

Arbeidstijdverkorting in kleine bedrijven

De invoering van arbeidstijdverkorting (atv) is tot nu toe maar zeer ten dele succesvol verlopen. Vooral in het midden- en kleinbedrijf is er nog weinig van gekomen. Dit artikel bespreekt de gerealiseerde arbeidstijdverkorting in het midden- en kleinbedrijf en analyseert de oorzaken van de geringe vorderingen. Bij de ondernemers constateert de auteur veel aarzeling en weinig creativiteit met betrekking tot atv. Om de organisatorische moeilijkheden – die vooral kleine bedrijven plagen – te verlichten raadt de auteur o.a. verlenging van de bedrijfstijd, extra scholing en de vorming van arbeidspools aan.

DRS. G.TH. ELSEENDOORN – DRS. C.C.P.M. VAN GINNEKEN*

Het ziet er naar uit dat atv 1) uit de gratie is geraakt. Werkgevers proberen eerder gemaakte afspraken soms terug te draaien, terwijl werknemersorganisaties atv tijdelijk op een laag pitje hebben gezet. Van de doelstellingen van het Stichtingsakkoord van november 1982 tussen centrale werkgevers- en werknemersorganisaties lijkt alleen het herstel van de rendementen gerealiseerd te zijn. Van herverdeling van werk is niet of nauwelijks sprake. De herverdeling blijft in hoofdzaak beperkt tot de grote ondernemingen. In het midden- en kleinbedrijf 2) met zijn ruim anderhalf miljoen werknemers staat de atv nog in de kinderschoenen. Meer dan de helft van de ondernemers in het mkb heeft de atv (nog) niet ingevoerd. De invoerders hebben vaak knelpunten ervaren en de werkgelegenheidsfactoren zijn tot op heden uiterst beperkt. De stelling van Douben 3), dat in het macro-economisch debat over atv nog te veel gesimplificeerd wordt en de 'grote gemiddelden' als uitgangspunt worden genomen, lijkt dan ook terecht. Nog te veel wordt daarbij voorbijgegaan aan de heterogeniteit van de economische variabelen, zoals in dit geval de bedrijfsgrootte. In dit artikel wordt gepoogd aan te

geven dat er desondanks toch nog wel mogelijkheden zijn voor atv in de kleinere ondernemingen als bijdrage aan rendementsherstel en werkgelegenheid. Tevens wordt daarbij aangegeven aan welke voorwaarden dient te worden voldaan.

De opbouw van het artikel is als volgt. Na een schets van

* De auteurs zijn verbonden aan het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf te Zoetermeer. Ze bedanken drs. A.F.M. Nijsen en prof. drs. J.G. Vianen voor hun commentaar.

1) Onder atv wordt verstaan een verkorting van de jaarlijkse arbeidstijd. Te denken valt daarbij aan een kortere werkdag of werkweek, of een verkorting in de vorm van extra vakantie- of roostervrije dagen. Arbeidsduurverkorting (adv) is een ruimere definitie, die alle vormen omvat die een verkorting van de arbeidstijd op levensbasis bewerkstelligen. Voorbeelden van adv naast atv zijn: deeltijdarbeid, educatief verlof, sabbatical year, vervroegde uittreding (Vut) en een verlenging van de leerplicht. In dit artikel wordt alleen ingegaan op de atv en (zijdelings) de Vut.

2) Ondernemingen met minder dan 100 werknemers.

3) N.H. Douben, Het realisme van de adv-politiek, *Maandschrift economie*, 1986, nr. 1.

Tabel 1. Gemiddelde contractuele arbeidsduur per full-timer in het particuliere bedrijfsleven

	Contractuele arbeidsduur (uren per jaar)	Index 1960 = 100	Procentuele mutatie per jaar
1960	2.301	100	
1965	2.164	94.1	-1.2
1970	2.068	89.9	-0.9
1975	1.921	83.5	-1.5
1980	1.889	82.1	-0.3
1982	1.875	81.5	-0.3
1986	1.788	77.7	-1.2

Bron: EIM, CBS.

de ontwikkeling van de contractuele arbeidsduur en de mate van invoering van atv wordt ingegaan op de wijze waarop ondernemers in de kleinere bedrijven met atv zijn omgegaan en welke knelpunten zij hebben ervaren. Tevens wordt nagegaan hoe deze vermeden kunnen worden. Na een uiteenzetting over de moeilijkheden die gepaard gaan met de meting van de werkgelegenheidseffecten, wordt in de slotparagraaf aangegeven hoe het verder zou kunnen met het atv-proces in kleine bedrijven.

Historisch perspectief

De vermindering van het aantal jaarlijks gewerkte uren is geen fenomeen van de laatste jaren, maar iets wat al veel langer speelt. Wel zijn er verschillen in de tijd ten aanzien van de doelstelling en de financieringswijze. Aanvankelijk was de belangrijkste doelstelling van arbeidstijdverkortening humanisering van de arbeid. Later was het een tegemoetkomen aan de behoefte aan meer vrije tijd die uit de groei gefinancierd kon worden. Sedert het Stichtingsakkoord van november 1982 ligt het accent (naast rendementsherstel) daarentegen op een herverdeling van de beschikbare arbeid over werkenden en niet-werkenden. Het is opvallend dat er nu weer geluiden hoorbaar zijn, met name in werkgeverskringen, dat deze ontwikkeling stopgezet dient te worden. Deze weerstand komt na een periode waarin (mede) door de atv in veel bedrijven de overcapaciteit in de organisatie is weggenomen, de rendementen zijn toegenomen en herbezetting onafwendbaar lijkt.

In tabel 1 is de ontwikkeling van de gemiddelde contractuele arbeidstijd van full-timers sedert 1960 weergegeven. Sinds dat jaar is de arbeidstijd op jaarbasis met ruim 410 uur afgenomen, van 2.301 uur in 1960 tot 1.788 uur in 1986. Dit betekent een verkorting met gemiddeld 1% per jaar.

De verkorting tot 1982 heeft voor 80% te maken met een kortere werkweek, de resterende 20% bestaat uit een toename van het aantal verlofdagen. De arbeidstijd is met name in het begin van de jaren zestig (vrije zaterdag) en begin van de jaren zeventig verkort. Vanaf 1975 tot 1982 blijft de arbeidstijd nagenoeg ongewijzigd om na 1982 met gemiddeld 1,2% per jaar af te nemen. Dit percentage is echter niet groter dan het gemiddelde voor de periode 1960-1975.

Bedrijfsgrootte

De verkorting van de contractuele arbeidsduur na 1982 heeft niet in alle bedrijven plaatsgevonden. In nog niet de helft (46% van de bedrijven in de particuliere sector is ultimo 1985 atv ingevoerd⁴). Voor het grootbedrijf is dit percentage bijna 90. In het midden- en kleinbedrijf zijn de percentages aanmerkelijk lager: 40% in het kleinbedrijf (minder dan 10 werknemers) en 74% in het middenbedrijf (van 10 tot 100 werknemers).

In tabel 2 is per bedrijfsgrootte aangegeven welk gedeelte van de werknemers en bedrijven en instellingen te ma-

Tabel 2. Aandeel werknemers en bedrijven met atv, in 1985, in procenten

	Full-timers	Part-timers	Bedrijven en instellingen
Bedrijven met			
- 1-9 werknemers	52	17	41
- 10-99 werknemers	77	39	74
- 100 of meer werknemers	93	52	90
Totaal bedrijven	79	38	46
Ambtenaren	99	46	94
Trendvolgers	99	84	87
Totaal	84	52	49

Bron: CBS.

ken hebben met atv. Circa 84% van alle full-timers heeft atv. Voor het gehele particuliere bedrijfsleven is dat 79%. Voor het midden- en kleinbedrijf 67%. Dit impliceert dat voor bijna een half miljoen full-timers in het mkb geen atv geldt. Deze categorie wordt met name aangetroffen in de bedrijven met 5 of minder werknemers. Daar is een verkorting van de contractuele arbeidsduur eerder uitzondering dan regel.

Uit recent onderzoek van het EIM⁵ blijkt dat in 63% van de ondernemingen met 20 of minder werknemers geen atv is ingevoerd. De stagnatie van het atv-proces komt in hoofdzaak doordat in bijna de helft van de bedrijven (48%) de ondernemers van mening zijn niet met een cao of andere collectieve regeling met atv-bepalingen van doen te hebben. In hoeverre daarbij sprake is van onwil (tot uitdrukking gebracht in een ontkenning van het bestaan van een relevante regeling) of van louter onwetendheid door een gebrekkige informatievoorziening, is niet bekend. Wellicht is de lage organisatiegraad van zowel ondernemers als werknemers in deze bedrijven van invloed op het lage invoeringspercentage. De meeste bedrijven hebben echter wel degelijk te maken met een atv-cao.

In grotere bedrijven, die meestal een eigen afdeling personeelszaken hebben, zal er in het algemeen minder sprake zijn van een informatie-achterstand. Tevens vormt het bestaan van een ondernemingsraad of ander personeelsvertegenwoordigend orgaan een grotere garantie op het invoeren van atv. In sommige cao's is het overleg over de keuze van de vorm van atv overgelaten aan directie en ondernemingsraad.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat er wat betreft de kleine ondernemingen een grote afstand bestaat tussen het niveau waarop door de sociale partners afspraken gemaakt worden en het niveau van het individuele bedrijf. Voor de sociale partners is er dan ook een taak weggelegd om deze afstand te overbruggen. Alleen dan heeft de voortgang van het atv-proces kans van slagen en zal de wervingskracht van het mkb op de arbeidsmarkt, gelet op de optredende verschillen in arbeidsduur, niet al te zeer verzwakken. Te denken valt daarbij aan een intensieve voorlichtingscampagne via brancheorganisaties, de arbeidsbureaus en de Kamers van Koophandel. Daarbij zal dan niet alleen ingegaan moeten worden op de arbeidsvoorwaarden ten aanzien van de arbeidstijd, maar tevens op de doelstellingen van atv en de positieve effecten die deze voor de bedrijfsvoering kan hebben.

Knelpunten

Thans wordt door ondernemers nauwelijks positief gedacht over atv. Uit het reeds genoemde EIM-onderzoek blijkt dat naast de 48% die van mening is dat atv voor hen niet geldt, ook nog 15% van de ondernemers van de

4) CBS, *Sociaal-economische maandstatistiek*, mei 1986.

5) G.Th. Elsendoorn en C.C.P.M. van Ginneken, *Atv in kleine bedrijven; deel 1: Evaluatie van de gevolgen*, EIM, Zoetermeer, 1986.

Tabel 3. Het aantal bedrijven met knelpunten als gevolg van atv in procenten van het totale aantal bedrijven met atv

Aard van het knelpunt	
De arbeidsorganisatie	26
Afwenteling op bedrijfsleiding/meewerkende gezinsleden	15
Aantasting service/bereikbaarheid	13
Werkdruk van de medewerkers	11
Kostenstijging	10
Werk blijft liggen/productieverlies	9
Bedrijf te klein voor herbezetting	7
Afwezigheid specialist	5
Overige	7

Bron: EIM.

onderzochte bedrijven (met 20 of minder werknemers) de atv bewust niet heeft toegepast. De meest genoemde reden daarvoor is dat zij geen tijd hebben om atv in te voeren (37%). Het is te druk, er dreigt werk te blijven liggen. Verder zegt ruim een kwart van de betreffende ondernemers dat atv in hun bedrijf niet kan, omdat er te weinig tijd door de werknemers zou worden ingeleverd om tot herbezetting over te kunnen gaan.

Tegen deze mathematische benadering lijkt nauwelijks iets in te brengen. Men dient echter te bedenken dat de ondernemer er dan impliciet van uitgaat dat de huidige bezetting optimaal is en het bedrijf zich in een statische situatie bevindt. Deze situatie treft men in de praktijk echter zelden aan. Tevens wordt er bij herbezetting vaak aan het opvullen middels een full-timer gedacht, waarmee voorbijgegaan wordt aan de mogelijkheid om, eventueel via een herschikking van taken, tot deeltijdfuncties te komen.

Meer dan de helft van de bedrijven heeft bij de invoering van atv knelpunten ervaren. Hieruit mag niet worden geconcludeerd dat de rest er via gerichte keuzen in geslaagd is deze te vermijden. Een niet onaanzienlijk aantal bedrijven is door toeval (bij voorbeeld de aanwezigheid van overcapaciteit) verschoond gebleven van moeilijkheden.

De door de niet-invoerders voorziene problemen blijken in de praktijk inderdaad voor te komen bij de atv-bedrijven. Problemen die te maken hebben met de arbeidsorganisatie, zoals de planning van de aanwezigheid van de medewerkers en de keuze van de atv-vorm, worden het meest genoemd (zie tabel 3). Daarnaast wordt melding gemaakt van een toegenomen belasting van zowel de ondernemer en eventueel meewerkende gezinsleden als van de werknemers.

Ook in de grotere bedrijven worden er problemen ten aanzien van de bereikbaarheid, interne communicatie (werkoverleg), planning en inroostering ervaren (6). Alleen het aspect van het niet goed aansluiten van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt treedt, verrassend genoeg, minder geprononceerd naar voren in de kleinere bedrijven. Dat heeft waarschijnlijk voornamelijk te maken met het feit dat slechts een beperkt aantal bedrijven herbezetting overwoogen heeft. Ook de in de grote bedrijven vaak genoemde knelpunten die, als gevolg van de invoering van de atv ontstaan bij leidinggevend personeel en specialisten, worden in kleine bedrijven minder genoemd. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de plattere organisatiestructuur in kleine bedrijven. Bovendien heeft de ondernemer meestal geen atv omdat hij geen werknemer is of omdat dat hij van mening is dat hij daar niet aan kan meedoen. Dat deze opvatting niet altijd terecht behoort te zijn, blijkt uit een onderzoek van het Instituut voor Arbeidsmarktstudies (7) waar gesteld wordt dat door delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar lagere niveaus ook voor deze categorie medewerkers atv tot de mogelijkheden behoort.

Oplossingen

Een kwart van de in kleinere bedrijven ervaren knelpunten is volgens de ondernemers inmiddels weggenomen.

De gekozen oplossingen kunnen echter lang niet altijd structureel of acceptabel genoemd worden. Het harder werken kan in het algemeen niet als een structurele oplossing worden beschouwd. Als niet acceptabel gelden de 'oplossingen' waarbij de atv (deels) teniet wordt gedaan, zoals een toename van het aantal overuren of door niet opgenomen roostervrije dagen uit te betalen. Wanneer dit type oplossingen buiten beschouwing wordt gelaten, dan kan worden gesteld dat bijna de helft van alle kleine bedrijven nog steeds nadelige gevolgen van de atv-invoering ondervindt.

Hadden al deze problemen vermeden kunnen worden? Bij in ieder geval een deel van de bedrijven wel. Maar dan dient er aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. Deze zijn:

- de ondernemer en zijn werknemers zullen meer tijd en aandacht moeten besteden aan de (mogelijke) gevolgen van door de atv verminderde arbeidscapaciteit en de verschillende vormen van atv;
- de ondernemer zal meer flexibiliteit ten opzichte van de huidige organisatie en werkwijze moeten betrachten;
- de sociale partners moeten de discussie over de invulling overlaten aan het individuele bedrijf.

Tot nu toe is de invoering voor veel ondernemers een kwestie van 'trial and error' geweest. Zonder veel tijd in de voorbereiding te steken, is voor een bepaalde invulling gekozen met het risico van een noodgedwongen bijstelling op een later moment (8). Vaak laat men zich leiden door een te beperkt aantal aandachtspunten en ontbreekt een totaalbeeld van de mogelijke consequenties. Daarnaast wordt de atv veelal benaderd als een geïsoleerd verschijnsel dat zijn intrede doet in een statische organisatie. Bij een dergelijke zienswijze is de ondernemer in het algemeen niet geneigd om organisatorische veranderingen aan te brengen.

De in het verleden opgedane ervaringen blijken van grote invloed te zijn op een juiste invulling van de atv. Bedrijven die de bedrijfstijd en de arbeidstijd al ontkoppeld hadden, laten de bedrijfstijd veel meer ongewijzigd dan de bedrijven die nog geen ervaring met een dergelijke ontkoppeling hebben. Afgezien van de negatieve effecten voor de werkgelegenheid c.q. herbezetting leidt een verkorting van de bedrijfstijd in het algemeen tot onderbenutting van de kapitaalvoorraad. Een zorgwekkende ontwikkeling gezien de toenemende kapitaalintensiteit. Dat een dergelijke invulling regelmatig voorkomt, blijkt uit de volgende onderzoeksresultaten.

In kleine bedrijven in de meer kapitaalintensieve sectoren (industrie, bouwnijverheid en reparatiesector), die atv hebben doorgevoerd, heeft 60% de bedrijfstijd verkort. In de meer arbeidsintensieve, dienstverlenende sectoren (groothandel, detailhandel, horeca) is de bedrijfstijd daarentegen beduidend minder vaak verkort (nog geen 20% van de bedrijven).

De relatie met het verleden geldt ook ten aanzien van het al dan niet inroosteren van de atv. Bedrijven zonder roosterervaring hanteren ook na invoering in het algemeen geen rooster, met alle mogelijke negatieve consequenties van dien voor de arbeidsorganisatie (aantasting van het teamverband, problemen met het werkoverleg enz.).

Voordelen

Nog te veel wordt er door de ondernemers een defensie-

6) W.A.M. de Lange, *Arbeidstijdverkorting; hoe nu verder?*, Tilburg, 1985, blz. 25.

7) W.A.M. de Lange en A.W. Maas, *Arbeidstijdverkorting voor leidinggevenden en specialistische functionarissen*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1986.

8) G.Th. Elsendoorn, A.F.M. Nijsen e.a., *Effecten van arbeidstijdverkorting in de detailhandel in meubelen en woningtextiel*, COB/SER, Den Haag, 1986.

ve opstelling gekozen ten aanzien van de atv. Slechts een enkeling ziet in atv een gelegenheid bij uitstek voor herbezinning op de organisatie. Want, zoals Kruse 9) heeft opgemerkt, door de atv wordt de ondernemer nog eens expliciet geconfronteerd met organisatorische problemen die er al waren. Ook zonder de atv is de gemiddelde medewerker bij voorbeeld door ziekte en verlof al verscheidene weken per jaar afwezig.

Wanneer op creatieve en systematische wijze wordt nagedacht over de invoering, dan kunnen door middel van flexibilisering van zowel arbeids- als bedrijfstijd, taakrotatie, herschikking van verantwoordelijkheden e.d., problemen met atv worden voorkomen 10). Tevens kan het zorgvuldig omgaan met atv leiden tot een efficiëntere allocatie van de produktiemiddelen, de weerbaarheid van de organisatie versterken en de motivatie van de medewerkers vergroten. Door een atv die wordt toegesneden op de specifieke kenmerken van het bedrijf, is het soms zelfs mogelijk dat kostenverlaging wordt bewerkstelligd 11).

Een voorwaarde waaraan dan wel voldaan dient te zijn, is dat de sociale partners bij de afspraken op centraal niveau geen belemmerende factoren inbouwen. De concrete invulling zullen deze partijen moeten overlaten aan het overleg op ondernemingsniveau. Atv is maatwerk. Bedrijven die niet content zijn met de atv-vorm zitten voor een belangrijk deel in sectoren waar de vorm in de cao is vastgelegd. Nog in tal van cao's zijn bepalingen opgenomen ten aanzien van de te hanteren vorm van atv en de gevolgen voor de bedrijfstijd. Een van bovenaf opgelegde verkorting van de bedrijfstijd door het voorschrijven van collectieve roostervrije dagen zal in het algemeen geen positieve werkgelegenheidseffecten teweegbrengen. Veelal resteert slechts een verplichte onderbenutting van de investeringsgoederen in de bedrijven.

Uit het voorgaande mag niet worden geconcludeerd dat voor alle problemen verbonden aan de atv in kleinere bedrijven een oplossing te vinden is. Met name in de zeer kleine bedrijven zal het, zeker bij een kleine omvang van de atv, zeer moeilijk zijn om via herbezetting het capaciteitsprobleem aan te pakken. Atv in de vorm van een Vut-regeling zou deze bedrijven meer soelaas kunnen bieden, omdat er dan in een keer een grotere hoeveelheid arbeid uit de organisatie verdwijnt. Bij een dergelijke oplossing zullen zich dan ook niet of nauwelijks organisatorische problemen voordoen. Het lijkt echter in de praktijk onhaalbaar om met Vut-regelingen alleen voor bedrijven met een bepaalde grootte te werken. Wel lijkt het verstandig om in zeer kleinschalige bedrijfstakken deze andersoortige vorm van arbeidsduurverkorting te overwegen. Concreet kan daarbij worden gedacht aan de horeca, waar meer dan twee derde van de werknemers in het kleinbedrijf werkzaam is. Daarbij dient echter wel de kanttekening gemaakt te worden dat in de kleinschalige bedrijfstakken relatief weinig oudere werknemers voorkomen.

De werkgelegenheidseffecten

Het nauwkeurig meten van de werkgelegenheidseffecten van atv is blijkens tal van onderzoeken een groot probleem. Meestal wordt een aantal vooronderstellingen gehanteerd om een indicatie van de gevolgen van atv op behoud en uitbreiding van werkgelegenheid te kunnen geven. De Neubourg 12) wijst in dit verband op de cruciale rol in macro-modellen van de veronderstellingen ten aanzien van de effecten van de atv op de productiecapaciteit en arbeidsproductiviteit.

Zelfs op microniveau geeft de effectmeting dikwijls problemen; zeker als er veel veranderingen hebben plaatsgevonden, zoals reorganisaties, expansie of automatisering. Dit geldt eveneens in geval van belangrijke mutaties in het ziekteverzuim, de afzet en de functiestructuur. Veelal vallen de korte-termijngevolgen van de atv daarbij in het niet. Ook een analyse van het personeelsverloop vanaf het tijdstip van invoering geeft dan geen uitsluitsel over de effecten. Daarnaast is het mogelijk dat de werkgelegen-

heidseffecten extern zijn, doordat (meer) werk wordt uitbesteed of doordat bepaalde orders niet aangenomen worden en bijgevolg bij andere bedrijven terecht komen. Op het meso- en macroniveau stuit men op het ontbreken van goed datamateriaal. Tijdreeksen moeten met talloze hulpbronnen omgesleuteld worden. Gevoegd bij de marginale veranderingen van de arbeidstijd is het dan erg moeilijk vast te stellen in welke mate de atv van invloed is op de werkgelegenheid 13).

Bij dit alles dient ook nog bedacht te worden dat het slechts gaat om de meting van de directe relatie tussen arbeidstijd en werkgelegenheid, en dat nog is afgezien van de gevolgen van het inleveren van de prijscompensatie en een gematigder loonkostenontwikkeling (indirect effect). Dit laatste is onder andere van invloed op de investeringen en de bestedingen en daarmee op de werkgelegenheid. Gevolg van een en ander is dat het zeer moeilijk zal zijn om te controleren in hoeverre atv – zowel in defensief als offensief opzicht – positieve gevolgen heeft gehad voor de werkgelegenheid. Dit heeft op zijn beurt weer negatieve gevolgen voor de inleveringsbereidheid van werknemers. Dit betekent ook dat de op zich aardige suggestie van Hempen 14) om het proces van herverdeling te bevorderen door een koppeling te leggen tussen de loonontwikkeling en de mate van herbezetting in de praktijk niet haalbaar zal blijken. Dit geldt eveneens voor de voorstellen om in de sfeer van sociale premies een differentiatie aan te brengen afhankelijk van de mate van herbezetting 15).

Het voorgaande neemt niet weg dat het wel mogelijk is om een globale indruk te krijgen over de werkgelegenheidseffecten. In het reeds genoemde EIM-onderzoek bij bedrijven met 20 of minder werknemers is door middel van opinies van de ondernemers over de invloed van atv op de in hun bedrijf waargenomen personeelsuitbreiding gepoogd een schatting te maken van de herbezetting. In bedrijven waar sedert de invoering van de atv de werkgelegenheid is toegenomen, is gevraagd in welke mate de atv daarop van invloed is geweest. Op basis van deze opinies is de herbezetting geraamd op circa 15%, met daarbij de aantekening dat de herbezetting relatief groter was in de bedrijven met 10 tot en met 20 werknemers. Deze relatie tussen de omvang van het werkgelegenheidseffect als gevolg van atv en de grootte van de onderneming is ook in andere onderzoeken terug te vinden 16).

Voor het gehele midden- en kleinbedrijf wordt de herbezetting geschat op circa 25 tot 30% 17). Bij een atv van gemiddeld 5% betekent dit een uitbreiding van de werkgelegenheid met circa 12.500 arbeidsjaren. Zou in het gehele mkb de atv daadwerkelijk zijn ingevoerd, dan zou de uit-

9) F.H.A.M. Kruse, *Proces van herverdeling van werk/voortzetting noodzakelijk, Kroniek van het Ambacht/Klein- en Middenbedrijf*, 1986, nr. 4.

10) Deel 2 van het EIM-rapport *Atv in kleine bedrijven* bevat richtlijnen voor de invoering van atv, waarin aan al deze genoemde facetten aandacht wordt besteed.

11) G. Prins, P. Veenema en Th.F. Wammes, *Atv als uitdaging, Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken en sociale verzekeringen*, 1986, nr. 7/8.

12) Chr. de Neubourg, *What a difference a day makes; figures and estimates on work-time reduction*, Maastricht, 1984.

13) Zie ook Elsendoorn, Nijsen e.a., op cit., blz. 54 e.v.

14) W.B.J. Hempen, *Naar een heroriëntering op het proces van arbeidsduurverkorting*, *ESB*, 26 februari 1986.

15) F.A.M. van der Reep, *Bestaat er een 'rationele' arbeidstijdverkorting?*, *ESB*, 5 februari 1986.

16) Zie onder andere Loontechische Dienst, *Arbidsduurverkorting in de periode november 1982 tot en met april 1985*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1986. In 14% van de onderzochte atv bedrijven met minder dan 10 werknemers heeft de atv positieve gevolgen voor de werkgelegenheid (herbezetting of behoud van arbeidsplaatsen). In middelgrote bedrijven ligt dit percentage op 26 en in het grootbedrijf op 52.

17) *Het midden- en kleinbedrijf in 1985 en 1986 en vooruitzichten voor 1986-1990*, blz. 103 e.v., EIM, Zoetermeer, 1986.

18) Uit een NIPO-onderzoek naar moeilijk vervulbare vacatures blijkt dat vooral ondernemingen in de metaal en zakelijke dienstverlening problemen hebben met het werven ter opvulling van technische vacatures.

breiding onder deze aannames circa 20.000 mensjaren hebben bedragen.

De bescheiden uitbreiding van werkgelegenheid komt behalve door het lage invoeringspercentage voornamelijk door de bescheiden omvang van de atv gekoppeld aan de bedrijfsgrootte. Er is te weinig ingeleverd bij de eerste atv-tranche om überhaupt herbezetting te mogen verwachten. Daarnaast is het van belang dat in de periode voorafgaande aan de invoering van de atv sprake is geweest van een neergaande conjunctuur en veel bedrijven te maken hebben gekregen met een interne arbeidsreserve. Dit uit zich bij een economische opleving in een sterke arbeidsproductiviteitsstijging. Ook zal de ondernemer bij een gebrek aan informatie over de duur van de opleving eerst trachten om de productie met dezelfde arbeidscapaciteit tot stand te brengen. Ten aanzien van de atv treedt een zelfde effect op. De ondernemer zal eerst trachten om intern met de bestaande capaciteit een oplossing te vinden. Bij voorbeeld door harder (te laten) werken en/of door een concessie te doen aan de mate van dienstverlening. Pas op de langere termijn en bij een verdergaande atv mag worden verwacht dat de werkgelegenheidsconsequenties ingrijpender van aard zijn.

Hoe nu verder?

De huidige stand van zaken is dat de atv in kleine bedrijven slechts in beperkte mate is gerealiseerd en dat de invoering veelal op ad-hoc-basis is geschied. De werkgelegenheidseffecten zijn tot op heden uiterst beperkt. Dat komt niet alleen door de lage penetratie van atv en de gemiddeld beperkte bedrijfsgrootte, maar ook door de afwachtende houding van de ondernemers om atv in te voeren en de verhoging van de arbeidsproductiviteit door een toeneming van de werkdruk.

Ook op het niveau van de ondernemingen zijn de ervaringen niet altijd even positief. De meeste invoerders ervaren nog negatieve effecten (grotere werkdruk, interne en externe communicatieproblemen). Door de frequent met de arbeidstijd verkorte bedrijfstijd is er tevens sprake van een niet-optimale benutting van de produktiemiddelen.

Om uit het voorgaande de conclusie te trekken dat het atv-proces stopgezet of zelfs teruggedraaid dient te worden, is echter voorbarig. Een terugkeer naar de oorspronkelijke situatie impliceert een aanvaarding van een langdurige extreem hoge structurele werkloosheid. Stopzetting betekent dat veel kleine bedrijven met de knelpunten, veroorzaakt door de eerste tranche, blijven zitten. Een verdergaande atv kan daaraan een eind maken.

De veelgekozen oplossing om, door een vergroting van de werkdruk op alle in de onderneming werkzame personen, met de bestaande capaciteit uit de voeten te kunnen, zal dan niet langer werkbaar blijken. De herbezetting zal aanzienlijk groter zijn dan bij de eerste atv-tranche. Een tweede te verwachten ontwikkeling is dat een verder verkorten van de bedrijfstijd geen haalbaar alternatief zal zijn. Het terugbrengen naar de oorspronkelijke situatie of zelfs een verlenging van de bedrijfstijd wordt dan eerder een punt van overweging. Dergelijke tendensen zijn nu reeds waarneembaar. Een voorbeeld daarvan is de grafische industrie, waar de tweede tranche voor een groot aantal kleine bedrijven voor de deur staat. Een tweede atv-tranche zal de ondernemers dwingen om tot een grondige herbezinning van de arbeidsorganisatie te komen. Middels een flexibele en op de onderneming toegespitste invoering zal er meer klant- en marktgericht kunnen worden geopeerd, wat positieve gevolgen zal hebben voor zowel de bedrijven als de werkgelegenheid. Dit betekent wel dat de cao-partners bij de afspraken geen randvoorwaarden mogen opnemen, die een dergelijke aanpak in de weg staan. Voor de niet-invoerders kan deze positieve ontwikkeling een aanleiding vormen om eveneens atv in te voeren. Daarmee wordt tevens voorkomen dat hun positie op de arbeidsmarkt gezien het verschil in arbeidsvoorwaarden (c.q. arbeidstijd) verslechtert.

Dit alles neemt niet weg dat ook bij een verdergaande atv bepaalde bedrijven problemen zullen ervaren met een uitbreiding van de arbeidscapaciteit. Het gaat daarbij in de eerste plaats om bedrijven waar beroepscategorieën werkzaam zijn waaraan een schaarste op de arbeidsmarkt bestaat (18) en in de tweede plaats om bedrijven met slechts enkele werknemers. Voor de eerstgenoemde bedrijven zullen extra scholingsmaatregelen op termijn een uitkomst moeten bieden. Hierbij dient overigens wel aangekend te worden dat dergelijke maatregelen ook bij een alternatief werkloosheidsbeleid noodzakelijk zijn. Voor de tweede categorie bedrijven lijkt de suggestie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om arbeidspools in te stellen een goed alternatief. De herbezetting hoeft in zo'n geval niet van structurele aard te zijn en de spanningen in de organisatie kunnen worden weggenomen door tijdelijk krachten van de pools te betrekken. Wel zal er een aantal organisatorische problemen moeten worden opgelost.

In de eerste plaats zijn dat problemen van geografische aard. Willen de bedrijven een beroep op een pool kunnen doen dan zal het aantal in de pool participerende bedrijven voldoende groot moeten zijn, gezien de begrensde ruimtelijke mobiliteit van de medewerkers van de pools. Tevens zullen deze pools veelal vanuit de afzonderlijke sectoren gestart dienen te worden. Dit is noodzakelijk vanwege de scholingseisen en inwerkproblematiek. Deze eisen staan overigens op gespannen voet met de eis van een grote deelname van bedrijven. Verder zullen er duidelijke afspraken met de participerende bedrijven moeten worden gemaakt over de tijdstippen van inhuring. Anders bestaat het gevaar dat te veel bedrijven op hetzelfde moment een beroep willen doen op de pools. Het gesignaleerde gevaar dat veel bedrijven tijdens pieken een beroep op de pools zullen doen, lijkt ongegrond. Dit zal eerder het geval zijn in de minder drukke periodes, want de meeste bedrijven houden thans bij de atv reeds rekening met de fluctuaties in de bedrijvigheid.

Tegenover deze problemen staat echter als belangrijk pluspunt dat, wanneer het instellen van de pools gepaard gaat met scholingsactiviteiten, voor veel werklozen de mogelijkheid wordt gecreëerd om in verschillende bedrijven praktijkervaring en arbeidsritme op te doen. Dat zal hun toekomstige positie op de arbeidsmarkt versterken. Dit is tevens voor het bedrijfsleven van belang. Voor de bedrijven is er dan nog het additionele voordeel dat het gebruik van pools een positieve bijdrage kan leveren aan de gewenste flexibiliteit.

De overheid zou het gebruik van deze pools kunnen stimuleren door een subsidiëring van de loonkosten. Te denken valt daarbij aan de Maatregel Langdurig Werklozen, waardoor voor werknemers van de pools die daarvoor langer dan drie jaar werkloos zijn geweest gedurende een periode van maximaal vier jaar voor het merendeel van de sociale verzekeringen geen werkgeverspremies over het loon verschuldigd zijn.

Het voorgaande geldt in het bijzonder voor de bedrijven die de eerste stap op het atv-pad al hebben gezet. Voor de (grote) groep bedrijven die dit nog moeten gaan doen en waarvoor de noodzaak groter zal worden wanneer de verschillen in arbeidsduur te groot dreigen te worden, geldt dat gedegen informatie noodzakelijk is. Niet alleen informatie over de afspraken op centraal niveau die voor deze bedrijven gelden, maar ook over mogelijkheden die atv kan bieden voor de organisatie. Zolang atv als 'slecht' wordt beschouwd, zal de kans op invoering beperkt blijven.

**G.Th. Elsendoorn
C.C.P.M. van Ginneken**