

Interne flexibilisering

Nagelkerke, A.G.; Plessen, W.G.M.; Wilthagen, A.C.J.M.

Published in:
Interne flexibilisering

Publication date:
2006

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Nagelkerke, A. G., Plessen, W. G. M., & Wilthagen, A. C. J. M. (2006). Interne flexibilisering: Wie trekt er aan de touwtjes? In A. G. Nagelkerke, W. C. M. Plessen, & A. C. J. M. Wilthagen (Eds.), *Interne flexibilisering: Juridische en organisatorische raandvoorwaarden en ontwikkelingen* (pp. 11-25). Uitgeverij Paris.

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Interne flexibilisering: wie trekt er aan de touwtjes?

(*Sociaal Maandblad Arbeid*, 58, (7/8), juli/augustus, 2003, 297-307).

A.G. Nagelkerke, W.G.M. Plessen en A.C.J.M. Wilthagen *

Interne flexibilisering is een steeds belangrijker fenomeen aan het worden binnen arbeidsorganisaties. Werknemers worden breder ingezet en kunnen zich maar beperkt beroepen op een oorspronkelijk afgesproken functie-inhoud en op bepaalde andere arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. Toch is er, in tegenstelling tot externe flexibilisering, weinig bekend over de problemen en dilemma's waarmee interne flexibilisering in de praktijk gepaard gaat. Dit artikel geeft de aftrap van een nieuwe reeks artikelen in SMA onder de noemer “Interne flexibilisering: wie trekt er aan de touwtjes?”. In dit artikel wordt de stand van zaken in de bedrijfspraktijk, op CAO-gebied en in de jurisprudentie belicht. In navolgende artikelen zullen specifieke aspecten en problemen van interne flexibiliteit en mobiliteit aan de orde komen.

1 Inleiding

Flexibilisering van de arbeid en de arbeidsverhoudingen is in, al meer dan twee decennia. Flexibiliteit is in ons land, anders dan bijvoorbeeld in Duitsland (waar bondskanselier Schröder wanhopig probeert zijn op arbeidsmarktflexibiliteit gerichte “Agenda 2010” te realiseren) en België, al lang geen taboe meer, ook niet in vakbondskringen. Sterker nog: Nederland geldt Europees gezien als een “role model” waar het gaat om het stimuleren van flexwerk en private arbeidsbemiddeling binnen een “zeker” kader.

Inmiddels staan de ontwikkelingen niet stil. De spectaculaire groei die de uitzendsector in de periode 1993 tot 1999 heeft gekend is omgeslagen in een lichte daling van het aantal full-time uitzendbanen. Niettemin valt er een stijging waar te nemen van het aantal uitzendkrachten met een vastere relatie met de uitzendbureaus (de zogeheten fase 3 en 4 uitzendkrachten). In de literatuur wordt gewag gemaakt van een verschuiving van zogenoemde extern-numerieke flexibilisering – het laten mee-ademen van de omvang van het personeelsbestand met de orderportefeuille door het tijdelijk inzetten van externe krachten – naar interne flexibilisering.¹ Bij deze laatste vorm van flexibilisering gaat het om het flexibel inzetten van de eigen medewerkers binnen het bedrijf. Dat kan eveneens in numerieke zin, door het aanpassen van de werktijd (denk aan deeltijdarbeid, variabele werktijden, roosters, overwerk) van het zittende personeel, maar het kan ook in functionele zin door medewerkers breed in te zetten en ze te laten rouleren over meerdere taken en functies. Dat rouleren is soms ook in geografische zin op te vatten: werknemers worden dan op verschillende locaties ingezet. Hiervoor wordt wel de term locatieflexibiliteit gebruikt.

* De auteurs zijn lid van de redactie van SMA.

¹ Vlg. Zie J. Schippers, C. Remery en J.P. Vosse, “Tien jaar flexibiliseringsonderzoek in Nederland: tussen onderzoek en beleid”, in: P.Ester, R. Muffels & J. Schippers (red.), *Flexibilisering, Organisatie en Employability*, Coutinho, 2001, p. 37.

Voor de - mogelijke – verschuiving van externe naar interne flexibiliteit worden diverse verklaringen gegeven. Zo wordt gesteld dat voor sommige arbeidsorganisaties de grenzen van externe flexibilisering zijn bereikt.² Overmatige inzet van externe medewerkers zou afbreuk doen aan de continuïteit van de bedrijfsvoering en zou van negatieve invloed zijn op het kwalificatieniveau, de loyaliteit en het commitment van het personeel. Ook hebben bepaalde bedrijven, zoals in de ICT-sector, liever niet al te veel pottenkijkers van buiten.³ Bovendien zou interne flexibilisering goed aansluiten bij het belang van zittende werknemers om hun employability te vergroten en zou het kunnen leiden tot taakverrijking. Daarnaast is gewezen op de effecten van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid die het gebruik van flexkrachten, in het bijzonder oproepkrachten, minder aantrekkelijk zou hebben gemaakt. Als gevolg van de wet is juist een toename in het gebruik van arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd ontstaan.⁴ Meer recent wordt de mening gehoord dat bedrijven door de economische neergang op HRM-gebied moeten en willen roeien met de riemen die ze hebben. Anders gezegd: bedrijven zijn momenteel helemaal niet meer bezig met het aannemen of inzetten van nieuw personeel – de krapte is in veel sectoren voorbij - maar doen hun best om hun personeelsbestand uit te dunnen. Flexwerkers worden in dat geval als eersten de bedrijfspoort geweest. De flexibiliteit die bedrijven eerst van buiten haalden, proberen zij nu binnenshuis te realiseren. Uitzendbureaus spelen overigens op deze ontwikkelingen in en profileren zich als algemene flexspecialisten wier rol juist niet ophoudt bij de bedrijfspoort en wier functie breder is dan de zogenoemde “ziek en piek”-voorziening. Ook uitzendkrachten worden vaker dan voorheen breed ingezet en zijn daartoe in ruime mate bereid.⁵

Anders dan bij externe flexibilisering het geval is, is de praktijk van interne of functionele flexibilisering tamelijk onderbelicht in de sociaal-wetenschappelijke en juridische literatuur. Dat zelfde geldt ook voor de politieke discussie en voor de beleidsvorming. Interne flexibilisering is zogezeegd een “black box”.⁶ Het is niet onaannemelijk dat er over interne flexibilisering forse conflicten (kunnen) ontstaan, waarbij het de vraag is of die conflicten geheel binnenshuis blijven en worden opgelost. Of zouden werknemers veelal begrijpen dat een bedrijf primair tegemoet moet komen aan de eisen die de markt stelt en zouden hun eigen behoeften en belangen goed sporen met die van de onderneming of instelling?⁷

Een cruciale vraag, vanuit het sociaal recht en de arbeidsverhoudingen bezien, is: wie trekt er aan de touwtjes als het gaat om het flexibel inzetten van (eigen) medewerkers? Is het het prerogatief van de werkgever dat formeel en in de praktijk de doorslag geeft? Of bepaalt de werknemer tot op welke hoogte en op welke wijze hij of zij flexibel kan worden ingezet? Op welke rechten of aanspraken kan hij of zij zich dan beroepen? Hoe en waar worden relevante rechten en plichten vastgelegd: in de individuele arbeidsovereenkomst, in arbeidsreglementen of personeelsgidsen, in afspraken met de OR, in de CAO of in de wet? Wat is de rol en de positie van de vakbonden op dit terrein? Hoe is de ontwikkeling in de rechtspraak terzake?

² Schippers, Remery en Vosse, a.w., p. 39.

³ Zie A. Goudswaard, K.O. Kraan en S. Dhondt, *Flexibiliteit in balans*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

⁴ Zie J.P. van den Toren, G.H.M. Evers en E.J. Commissaris, *Flexibiliteit en zekerheid. Effecten en doeltreffendheid van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid*. Den Haag: min. van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2002.

⁵ E.P. Miedema en D.J. Klein Hesselink, *Uitgezonden of uitgezonderd worden*. Hoofddorp: TNO Arbeid, p. 49-50.

⁶ Schippers, C. Remery en J.P. Vosse, a.w., p. 20.

⁷ Dat laatste wordt gesuggereerd in een aantal case-studies verzameld in J. de Leede e.a., *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002.

Dit artikel vormt de opmaat tot een reeks artikelen in *SMA* waarin een aantal sociaal-juridische aspecten, problemen en praktijkgevallen van interne flexibilisering worden belicht. In het vervolg van dit artikel gaan we eerst in op de trends op bedrijfsniveau ten aanzien van interne flexibilisering. Daarna bespreken we de ontwikkelingen in centrale akkoorden en aanbevelingen en in CAO's. We sluiten af met een overzicht van de juridische stand van zaken, in het bijzonder wat betreft de relevante jurisprudentie, en met enkele conclusies. Juridische gezien wordt de vraag "wie trekt er aan de touwtjes" veelal vertaald in de vraag of bepaalde arbeidsvoorwaarden c.q. taak- en functie-inhoud eenzijdig gewijzigd dan wel ingevuld kunnen worden.

2. Interne flexibilisering in bedrijven

Het fenomeen interne en functionele flexibilisering is, zoals hierboven, theoretisch wel te omschrijven, maar in de praktijk blijkt het lastig om het te operationaliseren en te meten. Aangegeven wordt dat dit soort flexibilisering zowel horizontaal – functieverbreding – als verticaal – functieverrijking als gevolg van hogere functies – kan plaatsvinden. Als het neerkomt op concrete vormen van functionele flexibilisering worden in vragenlijsten algemene zaken als multi-inzetbaarheid, brede inzetbaarheid, employability en teamwerk genoemd. Dergelijke vraagstellingen kennen het risico van sociaal-wenselijkheid: welke respondent geeft nu niet aan dat hij of zij breed inzetbaar is? Wellicht dat dit mede verklaart waarom dit type flexibiliteit op relatief grote schaal wordt aangetroffen.

Het OSA-aanbodpanel, een tweejaarlijks onderzoek onder werknemers, bevat zowel informatie over de (gepercipieerde) multi-inzetbaarheid van werknemers als over de vraag of men daadwerkelijk breed wordt ingezet. Tussen beide zaken bestaat overigens een forse discrepantie: werknemers zeggen in veel sterkere mate dat zij multi-inzetbaar zijn dan dat ze in de praktijk op die manier worden ingezet. In 1994 gaf 71 procent van de werknemers uit de steekproef aan multi-inzetbaar te zijn, in 1996 is dat percentage gestegen naar 72%, in 1998 naar 73 procent en in 2002⁸ naar 74 procent. Het percentage werknemers dat meldt in de praktijk vaak breed te zijn ingezet, steeg in de periode 1994-1998 van respectievelijk 19 naar 20 en 23 procent, maar daalde daarna weer naar 19 procent (2000 en 2002). Mannen zeggen vaker dan vrouwen dat zij multi-inzetbaar zijn. Oudere werknemers worden relatief weinig breed ingezet en werknemers met een middelbare opleiding worden vaker op meerdere functies ingezet dan hun hoger of lager opgeleide collega's. Ten slotte is multi-inzetbaarheid in de praktijk vooral een zaak van werknemers met een vast dienstverband.⁹ Uit onderzoek op basis van het SZW-werkgeverspanel 1998 komt naar voren dat 65 procent van de bedrijven meer flexibiliteit nastreeft door het vergroten van de inzetbaarheid van hun personeel. Taakverbreding, taakverrijking en taakrotatie zijn de hiertoe gebruikte methoden.¹⁰ Gesproken wordt wel van "schuifpuzzelflexibiliteit". Een analyse van de werknemerslijst van het SZW-panel levert resultaten op met ongeveer dezelfde strekking als die uit het OSA-aanbodpanel.

Overigens zijn er grote verschillen tussen sectoren. Het CBS "rekent" met het begrip employability en maakte eerder een employability-index, gebaseerd op de in een sector *aanwezige* employability (dan wel de mogelijkheden daartoe) en de *behoefte* aan employability. Sectoren

⁸ Voorlopig cijfer.

⁹ Zie D. Fouarge e.a., *Trendrapport Aanbod van arbeid 1999*. Den Haag: OSA, 1999, p. 70-73.

¹⁰ Zie Goudswaard, Kraan en Dhondt, a.w., p. 59-61.

blijken dan behoorlijk van elkaar te verschillen. Bedrijven in de bank- en verzekeringssector scoren het hoogst op de employability-graadmeter terwijl in de landbouw en visserij zowel de aanwezige employability als de mogelijkheden daartoe onder de maat zijn.¹¹

Relevant is de vraag naar de effecten van functionele flexibilisering, in het bijzonder op de positie en het functioneren van werknemers. Terwijl er veel geschreven is over het wel en wee van externe flexwerkers, is de literatuur over intern-flexibele werknemers beperkt. In een internationaal-vergelijkende studie concluderen Goudswaard en De Nanteuil dat functionele flexibiliteit slechts geringe verbeteringen van de arbeidsinhoud bewerkstelligt. Opmerkelijk is dat in driekwart van de onderzochte cases taakverrijking en taakroulatie juist gepaard gaan met meer monotone of intensieve arbeid. Voorts is bekend dat functionele flexibilisering stressrisico's en verhoogde werkdruk kan opleveren. In het algemeen lijkt te gelden dat hoe meer in een land de verhoudingen tussen overheid en sociale partners zijn geïnstitutionaliseerd, hoe groter de kans is dat de effecten van flexibilisering positief zullen uitpakken.¹²

Ondanks het feit dat functionele flexibiliteit in de jaren negentig dus al behoorlijk in de lift zat, is de groei er nog niet uit en wordt doorgroei voorspeld.¹³ Naast de in de inleiding al genoemde verklaringen wordt in de literatuur gewezen op de toenemende onvoorspelbaarheid van de markt waarmee bedrijven kampen, op de verscherpte concurrentie, op de grotere afhankelijkheid van de kennis en vaardigheden van werknemers (in de kenniseconomie en informatiesamenleving) en op het belang dat werknemers zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Niettemin is het maar de vraag of er inderdaad sprake is van een soort evolutie van het gebruik van verschillende vormen van flexibilisering door bedrijven. In de literatuur wordt de waargenomen verschuiving van externe naar interne flexibiliteit ook wel genuanceerd. Het lijkt erop dat er grote verschillen zijn tussen bedrijven bij het inzetten van methoden van flexibilisering en dat veel bedrijven diverse methoden in combinatie gebruiken, waarbij er een sterke relatie kan zijn met de krapte op de arbeidsmarkt en de conjunctuur. Bovendien is het onderscheid tussen de verschillende vormen van interne vs. externe dan wel numerieke vs. niet-numerieke flexibiliteit in de praktijk lang niet altijd even sterk.¹⁴

3. Interne flexibilisering in collectieve afspraken

In deze paragraaf kijken we eerst kort naar wat in de laatste jaren op landelijk niveau in de Stichting van de Arbeid (STAR) over flexibiliteit op de agenda heeft gestaan, terwijl we vervolgens ingaan op collectieve afspraken in CAO's.

De Stichting van de Arbeid en flexibilisering

Het lijkt op het oog paradoxaal om flexibilisering te 'regelen' in landelijk overleg of (bedrijfstak)CAO's, maar in de Nederlandse overlegetraditie wordt een wakend kader voor nieuwe ontwikkelingen meestal als wenselijk gezien. In de Stichting van de Arbeid (en de Sociaal

¹¹ Zie A. de Grip, J. van Loo en J. Sanders, "Employability in Nederland", *ESB*, 12 februari 1999.

¹² A. Goudswaard en M. de Nanteuil, *Flexibility and working conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001.

¹³ Zie P.R.A. Oeij, E.P. Miedema en A. Goudswaard, *De toekomst van flexibilisering van de arbeid*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002, p. 2.

¹⁴ Vgl. J. de Leede en C. van Riemsdijk, "Flexibilisering in de Nederlandse Automotive", *Bedrijfskunde*, jrg. 72, nr. 2, 2000, p. 27-34.

Economische Raad) gaat lange tijd de aandacht uit naar andere thema's van arbeid en arbeidsmarkt dan flexibilisering. Het beroemde Akkoord van Wassenaar in 1982 is vooral een poging de beroerde economie en de slechte werkgelegenheidssituatie uit het slop te trekken. De algemene formuleringen van het akkoord worden in de jaren daarna herbevestigd en leiden in toenemende mate tot meer specifieke CAO-afspraken over thema's als arbeidstijdverkorting, bevordering deeltijdarbeid, scholing, werkervaringsplaatsen en vermindering van de werkloosheid onder jongeren en andere doelgroepen. In samenhang met de toenemende decentralisatie leggen deze afspraken mede de kiem voor de latere flexibilisering en daarmee ook voor de voortvarende ontwikkeling van Nederland tot een deeltijdeconomie, alsmede een anderhalfverdienerseconomie.¹⁵

Het Gemeenschappelijke Beleidskader van de STAR uit 1989 sluit tegen de achtergrond van de snelle technologische ontwikkelingen en de groeiende internationalisering aan bij de denkomslag die in die tijd in het overheidsbeleid ten aanzien van de arbeidsmarkt plaats vindt. Het gaat dan in toenemende mate om 'vergroting van de arbeidsparticipatie' in plaats van om werkloosheidsbestrijding. Als het over flexibiliteit gaat, gaat het tot begin jaren negentig vooral om flexibele arbeidsrelaties. Flexibilisering dus van 'externe' snit met name gericht op dienstverbanden die naar tijd, rechtspositie, werkzaamheden, organisatie en beloning afwijken van gangbare arbeidsrelaties. De discussies die daarover worden gevoerd staan in relatie tot de algemene discussie over rigiditeiten op de arbeidsmarkt; de relatie met flexibilisering, en zeker interne flexibilisering, is dan nog slechts zijdelings en impliciet. Met de nagestreefde decentralisatie en differentiatie in het arbeidsvoorwaardenoverleg gaat immers ook meer flexibiliteit gepaard.

In 'Een nieuwe koers' van de Stichting van de Arbeid uit 1993 wordt met kracht 'maatwerk en diversiteit', en daarmee ook decentralisatie en differentiatie, van arbeidsvoorwaarden voor de komende jaren voorop gesteld. In het rapport wordt expliciet over loonflexibiliteit gesproken, in dit geval in CAO-afspraken vast te leggen, met de bedoeling te komen tot nieuwe schalen tussen het minimumloon en de laagste CAO-schalen. Ook beveelt de Stichting studie aan van de invoering van vormen van resultaatafhankelijke beloning. Wat betreft arbeidstijden wordt een aantal aanbevelingen herhaald uit een eerdere nota over de bevordering van 'deeltijdarbeid en differentiatie van arbeidsduurpatronen'. Ook wordt (continue) scholing naar voren gebracht als essentieel voor de arbeidsmarkt en in het bijzonder voor werknemers met zwakke arbeidsmarktchansen. Er wordt nog niet over employability gesproken, maar de sterke nadruk die wordt gelegd op behoud en verbetering van werknemersposities in de onderneming en op de arbeidsmarkt door middel van voortdurende opleidingsactiviteiten, op het afspreken van zogenoemde 'goede doelen' en op 'een leven lang lerend werken', kortom op een soort uitruil tussen werkzekerheid en flexibiliteit, preludeert daar al wel op.

In de jaren na 1993 wordt in het Stichtingsoverleg (evenals in SER-verband) de uitgezette lijn van 'Een nieuwe koers' gevolgd, maar wordt flexibilisering meer expliciet en breder behandeld, bijdragend ook aan wettelijke veranderingen in onder andere het arbeidsmarkt- en sociale zekerheidsbeleid. Het Stichtingsadvies over de nota Flexibiliteit en Zekerheid van minister Melkert uit 1996 staat vooral in het teken van flexibele arbeidsrelaties en daarmee verband

¹⁵ Zie J. Visser *De sociologie van het halve werk*. Oratie UvA, 1999. Volgens Van Lomwel en Van Ours heeft, gerekend over perioden 1970-2000, de sterke toename van deeltijdarbeid overigens een positieve invloed gehad op het totale aantal fulltime banen. Zie G. van Lomwel en J. van Ours (2003), "On the employment effects of part-time labor". Tilburg University, CentER Discussion Paper, No. 2003-04.

houdende regelgeving, maar raakt ook licht aan de zekerheid van vaste werknemers. In de adviezen en rapporten in de jaren daarna, onder andere 'Agenda 2002' (1997), 'Een leven lang leren' (1998), 'Er is meer nodig' (2001), en 'Werk maken van employabilitybeleid!' (2001), komt het employability-aspect van functionele flexibilisering volop in de belangstelling te staan, terwijl in samenhang daarmee ook meer oog is voor beloningsflexibiliteit.¹⁶ Ook nu wordt voortdurende, levenslange, scholing door werknemers benadrukt, van belang voor ondernemingen en voor een (blijvende) brede inzetbaarheid van werknemers.¹⁷ Er zal, aldus de Stichting, 'fors geïnvesteerd moeten worden in de loopbaanontwikkeling en employability van alle werkenden en werkzoekenden, jong en oud, man en vrouw' ("Er is meer nodig", p. 5). De Stichting geeft in het advies ook een mogelijk instrument aan dat naast de al bestaande scholingsafspraken de employability kan bevorderen: het persoonlijke ontwikkelingsplan (Pop's), inclusief een daarbij horend budget.¹⁸ Een dergelijk plan beoogt van elke werknemer de ontwikkeling in functioneren en inzetbaarheid bij te houden en van impulsen te voorzien, gegeven zijn persoonlijke omstandigheden en ambities, de economische situatie van de onderneming en technologische ontwikkelingen. Behalve voor loopbaan- en kennisontwikkeling wordt flexibiliteit en maatwerk ook aanbevolen om een balans te scheppen tussen de arbeids- en privé-taken van werknemers. Tenslotte geeft de Stichting reeds in de beleidsnota uit 2001 ("Werk maken van employabilitybeleid!") verschillende aanzetten om het employability-beleid op verschillende niveaus van de arbeidsverhoudingen en ingebed in verschillende beleidsvelden verder te ontwikkelen. Daarbij zou zoveel mogelijk moeten worden geput uit de 'good practices' binnen sectoren en ondernemingen (employability-scans, opleidingswijzers, scholings-/employability-adviseurs, erkenning verworven competenties, kortweg EVC, etc). Uiteraard gaat het er daarbij om dat ondernemingen die mogelijkheden voor employability benutten die het beste bij hen passen of het meest tegemoet komen aan bestaande personele problemen.

CAO's en flexibilisering

In collectieve arbeidsovereenkomsten worden, mede ingegeven door wetgeving (vgl. de Arbeidstijdenwet), allerlei afspraken over flexibilisering gemaakt. In het algemeen blijkt dat de meeste CAO's geen belemmeringen opwerpen voor de invulling van *arbeidstijden*. Er komen diverse aspecten van arbeidstijden aan de orde, inclusief in bepaalde gevallen looncompensatie die dan door betrokkenen in de ondernemingen kunnen worden ingevuld, vaak met medewerking van ondernemingsraden.¹⁹ Zo is er in veel CAO's in wisselende mate ruimte voor flexibele

¹⁶ Scholing en scholingsverlof zijn, aldus de Stichting van de Arbeid de meer traditionele elementen van employability-beleid, terwijl bepalingen over bedrijfsontwikkelingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen als de meer moderne elementen daarvan kunnen worden gezien.

¹⁷ Men kan overigens onderscheid maken tussen interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid. Het employability-beleid zou beide aspecten idealiter moeten omvatten. Interne inzetbaarheid duidt op een grotere range aan werkzaamheden die een werknemer binnen de onderneming zou kunnen verrichten, externe inzetbaarheid duidt op de mogelijkheden om (ook) buiten de onderneming aan de slag te kunnen komen. Bij de laatste term kan ook van weerbaarheid op de arbeidsmarkt worden gesproken. In 2002 komt de Stichting met een actieprogramma, gevoed door Europees overleg (Actieprogramma voor het Leven Lang ontwikkelen van competenties en kwalificaties).

¹⁸ Voorheen sprak men wel van 'investeringscontracten'. Deze zijn slechts in geringe mate in CAO's afgesproken. Zie A.G. Nagelkerke en W.F. de Nijs, *Regels rond arbeid*. Groningen: Martinus Nijhoff, 2001, 72.

¹⁹ Zie F. de Jong, *Flexibilisering van de arbeid; Een onderzoek naar flexibilisering in cao's*. Den Haag: Min. SZW, 1996 en F. Tros, "Decentraliserende arbeidsverhoudingen; de casus arbeidstijden", in: A.G. Nagelkerke en A.C.J.M. Wilthagen, *Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling; eenheid in verscheidenheid van sectoren*, Deventer: Kluwer (Reeks Vereniging voor Arbeidsrecht Nr. 32), 123-151.

invulling van arbeidsvoorwaarden, zoals een kortere/langere werkdag of –week, roosters, rusttijden, overwerk, spaarvormen van dagen en het kopen of verkopen van dagen. Ook dagelijkse of wekelijkse variëring van de werkuren, ‘varia-tijd’, wordt afgesproken, terwijl er ook *avant la loi* geclausuleerde rechten om in deeltijd te werken te vinden zijn.

Bij *functionele flexibiliteit* ligt de relatie met CAO-onderhandelingen anders. De feitelijke organisatie en verdeling van de arbeid, evenals veranderingen daarin en het horizontaal en verticaal schuiven met werknemers, valt exclusief onder het prerogatief van het management, gegeven de afspraken die in de individuele arbeidsovereenkomsten zijn gemaakt en zolang er geen sprake is van een reorganisatie. Over de inrichting en organisatie van het arbeidsproces worden in Nederland nauwelijks of geen afspraken in CAO-verband gemaakt. Wel kunnen CAO’s de positie van werknemers binnen dat kader versterken, zoals door afspraken over scholing, opleidingstrajecten, bedrijfs- en persoonlijke ontwikkelingsplannen (Pop’s), en soms ook over functionerings- en beoordelingsgesprekken, alle onderwerpen die sinds halverwege de jaren negentig vaak worden geplaatst in het kader van een grotere inzetbaarheid of employability. Daarnaast zijn er in een aantal CAO’s afspraken te vinden over arbeidspools (vgl. Stork-Mobiel en het KLM-mobiliteitsbureau), een kruising zo men wil van externe en interne flexibiliteit, waarbij vaak ook het scholingsinstrument wordt ingezet. Verder kunnen in sociale statuten (flankerende) afspraken worden gemaakt over functionele flexibiliteit. Dat gebeurt meestal naar aanleiding van of met het oog op reorganisaties, maar er worden momenteel ook los daarvan nieuwe sociale statuten opgesteld om met de veranderende arbeidsmarkt en veranderende opvattingen over inzetbaarheid rekening te houden. Een voorbeeld hiervan geeft de provincie Groningen: ‘Het nieuwe sociaal statuut zal zich niet beperken tot de gevolgen van reorganisaties, maar ook van toepassing zijn op individuele gevallen waar sprake is van discrepantie tussen de door de organisatie gewijzigde functie en de kennis en kunde van de medewerker’.²⁰ Al deze regelingen laten evenwel onverlet dat een belangrijk, wellicht het belangrijkste, deel van de beslissingen over interne flexibiliteit van werknemers buiten het collectieve gezichtsveld blijven. De Arbeidsinspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid inventariseert al enige jaren CAO-afspraken over employability in haar halfjaarlijkse rapportages. Om een algemeen zicht te krijgen op de ontwikkeling van deze afspraken is in tabel 1²¹ op basis van een aantal afspraken een vergelijking gemaakt tussen de voorjaarsrapportage 1999 en de najaarsrapportage 2002.²²

Tabel 1: CAO’s met afspraken over employability-beleid 1999 en 2002, in % (afgerond; nb = niet beschikbaar)

| | % CAO’s | % werknemers |
|--|---------|-----------------|
|--|---------|-----------------|

²⁰ Provincie Groningen, Deel 2. Beleidsbegroting 2002; Middelenbeleid 2002-2005 op hoofdlijnen. Groningen, p. 52.

²¹ Er is in de samengestelde tabel 1 een selectie genomen uit de verschillende soorten afspraken onder de hier gepresenteerde hoofdvormen scholing, scholingsverlof enzovoort. Zie hiervoor de rapportages van de Arbeidsinspectie.

²² De Arbeidsinspectie gaat voor beide jaren uit van een steekproef onder de grootste CAO’s, bedrijfstak-CAO’s respectievelijk ondernemings-CAO’s, dat wil zeggen van toepassing voor tenminste 5000 (1999) en 10.000 (2002) werknemers respectievelijk voor tenminste 2000 (1999) en 3000 (2002) werknemers. Voor 1999 gaat het om 117 CAO’s en voor 2002 om 115 CAO’s (5,1 miljoen werknemers).

| | 1999 | 2002 | 1999 | 2002 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Employability | 97 | 99 | 93 | 99 |
| Scholing | 97 | 97 | 92 | 97 |
| * algemene scholing | 15 | 20 | 18 | 20 |
| * functiegerichte scholing | 93 | 95 | 90 | 97 |
| * erkenning verworven competenties | nb | 9 | nb | 12 |
| Scholingsverlof | 85 | 92 | 88 | 97 |
| * voor functiegerichte scholing | 62 | 70 | ±68 | 75 |
| * verlofsparen voor scholing | 10 | 25 | 8 | 22 |
| Ontwikkelingsplannen | 28 | 67 | 29 | 66 |
| * persoonlijke ontwikkelingsplannen | 11 | 34 | 13 | 22 |
| * bedrijfsontwikkelingsplannen | 18 | 26 | 15 | 33 |
| * studiefaciliteitenregeling | nb | 45 | nb | 43 |
| Loopbaanbevordering/mobiliteit | nb | 69 | nb | 73 |
| * afspraken over functioneringsgesprekken | 32 | 52 | 33 | 55 |
| * loopbaanadviesing | nb | 23 | nb | 22 |
| * mobiliteitsprikkel | nb | 19 | nb | 19 |
| * mobiliteitscentrum (bemiddeling) | nb | 16 | nb | 12 |
| Motiverend beloningsbeleid | 85 | 86 | 74 | 80 |
| * expliciet beloningsbeleid voor employability | 10 | 12 | 10 | 15 |
| Arbeidsmarktgericht beleid | nb | 48 | nb | 54 |
| Employability-afspraken voor doelgroepen | nb | 57 | nb | 57 |

Bron: Samengesteld uit rapportages Arbeidsinspectie, 1999 en 2002

In vergelijking met de voorjaarsrapportage 1999 blijken er in de 2002-rapportage meer specifieke onderwerpen te zijn waarover employability-afspraken worden gemaakt dan in de 1999-rapportage, zoals over specifiek arbeidsmarktgericht beleid en over doelgroepen.²³ Ook is in 2002 sprake van meer CAO's met employability-afspraken voor een groter aantal werknemers dan in 1999. Dat geldt met name voor ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken en verlofsparen.

Bezien we aanvullende informatie over scholingsafspraken dan blijkt dat in 2002 in 38% van de onderzochte CAO's (26% van de werknemers) scholing expliciet is gekoppeld aan verhoging van de inzetbaarheid van werknemers, is in 47% van de CAO's voor 36% van de werknemers scholing gekoppeld aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, terwijl dat in 56% van de CAO's en voor 39% van de werknemers het geval is voor loopbaanontwikkeling. Bij de persoonlijke

²³ Het heeft ook de te maken met de hantering van een ruim begrip van employability door de Arbeidsinspectie. Verder werden sommige afspraken die in de 1999-rapportage als niet beschikbaar staan vermeld, mogelijk ook toen al wel gemaakt, maar sindsdien zijn zij in CAO's meer expliciet aan employability gekoppeld.

ontwikkelingsplannen blijkt in 2002 in 7 van de onderzochte CAO's en voor een dito percentage werknemers een persoonlijk budget te zijn afgesproken.²⁴ Bij de functioneringsgesprekken gaat het om specifieke afspraken om in deze gesprekken een relatie te leggen met de inzetbaarheid van werknemers waarbij vaak (2002: in 46 van de 65 CAO's) instrumenten als scholing en/of beloning kunnen worden ingezet. Bij de loopbaanadviesing is in 8 van de 29 CAO's en voor 5% van de onderzochte werknemers (2002) een budget geregeld voor het inwinnen van advies. Zoals uit de tabel blijkt, is van de in 2002 gemaakte afspraken over een motiverend beloningsbeleid (toeslagen, extra periodieken) slechts 12% van de onderzochte CAO's, voor 15% van de werknemers, expliciet gemaakt met het oog op vergroting van de employability. Tenslotte, bij deze soort afspraken, respectievelijk bij de laatstgenoemde uit tabel 1, gaat het onder meer om arbeidsmarktmonitoren, employabilityscans, voorlichting, vacaturebanken respectievelijk specifieke inzet voor onder meer ouderen, onvoldoende gekwalificeerde werknemers en, vooral ook, onvoldoende gekwalificeerde werkzoekenden.

Geeft de Arbeidsinspectie vooral feitelijke gegevens, het onderzoek van Van den Toren naar employability-afspraken in CAO's schenkt daarnaast aandacht aan verschillen tussen enerzijds het grootbedrijf en anderzijds het midden- en kleinbedrijf (MKB), evenals aan de mate waarin dergelijke afspraken betrekking hebben op banen en functies binnen het bedrijf en de sector dan wel (ook) op banen en functies in andere sectoren.²⁵ Uit zijn overzicht van CAO-afspraken uit 1999/2000 blijkt dat 10% van de CAO's, voor 11% van de werknemers, geen afspraken bevat over employability. Dit betreft in meerderheid CAO's met veel MKB-ondernemingen. Uitsluitend functie- of op het eigen bedrijf gerichte employability-afspraken zijn er in 30 van de 130 CAO's, voor 30% van de werknemers. Dat geldt voor 33% van de werknemers in de CAO's gedomineerd door MKB en voor 43% van de werknemers in de 'grootbedrijf-CAO's'. Voor 36 resp. 27% van de werknemers gelden employability-afspraken die verder reiken dan de eigen functie of bedrijf respectievelijk de sector. Het is opvallend dat laatstgenoemde brede sectoroverstijgende afspraken voor maar liefst 85% van de werknemers onder een ondernemings-CAO van toepassing zijn, tegen 4% van de werknemers die vallen onder een 'MKB-CAO'. Bij de CAO's met zowel groot- als kleinbedrijf mag 33% van de werknemers 'zich ook richten op een baan buiten het gebied van de CAO'. Dat geldt voor 26 procent van de werknemers in de categorie overwegend grootbedrijf. Verder komt Van den Toren tot de conclusie dat in 52% van de onderzochte CAO's en voor 62% van de werknemers, de CAO verplicht tot een ondernemingsbeleid over de gemaakte employability-afspraken. Daarnaast voorziet 44% van de CAO's voor 46% van de werknemers in individuele rechten (bijvoorbeeld op scholing of loopbaanadvies). Met name bij de afspraken over verplichte doorwerking in het ondernemingsbeleid blijven de CAO's met veel MKB duidelijk achter bij de andere categorieën CAO's. De ondernemings-CAO's, tenslotte, scoren hoog op beide punten: verplichte doorwerking en individuele rechten.

4. Interne flexibilisering in de wet, rechtspraak en juridische praktijk

²⁴ Volgens de AWWN blijkt in de eerste helft van 2003 (evenwel) de ontwikkeling van persoonlijke ontwikkelingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsrekeningen (budgetten) te stagneren.

²⁵ J.P. van den Toren, *Employability via de CAO: van collectieve ambities tot individuele rechten*. CNV-onderzoek. Utrecht, 2001. Evenals de Arbeidsinspectie baseert Van den Toren zich op de grootste CAO's. Onderzocht zijn 130 CAO's, te weten alle bedrijfstak-CAO's met meer dan 5000 werknemers en alle ondernemings-CAO's met meer dan 2000 werknemers, tezamen goed voor 4,7 miljoen werknemers. Verder hanteert Van den Toren een minder brede omschrijving van employability dan de Arbeidsinspectie, onder meer door zich alleen te richten op werkenden.

Flexibiliteit is de afgelopen jaren een van de belangrijkste onderwerpen geweest bij de herziening van het arbeidsrecht. Per 1 januari 1999 is de Wet flexibiliteit en zekerheid in werking getreden. De meest essentiële wijzigingen waren de aanpassingen van artikel 7:668a BW, de regeling van de contracten voor bepaalde tijd en de regulering van de uitzendovereenkomst in titel 7.10, de artikelen 7:690 en 691 BW. De uitzendovereenkomst blijft hier als een vorm van externe flexibiliteit buiten beschouwing. Wel komt de regeling van artikel 7:668a BW, de rechtspositionele flexibiliteit, kort aan de orde. Vervolgens wordt de vraag opgeworpen welke ruimte voor flexibele inzet de werkgever inmiddels heeft als hij een wijzigingsbeding heeft gemaakt (artikel 7:613 BW). Ten slotte wordt de ruimte gezien die er bestaat als de werkgever niet kan opereren vanuit een wijzigingsbeding maar slechts de algemene beginselen van het arbeidsrecht ter beschikking heeft, namelijk de redelijkheid en billijkheid zoals die vervat zijn in het beginsel van goed werkgeverschap en goed werknemerschap (artikel 7:611 BW). De schets van de drie onderdelen is noodzakelijkerwijs globaal. Ze beoogt aanknopingspunten te bieden voor meer diepgaande beschouwingen op onderdelen in het vervolg van de serie over interne flexibiliteit.

Contracten voor bepaalde tijd

Hoewel het desbetreffende wetsartikel pas (bijna) vijf jaar oud, is in de praktijk het benutten van meer dan één contract voor bepaalde tijd al ‘aardig’ ingeburgerd.²⁶ De regeling is thans dat – behoudens CAO-regeling- ten hoogste drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd kunnen worden aangegaan in een periode van ten hoogste drie jaar alvorens van rechtswege een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ontstaat en dus voor de beëindiging door de werkgever opzegging noodzakelijk is. Bij een onderbreking van meer dan drie maanden herbegint de telling. Men zou inmiddels vergeten dat de oude regeling luidde dat een overeenkomst voor bepaalde tijd slechts na een onderbreking van 31 dagen kon worden voortgezet met een nieuwe arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, die overigens door de Hoge Raad werd gemitigeerd (vanuit werknemersperspectief gesproken althans) door de draaideur-jurisprudentie van de Hoge Raad.

Voorts is van belang dat een (nog) stijgend aantal CAO's de regeling van 668a BW heeft uitgebreid. Enerzijds zijn er CAO's waarin het aantal ketens verder wordt opgerekt dan drie, bijvoorbeeld die van Philips²⁷ en die van TPG en Rank-Xerox.²⁸ Bij UWV en in de particuliere beveiliging is de flex-periode van 3 jaar verlengd tot 48 maanden.

Anderzijds zijn er CAO's die contracten op uitzendbasis niet meetellen in de ketens.²⁹ Het gebeurt immers regelmatig dat medewerkers ‘beproefd’ worden in een functie, waarna vervolgens de inlenende onderneming overeenkomst(en) voor bepaalde tijd wenst aan te gaan. Door de bepaling inzake het opvolgend werkgeverschap bij “in redelijkheid hetzelfde werk” (art. 668a lid 3 BW) zou de inlenende onderneming niet meer de volle drie contracten of/dan wel de volle drie jaar ter beschikking hebben. Met een dergelijke CAO-bepaling beoogt men dat gevolg te ondervangen.

²⁶ Zie *Eindrapport Flexibiliteit en zekerheid*, uitgave Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, februari 2002, I, pag. 23.

²⁷ Te weten een onbeperkt aantal overeenkomsten na een eerste overeenkomst voor bepaalde tijd voor een periode van 3 jaar.

²⁸ Beide 7 overeenkomsten in 3 jaar.

²⁹ te weten die van de ABN/AMRO en RABO.

Ofschoon er een aantal CAO's is dat een verruiming van artikel 7:668a BW te zien geeft, moet het er voor worden gehouden dat in verreweg de meeste sectoren de ketenregeling van het artikel in de opvatting van de betrokken sociale partners voldoende (interne) flexibiliteit biedt. De huidige laagconjunctuur met zijn groeiende werkloosheid geeft al helemaal geen aanleiding tot andere gedachten.

Interne flexibiliteit en wijzigingsbeding

In artikel 7:613 BW is sinds 1998³⁰ bepaald dat de werkgever een beroep kan doen op een beding dat hij de arbeidsvoorwaarden mag wijzigen als aan drie voorwaarden is voldaan:

- het beding moet schriftelijk worden overeengekomen;
- de werkgever moet een zwaarwegende grond hebben;
- die grond moet uit een oogpunt van redelijkheid en billijkheid opwegen tegen het belang van de werknemer dat zich ertegen verzet.

Voordat het artikel werd ingevoerd werd de heersende leer ten aanzien van een wijzigingsbeding verwoord in het IBM arrest³¹. Die kwam erop neer dat de werkgever zich weliswaar kon beroepen op een wijzigingsbeding maar dat zo'n schip gekeerd kon worden door de wal van de eisen van redelijkheid en billijkheid. In casu betrof het een verlaging (overigens om fiscale redenen) van een kilometervergoeding die door de HR als onredelijk werd verworpen, met name gelet op de lange duur van de periode waarin de hogere kostenvergoeding had gegolden.

In de ontwerpfase van het huidige 7:613 BW was voorgesteld dat de werkgever geacht werd een zwaarwichtig belang te hebben als de OR instemde met de wijziging. Ofschoon dat element de eindstreep niet heeft gehaald,³² is het vanzelfsprekend dat voorafgaande instemming van de OR met de wijziging voor een rechter een belangrijke indicatie is voor de zwaarwegendheid van het belang van de werkgever en overigens ook voor de redelijkheid en billijkheid van het gebruik ervan. Het spreekt voor zichzelf dat CAO-afspraken op dit vlak al helemaal een grote rol behoren te spelen (zie ook de volgende paragraaf).

Met het gebruik van het woord 'zwaarwichtig' heeft de wetgever beoogd te waarborgen dat de eisen van redelijkheid en billijkheid enigszins werden verzwaaard.³³

De werkgever moet niet slechts belang hebben bij zijn wens tot aanpassing van de arbeidsovereenkomst, het dient ook 'zwaarwichtig' te zijn. Het gebruik van die terminologie ziet men inmiddels onder andere terug in de Wet aanpassing arbeidsduur: de werkgever mag een verzoek om benedenwaartse aanpassing van de arbeidsduur slechts weigeren om 'zwaarwichtige redenen'. Dezelfde weigeringsgrond treft men ook aan als het gaat om een verzoek van de werknemer om vaststelling van de tijdstippen van vakantie.

Anders gezegd: de wetgever gaat ervan uit dat de werknemer er jegens de werkgever op mag vertrouwen dat laatstgenoemde de gemaakte afspraken eenvoudigweg nakomt. De werkgever moet rechtszekerheid bieden. Slechts in bijzondere situaties kan de werkgever van de werknemer verlangen mee te werken aan de doorvoering van (doorgaans!) verslechtingen in zijn arbeidsvoorwaarden. In dit artikel gaat het om interne flexibilisering. De vraag is dan wat

³⁰ Wet 14.1.1998, Stb. 1998, 107.

³¹ HR 7 oktober 1988, NJ 1989, 335.

³² Zie voor kritiek op het ontwerp o.a. W.J.P.M. Fase, "De afschaffing van het arbeidsreglement en de normering van het eenzijdig wijzigingsbeding", *SMA* 1996, pag. 517-526.

³³ Zo ook de letterlijke tekst van G.J.J. Heerma van Voss in *Goed werkgeverschap als bron van vernieuwing van het arbeidsrecht*, tweede druk, Deventer 1999, pag. 122. Zie verder: M.A.C. de Wit, *Het goed werkgeverschap als intermediair van normen in het arbeidsrecht*. Deventer 1999.

daarvoor de betekenis van het wijzigingsbeding is. De belangrijkste kanttekening is wel, dat het artikel, zoals de tekst ook zegt, ziet op wijziging van arbeidsvoorwaarden. En dan met name secundaire arbeidsvoorwaarden zoals dat ook het geval was in het IBM-arrest dat we zojuist vermeldden. Gepubliceerde rechtspraak heeft dan ook met name betrekking op wijziging in de kostenvergoedingen als gevolg van slechte bedrijfsresultaten.³⁴ Het ging daarbij doorgaans om arbeidsvoorwaarden die bij reglement waren vastgesteld. Dat is bij de invoering van de titel 7.10 BW komen te vervallen en doorgaans vervangen door zogenoemde geïncorporeerde arbeidsvoorwaardenregelingen. Artikel 7:613 BW is niet aan de orde bij arbeidsvoorwaarden die bij CAO geregeld zijn. Er is daarover geen rechtspraak te vinden.

Interne flexibiliteit en goed werknemerschap

Verreweg de belangrijkste norm, die een rol speelt bij ‘interne flexibiliteit’ is de open norm van het goed werknemerschap (art. 7:611 BW). In essentie komt die er o.i. op neer dat de werknemer die na gewijzigde omstandigheden door de werkgever een redelijk verzoek krijgt tot aanpassing van de arbeidsovereenkomst, zich twee keer moet bedenken voordat hij neen zegt.

In de woorden van het taxi-Hofman-arrest³⁵ werd terzake overwogen dat de werknemer: ‘op redelijke voorstellen van de werkgever, verband houdende met de gewijzigde omstandigheden op het werk in het algemeen positief behoort in te gaan en dergelijke voorstellen alleen mag afwijzen wanneer aanvaarding ervan redelijkerwijs niet van hem kan worden gevergd. Zulks wordt niet anders indien die omstandigheden in de risicosfeer van de werkgever liggen.’³⁶ Het taxi-Hofman-arrest heeft, ook in de gepubliceerde lagere rechtspraak, navolging gekregen.³⁶ Zoals hierboven werd betoogd, strekt hetgeen in de arbeidsovereenkomst is overeengekomen partijen ‘tot wet’. De werknemer mag erop vertrouwen dat de werkgever slechts onder bijzondere omstandigheden effectief wijziging van de overeenkomst kan doorvoeren.

De casus in het taxi-Hofman-arrest illustreert hoe ver die bevoegdheid strekt. Het ging hier om een in eerste aanleg als taxichauffeur aangenomen medewerker, die gedeeltelijk arbeidsongeschikt geworden was en als passende arbeid bij de werkgever een kantoorbaan ging vervullen. Dat werk deed hij jarenlang totdat hij weer geheel arbeidsgeschikt werd verklaard en in staat geacht werd weer als taxichauffeur aan het werk te gaan. De werkgever had (een redelijk geacht) belang om in het aantal kantoorbanen te snijden en verzocht de ex-taxichauffeur opnieuw die functie te gaan vervullen. De Hoge Raad overwoog als geciteerd; de taak van de ex-taxichauffeur, inmiddels administratieve medewerker, kon ingrijpend worden aangepast. In de nog spaarzame, gepubliceerde rechtspraak vindt men nog enkele voorbeelden van wijzigingen in de taak die volgens de rechter door de beugel konden, zoals bijvoorbeeld het geven van andere (inhoudelijke) lessen dan afgesproken.³⁷ Maar ook andere essentiële wijzigingen van de arbeidsovereenkomst werden aanvaard. Bijvoorbeeld:

³⁴ Zie vooral de oudere rechtspraak: Ktg. Amsterdam 19.3.1992, JAR 1992/26; Ktg. Zevenbergen 30.1.1992, Prg. 1992, 3637; Ktg. Harderwijk 6.5.1992, JAR 1993/159.

³⁵ HR 26.6.1998, JAR 1998/199.

³⁶ Allereerst het andere taxi-arrest: HR 28.4.2000, JAR 2000/120. Lagere rechtspraak: Ktr. Rotterdam, 23.6.199, JAR 1999/141; Ktr. Haarlem, 15.2.2002, JAR 2002/54; Ktr. Hoorn 22.2.2002, JAR 2002/71, Ktr. Schiedam 30.7.2001 en Ktr. Schiedam 11.6.2002, JAR 2002/170. Zie voor eerdere rechtspraak: G.J.J. Heerma van Voss, a.w. pag. 130-132. Zie recent ook J.J.M. de Laat, “Goed werknemerschap en revolutie”, *ArA* 2003/1, p. 85-94.

³⁷ Ktr. Rotterdam, 25.8.1993, JAR 1993/225; zie recent Ktr. Utrecht 3.5.2000, JAR 2000/131 waar de CAO eenzijdige urenvermindering door werkgever zonder ontslag toeliet en de kantonrechter die optie sauveerde.

- overplaatsing van de werknemer naar een andere vestiging van de werkgever. Doorgaans zal die zijn grond vinden in een reorganisatie.³⁸ De werkgever heeft natuurlijk goed acht te slaan op de belangen van de werknemer, maar zelfs bijvoorbeeld een behoorlijke reisafstand zal de werknemer onder omstandigheden moeten accepteren.³⁹
- ook functieverlaging kan aan de orde komen. Doorgaans zal de werkgever dan wel doorbetaling van het overeengekomen loon moeten aanbieden wil er sprake zijn van een redelijk aanbod.⁴⁰ Soms acht de rechter zelfs verlaging van het salaris (bij functieverlaging) toegelaten.⁴¹ Perspectief op hernomen doorgroei wordt daarbij soms een belangrijke factor geacht.⁴² Bij een ontbinding kan de kantonrechter voor het vaststellen van de correctiefactor C van de vergoeding rekening houden met de vraag of de werknemer een redelijke functieaanpassing zonder goede reden heeft geweigerd⁴³ en in negatieve zin afwijken van het sociaal plan.⁴⁴

De laatste decennia heeft de norm van het goed werkgeverschap geïnspireerd tot tal van vaak opmerkelijke en vernieuwende uitspraken. Voor het spiegelbeeld - de norm van het goed werknemerschap - geldt dat er de laatste jaren een bescheiden stroompje aan uitspraken op gang aan het komen is.⁴⁵ Het lijkt ook minder juist om te zeggen dat de Hoge Raad met het taxi-Hofman-arrest de sluizen open heeft gezet voor alle denkbare wijzigingen van de arbeidsovereenkomst. De arbeidsovereenkomst is 'niet zo lek als een mandje'.⁴⁶ Maar 'afpraak=afpraak' en daarmee is de kous af, behoort tot het verleden. Kantonrechters wegen (in gepubliceerde rechtspraak) de belangen van werkgevers en werknemers zorgvuldig af. Van de werknemers wordt een 'redelijke mate van flexibiliteit' gevergd.

De huidige arbeidsmarkt maakt de positie van de werknemer minder krachtig en het ligt voor de hand dat van hem een steeds verdergaande mate van flexibiliteit wordt verwacht. Zolang de werkgever zich fatsoenlijk gedraagt, acht slaat op de redelijke belangen van de werknemer en een zwaarwegend belang heeft, is de kans dat de rechter de werkgever op zijn vingers tikt bij voorstellen tot wijziging van de arbeidsovereenkomst, inmiddels minder groot. De werkgever lijkt daarbij een eenzijdig wijzigingsbeding niet eens nodig te hebben.⁴⁷ Een goed werknemer zal – naar het zich laat aanzien – daarom steeds (intern) flexibeler moeten worden. Daarmee wil niet gezegd zijn dat met het taxi-Hofman-arrest de precieze grenzen van interne flexibilisering exact vaststaan en dat nadere criteria en omstandigheden geen rol (kunnen) spelen, laat staan dat deze grenzen onveranderlijk zijn. Alle omstandigheden van het geval zullen een rol spelen. Denk daarbij aan werknemerskant bijvoorbeeld aan de lengte van de diensttijd, de mate van regulering

³⁸ Zie b.v. Ktr. Utrecht, 25.2.1992, Prg, 1992, nr. 3628; Ktr. 's-Hertogenbosch, 3.2.1992, Prg. 1992, nr. 3628.

³⁹ Zie b.v. Ktr. Utrecht, 10.6.1997, Prg. 1997 nr. 4837.

⁴⁰ Zie b.v. Pres. Rb. 's-Gravenhage, 4.10.1990, KG 1990, 396; voorts Pres. Rb. Leeuwarden, 21.3.200, JAR 2000/99.

⁴¹ Aldus de kantonrechter in JAR 2002/ 170.

⁴² Ktr. Amsterdam 6.12.200, JAR 2000/42.

⁴³ Zie b.v. Ktr. Alkmaar, 13.7.2000, JAR 2000/195; functiewijziging tijdens zwangerschap: Rb. Haarlem, sectie kanton, 15.2.2002, JAR 2002/54.

⁴⁴ Ktr. Delft, 24.2.2000, JAR 2000/49.

⁴⁵ In de Wet verbetering poortwachter (Stb. 2001, 685) is bepaald dat werknemers, die (ten dele) arbeidsongeschikt zijn passende arbeid te aanvaarden hebben. Die situatie behandelen we hier niet. Zie voor een eerste inventarisatie daarvan: F.C. Boel, "Passende arbeid na de verbeterde poortwachter", *ArbeidsRecht* 2002/30.

⁴⁶ Alsdus wel Dienand Christe in *de Volkskrant* van 15.4.2003.

⁴⁷ In dezelfde zin M.S.A. Vegter in JAR-Verklaard, 6 september 2002 en L.J. de Vroe, "Eenzijdige wijziging van arbeidsvoorwaarden en uitholling van art. 7:613 BW", *ArbeidsRecht* 2001, nr. 9.

van taken en bevoegdheden in de (schriftelijke) arbeidsovereenkomst of bij CAO. En aan werkgeverskant aan de zwaarte van diens belang bij de voorgestelde wijzigingen.

5. Tot besluit

In dit artikel hebben we een poging gedaan om de ondernemings-, CAO- en rechtspraak in kaart te brengen op het gebied van interne flexibiliteit, functionele flexibiliteit in het bijzonder. De eerste conclusie kan zijn dat interne flexibilisering een tamelijk wijd verbreid fenomeen is, waarvan het belang nog steeds groeiende is. Het is nog niet mogelijk vast te stellen of deze ontwikkeling in de plaats komt of ten koste gaat van groei van externe flexibiliteit. Bedrijven leggen zich niet vast op een enkele flexibiliseringsstrategie. Wellicht verleggen zij soepeltjes het accent naar een alternatieve vorm van flexibilisering op het moment dat beproefde flexibiliseringsstrategieën om welke reden dan ook – de conjunctuur, de situatie op de arbeidsmarkt, samenstelling van het personeelsbestand, interventie van de wetgever of rechter – al dan niet tijdelijk minder opportuun is. Interessant is dat interne flexibilisering, zoals ook andere flexibiliseringsstrategieën, in theorie ook een positieve keerzijde voor de werknemer kan hebben. De intern-flexibele werknemer zou zich qua taak- en functie-inhoud kunnen “verrijken” en werken aan zijn of haar employability. Of deze “synergie” in de praktijk ook daadwerkelijk voorkomt, en welke groepen werknemers dan wel en niet profiteren van interne flexibilisering, is nog maar de vraag. Onderzoek schiet hier momenteel tekort.

Dat brengt ons op onze tweede conclusie. Interne flexibilisering is vooralsnog een “black box”, in twee opzichten. In de eerste plaats is er onvoldoende zicht op wat er in de bedrijfspraktijk precies gaande is. Wat betekent het gegeven dat veel werknemers aangeven breed of multipel te worden ingezet. Om wat voor soort functies en werkzaamheden gaat het dan precies, voor hoe lang en met welk resultaat, mede vanuit loopbaanperspectief? Wie bepaalt er wie breed wordt ingezet, en onder welke voorwaarden?

In de tweede plaats is interne flexibilisering aan te merken als een “black box” dan wel blinde vlek, omdat deze wijze van flexibilisering tamelijk ongeregeld is. Dit in de zin dat het prerogatief van de werkgever voorop staat, doordat de wetgever en (vooral) de rechtspraak hem veel ruimte bieden en CAO's op dit gebied nauwelijks iets regelen (doch wel luid de loftrumpet blazen over employability). In dit verband wordt wel een onderscheid gemaakt tussen de contractuele en de institutionele theorie. Vanuit de contractuele theorie gaat het niet op om gemaakte afspraken, zoals de functieomschrijving in een arbeidsovereenkomst eenzijdig te wijzigen (zowel door de werkgever als de werknemer). Wederzijds goedvinden is hiervoor een vereiste. In de institutionele benadering daarentegen wordt er vanuit gegaan dat de werknemer met het sluiten van een arbeidsovereenkomst een arbeidsorganisatie binnentreedt. Het prerogatief van de werkgever impliceert dat de werkgever wijzigingen in de overeengekomen arbeidsvoorwaarden mag aanbrengen, zelfs als de werknemer daarmee niet instemt. De jurisprudentie lijkt vooral gestoeld te zijn op de institutionele theorie.

Het is niet aannemelijk dat werknemers er geen problemen mee hebben dat de werkgever juridisch en praktisch beschouwd stevig aan de touwtjes kan trekken. De werknemer zal af en toe bedenken dat hij wel goed is (dan wel zich goed hoort te gedragen in de zin van de open norm van art. 7:611 BW), maar niet gek. De analyse van de – nog niet overvloedige – jurisprudentie laat zien dat er wel degelijk conflicten ontstaan over zaken als functiewijziging of aanpassing,

overplaatsing, eenzijdige urenvermindering, verandering van de taakhoud et cetera. Naarmate interne flexibilisering voortschrijdt en de arbeidsmarkt minder krap wordt, zal ook het potentieel aan meningsverschillen en conflicten groeien.

Max Rood merkte 21 jaar geleden in *SMA* op dat de verplichtingen van de werkgever, zoals vastgelegd in het toenmalige art. 1639z BW, historisch gezien immer meer aandacht hebben getrokken dan de verplichtingen van de werknemer in het toenmalige art. 1639d BW.⁴⁸ Wij constateren dat dat nog steeds zo is, maar vragen ons af of er veranderingen op til zijn. Als dat het geval zou zijn, kan dat zowel te maken hebben met de toenemende mondigheid en “speelsterkte” van de werknemer als met de nieuwe wind die door bedrijven waait. Wellicht hebben werknemers tegenwoordig veel meer te zeggen over hun arbeidstijden en –duur (inclusief verlof- en vakantieregelingen) dan over de organisatie en inhoud van hun arbeid. Is hiermee in beste traditie van de Nederlandse arbeidsverhoudingen weer een grote of kleine, maar in ieder geval impliciete ruil gemaakt?

⁴⁸ M.G. Rood, “Over de goede werkgever en de goede werknemer”, *SMA*, jrg. 37, 1982, 498-507.