 en 2001 data verzameld bij 28 organisaties. Binnen elke organisatie ontving een willekeurige steekproef van werknemers een schriftelijke vragenlijst, waarin zij onder meer werden gevraagd de feitelijke werkweek van de afgelopen twee weken weer te geven.