

Folkert Catz

## De vele slagen om de arbeidstijd

Arbeidstijdverkorting is in het middelpunt van de sociale belangstelling komen te staan. Dat is op zich positief. Maar het lijkt er wel eens op, dat alleen ATV voor een oplossing kan zorgen van de grootste maatschappelijke problemen. Daarbij wordt dan geheel *voorbijgegaan aan andere factoren*, die de werkloosheid doen stijgen, de inkomens doen dalen, de arbeid intensiveren of de ongelijke verdeling van betaalde en onbetaalde arbeid in stand houden.

Na het afsluiten van de eerste ATV-akkoorden, kwam er van verschillende kanten *kritiek*. *Van de rechterzijde* werd vernomen, dat ATV de crisis niet oplost maar hoogstens tot een herverdeling op de arbeidsmarkt leidt. De crisis kan alleen werkelijk bestreden worden door loonsverlaging zonder ATV maar mét 'incentives' zoals overwerk en prestatiebeloning, om aldus de ruimte voor het bedrijfsleven weer met pit op te vullen. Bovendien werd ATV arbeidsorganisatorisch onuitvoerbaar geacht (behalve voor zeer eenvoudige uitwisselbare arbeid). Ook *vanuit de linkderzijde* werden de bereikte overeenkomsten onder vuur genomen. Er is te veel ingeleverd voor te onduidelijke afspraken omtrent arbeidsplaatsen. Nieuwe arbeidsplaatsen zou ATV niet opleveren, hoogstens de uitstoot ten gevolge van sanering of automatisering wat temperen. Flexibele arbeidstijden zullen leiden tot intensivering van de arbeid. En tenslotte zal de herverdeling van de onbetaalde arbeid, door 'deze ATV' niet bereikt worden. Arbeidstijdverkorting dreigt op deze manier onder de te hooggespannen verwachtingen te bezwijken. Te midden van dit kritische geweld, dat niet alleen in de pers maar ook onder vakbondsleden valt te vernemen, blijft de vakbeweging trouw de behaalde resultaten verdedigen. 'Korter werken werkt' adverteert de FNV, dit aanvullend met pleidooien voor een stimuleringsimpuls en een gericht industriebeleid en met initiatieven op bedrijfsniveau om de uitvoering van de ATV zo gunstig mogelijk te doen uitvallen. De inzet van dit artikel is, om *het relatieve belang van arbeidstijdverkorting* te belichten. 'Het belang', omdat de arbeidstijd een belangrijke variabele is in de arbeidsorganisatie, in het arbeidsvoorwaardenbeleid en in makro-ekonomisch opzicht. 'Relatief',

omdat *de arbeidstijd slechts één van de werkzame factoren* is temidden van andere. Deze verschillende factoren dienen onderscheiden te worden. Zo is het bijvoorbeeld geen goed argument tegen ATV, dat er door automatisering meer arbeidsplaatsen verloren gaan dan er door ATV bijkomen. Bovendien willen we benadrukken, dat de interactie tussen de verschillende positief en negatief op elkaar inwerkende factoren, het resultaat is van *konkrete machtsverhoudingen, ruil- en onderhandelingsprocessen*. De strijd om de tijd vindt niet op één enkel front plaats. Er worden vele slagen om de arbeidstijd geleverd: op de arbeidsmarkt tussen verschillende categorieën werknemers, in de CAO-onderhandelingen tussen bonden en werkgevers, in de arbeidsorganisatie tussen management en werknemersvertegenwoordigers, en op het 'thuis'-front tussen verdienende werknemers en onbetaalde verzorgers (m/v). Elke partij, die belang heeft bij ATV (vrouwenbeweging, vakbeweging, werkgevers en overheid) heeft bepaalde doelstellingen, een bepaalde machtspositie en een bepaalde strategie. Het eindresultaat wordt echter niet bereikt door weloverwogen beleidsvorming (die vindt alleen binnen elk van de partijen plaats), maar door het recht van de sterkste(n), op onderdelen wellicht gekorrigeerd door verzet tegen onrecht. We werken de in deze inleiding genoemde probleemstellingen nu uit voor achtereenvolgens de doorbraak naar ATV in het *arbeidsvoorwaardenoverleg* in het najaar van 1982 (paragraaf 1), de relatieve betekenis van ATV in het kader van een *werkgelegenheidsbeleid* (paragraaf 2), de inroostering van de arbeidstijd (verkorting) in de *arbeidsorganisatie* (paragraaf 4) en de relatieve betekenis van ATV bij de *herverdeling van betaalde en onbetaalde arbeid* (paragraaf 5). Als informatief intermezzo daartussendoor worden in paragraaf 3 konkreet de resultaten beschreven van een viertal belangrijke CAO-onderhandelingen.

## **1** ATV en arbeidsvoorwaardenbeleid

Buitengewoon kritisch is de stemming onder veel vakbondsleden omtrent het 'inleveren voor ATV', zeker wanneer daar geen duidelijke werkgelegenheidseffekten aan verbonden zijn. De achteruitgang in koopkracht (laten zitten, zo men wil in vrije tijd uitbetalen van de prijskompensatie) wordt dan primair verklaard uit de ATV-strategie. Inderdaad was het ruilen van de prijskompensatie voor werkgelegenheid reeds lang een beleidsoptie van het bondsbestuur van de Industriebond FNV. Dat het bestuur daar dit seizoen (in tegenstelling tot eerdere jaren) wél haar leden en de hele FNV op kon meekrijgen en dat deze strategie gedeeltelijk succes had, kwam mijns inziens voort uit de defensieve

positie waar de vakbeweging zich in bevond.

Door de enorme werkloosheid ontstond een neerwaartse druk op de lonen, terwijl de premies stegen. De werkgevers koersten op afschaffing van de prijkscompensatie (met prestatiebeloning als uitlaatklep) en op ont koppeling. De overheid moest haar uitgaven voor de sociale zekerheid omlaag brengen en de in het regeerakkoord overeengekomen twee procent loonmatiging zou daar door de koppeling een direkt effekt op hebben. De regering zette de vakbeweging voor het blok: per 1 januari '83 zou zij de ambtenarensalarissen en uitkeringen bevriezen. Bij uitbetaling van de prijkscompensatie zou de vakbeweging zich de zwarte piet van de ont koppeling in handen laten spelen: de lonen zouden stijgen, de ambtenarensalarissen en uitkeringen niet. Als laatste zachte druk in de rug gewaagde de minister van Sociale Zaken herhaaldelijk van adempauzes en overheidsingrijpen.

Voor de vakbeweging was de keus dan ook niet zozeer 'wel of niet inleveren voor ATV', maar ofwel frontaal de prijkscompensatie verdedigen (een defensieve positie tegenover zowel werkgevers als overheid, met weinig kans op succes) ofwel een stap terug doen: de prijkscompensatie laten schieten, maar wel in ruil voor ATV. Dit was de kern van de strategiediskussie binnen de vakbeweging in de herfst van 1982. Zo bezien was de ATV slechts één faktor te midden van velen, die hebben geleid tot het niet uitbetalen van de prijkscompensatie.

Het akkoord in de Stichting van de Arbeid draagt alle sporen van dit kompromis in zich: verbetering van de werkgelegenheid wordt naast verbetering van de rendementen als doelstelling genoemd. Vrij vertaald: een gedeelte inleveren voor behoud of uitbreiding arbeidsplaatsen, en een gedeelte inleveren als pure bijdrage aan rendementsherstel. Direkt na het uitkomen van het akkoord begon dan ook de publiciteitsslag om de interpretatie.

Ook in de daarna overeengekomen CAO-akkoorden zijn — zoals we in de volgende paragrafen zullen zien — de beide elementen werkgelegenheid en rendementsherstel terug te vinden. Op welke manier en in welke verhouding, dat kan per CAO-akkoord niet onaanzienlijk verschillen. Het uiteindelijke kompromis komt telkens kennelijk weer onder andere machtsverhoudingen en in verschillende onderhandelingsituaties tot stand.

Een strategiedebat over de bereikte resultaten is zinloos, wanneer alleen het vasthouden aan principes en doelstellingen wordt gezet tegenover het kompromis als resultaat. Produktief is alleen de probleemstelling of en hoe een gunstiger resultaat bereikt had kunnen worden en zal kunnen worden.

## 2 ATV en werkgelegenheid

Een van de belangrijkste vragen is natuurlijk: levert ATV nou wel of niet meer arbeidsplaatsen op? Op een dergelijke algemene en abstracte (want zonder dat andere factoren in de vraagstelling worden betrokken) vraag kan het antwoord eveneens zeer algemeen en resoluut zijn: ja! Het is een waarheid als een koe, dat wanneer wij alle andere factoren, die van invloed zijn op het aantal arbeidsplaatsen konstant houden, een verkorting van de arbeidstijd per werknemer noodzaakt tot het in dienst nemen van meer werknemers. Als je een bepaald karwei met een bepaalde productietechniek en arbeidsintensiteit in de helft van de tijd wilt klaren, zal je er met twee maal zoveel mensen aan moeten werken. Dikwijls blijken de twijfels over het werkgelegenheidseffekt van ATV zich dan ook bij nadere beschouwing eigenlijk te richten op andere factoren, die tegelijkertijd het aantal arbeidsplaatsen negatief beïnvloeden (bijvoorbeeld produktiviteitsstijging, daling van de productieomvang en dergelijke). De arbeidstijd beïnvloedt dus zeker het aantal arbeidsplaatsen, maar is niet de enige beïnvloedende faktor.

### 2.1. *Bedrijfseconomische factoren*

Een vakbond komt op bedrijfsniveau een drietal groepen van factoren tegen, die van invloed zijn op het aantal arbeidsplaatsen. Ten eerste een groep bedrijfseconomische factoren, die te maken hebben met *het investeringsbeleid* en dergelijke. Hierover wordt meestal via de Ondernemingsraad met de directie gesproken of via informerende gesprekken van de vakbonden met de directie. Dit laatste staat meestal buiten de CAO-onderhandelingen. Alleen in tijden van reorganisaties schuiven de CAO-onderhandelingen en de informerende gesprekken over de financieel-economische situatie dikwijls in elkaar.

De belangrijkste factoren, die van invloed zijn op het aantal arbeidsplaatsen en die tot deze groep behoren, zijn de ontwikkeling van de productie-omvang en van de (technische) *produktiviteit*. Door de manier waarop deze beide factoren zich tot elkaar ontwikkelen, kunnen zich voor een vakbond in grote lijnen drie typische situaties voordoen:

- a) Daling van de productieomvang: *sanering*. Dit kan een totale sluiting betekenen, maar het kan ook gaan om het afstoten van een deel van de productie of om een vermindering van de productieomvang.
- b) De produktiviteit stijgt sneller dan de productieomvang: *automatisering*. Dit betekent een meestal stapsgewijze vermindering van de werkgelegenheid. Philips is hier een voorbeeld van.

c) De produktieomvang blijft gelijk of stijgt tenminste gelijk op met de produktiviteit: *geen werkgelegenheidsproblemen*.

In geval c) zal ATV extra arbeidsplaatsen opleveren. In geval b) zal ATV arbeidsplaatsen kunnen behouden. In geval a) zal ATV alleen gedeeltelijk arbeidsplaatsen kunnen behouden, als er überhaupt nog produktie over is gebleven. Een vakbondsgroep moet beoordelen in welke situatie men zich bevindt. Het belangrijkste resultaat van dat onderzoek is een globaal inzicht in het totale takenpakket: een x aantal arbeidsuren. Ook kan geprobeerd worden, daar positieve invloed op uit te oefenen. Er zijn al heel wat acties tegen ontslagen gevoerd, of alternatieve werkgelegenheids- en investeringsplannen opgesteld. In het verlengde daarvan ijvert de vakbeweging op landelijk niveau voor gerichte stimulering.

Gegeven de hieruit resulterende *totale beschikbare werkgelegenheid* in een bedrijf, begint de strijd om de verdeling van deze arbeidsuren over meer of minder mensen.

## 2.2. *Arbeidsorganisatorische factoren*

Impliciet of expliciet is bij het bepalen van de totale beschikbare werkgelegenheid in een bedrijf, al een tweede groep factoren werkzaam: *de arbeidsintensiteit*. Wordt een taak op 6 arbeidsuren gekalkuleerd, of zal het wel in 5½ uur geklaard kunnen worden? Dit hangt samen met het karakter van het arbeidsproces. Aan een draaibank kun je sneller of langzamer werken, maar bij het controleren van een chemisch proces niet. Wel kan de ploegbezetting daar krapper worden gesteld, zodat er meer moet worden ingevallen en overgewerkt. Al dergelijke – per bedrijf zeer verschillende – factoren, die te maken hebben met de arbeidsintensiteit, beïnvloeden mede het beschikbare werk: *hoe intensiever, des te minder werkgelegenheid*.

In elk bedrijf en zelfs in elke afdeling wordt de intensiteit van de arbeid vastgesteld in een veelvormig patroon van machtsverhoudingen en onderhandelingsposities tussen management en werknemers. Gegroeide gebruiken en gewoontes spelen er een rol in. Soms zijn er vanuit het management tijdsstudies verricht. Soms is er in het verleden een actie onder het personeel geweest om de ploegbezetting te verhogen, zodat de mensen nu meer tevreden over het werktempo zijn dan vroeger. Onderhandelingen daarover kunnen worden gevoerd door de Ondernemingsraad, door de distriktbestuurder van de bond of gewoon door een werknemer die namens zijn kollega's naar de chef is gelopen. Sommige groepen werknemers scheppen zich op informele wijze een eigen beslissingsruimte over het arbeidstempo. Ook deze hele *subkultuur van de werkvloer* beïnvloedt in belangrijke mate de beschikbare werk-

gelegenheid. Werknemers en vakbonden zullen, met name uit een oogpunt van gezondheid en menswaardigheid, streven naar een acceptabele arbeidsintensiteit en personeelsbezitting. Soms wordt er iets bereikt, dikwijls niet.

Veel besproken is, of door ATV de arbeidsproductiviteit per werknemer per uur wordt verhoogd. Wanneer de arbeidsintensiteit in dezelfde mate zou stijgen als de arbeidstijd verkort wordt, dan zouden beide effecten elkaar in theorie precies op kunnen heffen. Het effect op het aantal arbeidsplaatsen is dan precies nul. Over de vraag, in hoeverre dit in werkelijkheid het geval is, vallen ons inziens *geen algemene uitspraken* te doen. Dat is afhankelijk van het type arbeidsproces, van de bestaande arbeidsintensiteit, van het oordeel van werknemers enerzijds en management anderzijds, en van de veelvormige machts- en onderhandelingspatronen op dit vlak.

Wel valt er uit deze beschouwing een opdracht aan vakbondsgroepen op bedrijfsniveau te halen: probeer niet alleen de arbeidstijd (via de CAO-onderhandelingen) te beïnvloeden, maar probeer ook greep te krijgen op de arbeidsintensiteit en de arbeidsorganisaties. Als dat wordt nagelaten, dan zal immers het positieve effect van de ATV op de aantallen arbeidsplaatsen weer teniet worden gedaan door het negatieve effect van de toename van de arbeidsintensiteit. Je hebt dan de éne sluisdeur gesloten, maar het water loopt er door de andere weer uit.

Aan dit alles zijn natuurlijk ook belangrijke *kostenvraagstukken* verbonden, reden waarom de werkgevers zo graag een verkorting van de arbeidstijd gepaard doen gaan met een intensivering van de arbeid. Voorzover immers hetzelfde werk als voorheen in 40 uur, nu in kortere tijd gedaan kan worden, hoeven er ook geen nieuwe mensen voor te worden aangenomen en zijn daar dus ook geen kosten aan verbonden. Wanneer het hen nu kan lukken om de werknemers toch voor ATV te laten inleveren, dan is dus de totale loonsom in het bedrijf gedaald maar de prestatie van de werknemers gelijk gebleven. En dat is dan de 'verbetering van de rendementspositie' die naast de 'verbetering van de werkgelegenheid' genoemd werd in het principe-akkoord in de Stichting van de Arbeid van november '82.

### **2.3. Arbeidsvoorwaardelijke factoren**

Zo komen we op de derde groep van factoren, die van invloed zijn op het aantal arbeidsplaatsen in een bedrijf: de arbeidsvoorwaardelijke, waarvan *het loon en de arbeidstijd* traditioneel de kern vormen. De CAO is een kontrakt waarin beide partijen een bepaalde hoeveelheid te presteren arbeidsuren (bijvoorbeeld 38 uur

per week) ruilen tegen een bepaalde hoeveelheid geld (loon). Deze ruil vindt plaats op de arbeidsmarkt. Door het bestaan van vakbonden en werkgeversorganisaties en door het overheidsbeleid, is deze markt vergaand gemonopoliseerd, gesocialiseerd, gepolitiseerd of hoe men het ook noemen wil. Desondanks worden de machtsverhoudingen tussen de kontraktanten nog altijd sterk beïnvloed door de schaarste-verhoudingen op de arbeidsmarkt. In tijden van werkloosheid ontstaat een neerwaartse druk op het arbeidsloon en een opwaartse druk op de arbeidstijd (en op de arbeidsprestatie in het algemeen).

Traditioneel is de werkgelegenheid nooit onderdeel van de CAO-onderhandelingen geweest. Integendeel, de machtsverhoudingen op de arbeidsmarkt zijn veeleer omgekeerd: de werkgelegenheids-situatie beïnvloedt het CAO-overleg. Vroegere pogingen van de bonden om ook de vraagzijde van de arbeidsmarkt in het CAO-overleg te betrekken middels arbeidsplaatsenovereenkomsten hebben niet tot een algemene doorbraak geleid. Wel slagen vakbonden er — met name bij reorganisaties — steeds meer in, de aantallen arbeidsplaatsen tot onderhandelingsobject te maken. Het nastreven van ATV-met-arbeidsplaatsen-effekt noodzaakt de bonden deze weg verder te betreden.<sup>1</sup>

Middels de formule van de 'kostenneutrale financiering' wilden de bonden de werkgelegenheidseffekten van de ATV in de CAO-onderhandelingen betrekken. De redenering daarachter verloopt volgens de stappen: ATV — vrijkomende uren opvullen met nieuwe arbeidsplaatsen — daaraan verbonden kosten — financieringsvraagstuk. Alleen bij herbezetting van de vrijkomende uren is er sprake van een kostenprobleem, dus alleen in dat geval kan de prijskompensatie beschikbaar worden gesteld. Voorzover (bij overigens ongewijzigd produktieniveau) geen herbezetting plaats vindt, is er sprake van arbeidsintensivering. Daar zijn geen kosten aan verbonden. In hoeverre in een bepaald bedrijf de ATV zal worden opgevangen door arbeidsintensivering, dan wel door herbezetting, is niet exakt van te voren te voorspellen. Wel is het mogelijk, om in het kader van de CAO-onderhandelingen een *schatting* te maken. Bijvoorbeeld: 80% herbezetting, 20% arbeidsintensivering. Bij de volgende onderhandelingsronde kan dan een *nakalkulatie* plaats vinden, om te konstateren hoeveel herbezetting

---

1. De onderhandelingsbevoegdheid van vakbonden over werkgelegenheid wordt steeds vanzelfsprekender. Ook in het Stichtingsakkoord is dat erkend. In het wetje van 16-12-'82, dat de opschorting van de prijs-

kompensatie mogelijk maakte, is sprake van 'bevordering van nader overleg in bedrijfstakken en ondernemingen over aspecten van een werkgelegenheidsbeleid'.

er feitelijk heeft plaats gevonden. Blijken er minder arbeidsplaatsen bijgekomen te zijn dan geschat, dan hebben de werknemers teveel loon laten zitten en heeft de vakbond een voorshot dat ingezet kan worden in die volgende CAO-onderhandelingen.

Bij deze schatting en nakalkulatie van het arbeidsplaatseneffect van ATV moet niet alleen rekening worden gehouden met arbeidsintensivering, maar ook met de invloed van de bedrijfseconomische factoren op de werkgelegenheid. Het gaat om de vraag, hoeveel arbeidsplaatsen er zouden zijn indien er geen ATV werd ingevoerd. Een bedrijfsleiding is in staat om een schatting te maken van het aantal mensuren, dat hij de komende tijd nodig heeft en kan betalen. Zo'n schatting kan eventueel door een nakalkulatie achteraf worden hard gemaakt. Zit er – ook wat betreft werkgelegenheid – groei in de onderneming, dan zal ATV daarbovenop nog voor extra arbeidsplaatsen moeten zorgen. Is er sprake van afnemende werkgelegenheid, dan zal de positieve werking van ATV die vermindering van arbeidsplaatsen kunnen afremmen. Hoe het ook zij: wil er over het arbeidsplaatseneffect van ATV zinvol onderhandeld kunnen worden, dan dient er duidelijkheid te bestaan over *het werkgelegenheidsniveau waar dat ATV-effect op zal worden uitgeoefend*.

Een eenvoudig controle-instrument kan de totale loonsom van een bedrijf zijn. Wanneer namelijk alleen ingeleverd wordt, voorzover er herbezetting plaats vindt, *moet de totale loonsom (inklusief prijskompensatie) gelijk blijven*.<sup>2</sup> De prijskompensatie, die de reeds in dienst zijnde werknemers laten zitten, wordt besteed om andere in dienst te nemen. Op deze manier kan ook worden terugerekend, hoeveel arbeidsplaatsen er voor de ingeleverde prijskompensatie terug zouden moeten komen. Men neme de totale loonsom, berekent daarover de prijskompensatie, en men heeft het bedrag dat beschikbaar is voor herbezetting. Gedeeld door de gemiddelde loonsom per werknemer, resulteert een aantal werknemers dat in dienst genomen kan worden. In hoeverre daarmee de vrijgekomen uren kunnen worden opgevuld, hangt af van de mate waarin voor ATV is 'ingeleverd'.

Essentieel bij deze kostenneutrale ATV als werkgelegenheidsstrategie, is in elk opzicht *de herbezetting*. In hoeverre er in de

---

2. Er is dan ook geen makro-economische vraaguitval. Alleen voorzover enkele werklozen dan geen sociale uitkering krijgen, maar ook direct uit de loonsom van het bedrijf worden betaald. Op langere termijn echter, leidt dit weer tot

lagere premies. Bij gelijkblijvende loonsom (plus prijskompensatie) neemt de netto koopkracht van de werkenden daardoor weer iets toe. De totale maatschappelijke koopkracht van werkenden en uitkeringsgerechtigden blijft zo gelijk.



onderhandelingen met werkgevers die niet over werkgelegenheid willen praten, iets terecht is gekomen van die fraaie doelstelling, kan alleen blijken uit konkrete bestudering van de afgesloten CAO-akkoorden (en van de praktische uitwerking die deze zullen krijgen).

### **3 Enkele resultaten van het CAO-overleg**

---

De vraagstelling, waaronder wij uit een viertal sectoren de onderhandelingsresultaten onder de loep zullen nemen, wordt ingegeven door de vorige paragraaf: wat is het verband tussen ATV – arbeidsplaatsen – kosten – financiering uit de prijkscompensatie? Deze schakels zijn nergens als zodanig hard en duidelijk vastgelegd, vanwege *de onwil van werkgevers om daarover te onderhandelen*. Toch is in het ene geval meer bereikt dan in het andere. We zullen daarom bezien, in hoeverre het mogelijk is om een indicatie te geven van de aantallen arbeidsplaatsen die de bonden alsnog zouden kunnen opeisen gegeven de ter beschikking gestelde financiering. Soms zijn daarvoor aangrijpingspunten te vinden in de afgesloten kontrakten. Maar ook wanneer dat niet het geval is, staat niets bonden of bedrijfsledengroepen in de weg om eisen te stellen aan de personeelsbezetting.

Een tweede complicatie bij het napluizen van de relatie ATV – inleveren – arbeidsplaatsen, wordt gevormd door *het in sommige CAO's opgenomen 'jong-voor-oud verhaal'*. Vooral in de metaal-industrie waren de werkgevers van plan, om de ATV geheel in deze richting om te buigen. Een extra verlaging van de VUT-leeftijd (die nu meestal op 62 zit) zou door de werknemers moeten worden opgebracht. Daardoor zou er weinig meer uit de prijkscompensatie overblijven om een forse kollektieve ATV mee te financieren. Daarvoor zouden dan gedeeltelijk jongeren in de plaats moeten komen. Dat levert de werkgevers dubbele winst op: slechts gedeeltelijke herbezetting, plus gemiddeld veel lagere lonen voor jongeren dan voor ouderen. En die winst wordt driedubbel, wanneer die jongeren in deeltijd worden aangenomen en aldus evenredig voor deze 'ATV' inleveren. Nog mooier is het, als deze jongeren helemaal geen arbeidscontract doch slechts een leer-overeenkomst krijgen en er ook nog eens uit de prijkscompensatie wordt bijgedragen aan het financieren van de opleiding.

Deze werkgeversstrategie hebben de bonden zich in de ene CAO beter van het lijf weten te houden dan in de andere. Daar waar deze wel in de onderhandelingsresultaten is terug te vinden, moeten de kosten ervan worden afgetrokken van de beschikbare financiële ruimte uit de prijkscompensatie. We zullen daarom in het onderstaande per CAO telkens beginnen met hetgeen is overeen-

gekomen omtrent 'jong-voor-oud'. Daarna wordt vermeld, wat er is afgesproken omtrent prijskompensatie (en eventueel andere beloningsaspecten), mate en vormgeving van ATV, en tenslotte wat er te zeggen valt over het werkgelegenheidseffekt.

### **3.1. Metaalindustrie**

In de metaalindustrie is een eenmalige *VUT* overeengekomen voor mensen van 60 en 61 jaar. Zij krijgen 87,5% van het netto-loon. De kosten hiervan worden geraamd op 1,86% van de loonsom. De bedoeling is, dat de vrijkomende uren worden opgevuld door *jongeren*. De onderneming zal daarover rapporteren aan de Stichting Uittreding Metaalindustrie (SUM) aan de Ondernemings Raad. Nieuw in dienst tredende jongeren zullen worden aangenomen op een deeltijdbaan van 80% met een loon van 80%. Al in dienst zijnde jongeren mogen kiezen of zij in een deeltijdbaan van 80% gaan werken. Zij ontvangen dan aanvankelijk 50% loon. Dat salaris wordt bevroren, totdat zij door de schaalverhogingen ook op 80% loon zijn aangeland. Over de vraag hoeveel deeltijd-jongeren er zullen worden aangenomen om de uren op te vullen die vrijkomen door het vertrek van de 60 en 61 jarige *VUT*-ters en door het in deeltijd gaan werken van reeds in dienst zijnde jongeren, zijn geen afspraken gemaakt. Wel zal er na afloop van de uittredingsoperatie een afrekening plaats vinden, om te bekijken wat er nog van de 1,86% over is. Er is echter niet afgesproken, om daarin ook de herbezetting (oftewel de werkelijke kostenberekening) te betrekken.

Bovenop deze jong-voor-oud uitruil zullen in 1983 1200 jongeren boven de sterkte worden aangenomen. Bij ruim duizend bedrijven in de metaalindustrie betekent dat 1 jongere per bedrijf. Op een totaal aantal werknemers in de metaal van 250.000 is dat een werkgelegenheidseffekt van bijna 0,5%. Dat is niet veel, ook al wordt er nog minder voor betaald: 0,2% van de prijskompensatie. Met bovenstaande afspraken is in het Metaalakkoord dus al 2,06% besteed. Dat is gelijk aan de prijskompensatie van 1 januari '83. Behalve deze, is in het Metaalakkoord overeengekomen om ook de drie volgende *prijskompensaties* (van 1 juli '83, 1 januari '84 en 1 juli '84) voor ATV beschikbaar te stellen. Hoewel financieringsruimte daarmee beschikbaar komt hangt dus geheel af van de inflatie. Hierdoor is het onmogelijk om vooraf een schatting te maken van de voor herbezetting beschikbare financiële ruimte. Hoeveel ATV krijgen de metaalwerknemers in ruil voor deze ongewisse prijs? In 1983 krijgt ieder 3 roostervrije dagen, in 1984 uitgebreid tot 4. Deze voorschotjes in vrije tijd worden op 1 januari 1985 opgenomen in een kollektieve *ATV van 5%*. De vorm van deze ATV is slechts vastgelegd op jaarbasis. Dit wordt

als volgt berekend. Wanneer een jaar 52 weken plus 1 dag telt, dan zijn dat 261 doordeweekse dagen oftewel 2088 werkuren per jaar. Dit wordt in het Metaalkontrakt de Standaard Jaarlijkse Arbeidsduur (SJA) genoemd. 5% ATV daarvan betekent 104 uur ATV. Behalve deze 104 uur moeten echter van de SJA echter ook nog worden afgetrokken: 22 vakantiedagen en (in 1985) 8 feestdagen. Deze 30 dagen staan voor 240 werkuren. De kontraktuele arbeidsduur komt in 1985 dus op  $2088 - 104 - 240 = 1744$  uur. Deze 5% ATV kan worden opgenomen in de vorm van 13 roostervrije dagen (indien 2 reeds bestaande brugdagen vervallen) of in een andere per onderneming te kiezen vorm. Er zullen door de onderhandelaars op bedrijfstakniveau nog nadere bepalingen worden aangegeven omtrent werktijden en inroostering van de ATV. Daarin zal bepaald worden in hoeverre het management op ondernemingsniveau vrije speelruimte krijgt om invoering en vormgeving van de ATV naar zijn hand te zetten, of dat het zich aan bepaalde sociale normen moet houden, dan wel daarover met bond of OR moet onderhandelen. In paragraaf 4 hierover meer.

Tenslotte *het werkgelegenheidseffekt*. Ook hierover is in het Metaalakkord niets algemeen te vinden. Ter Hart heeft zich in een interview laten ontvallen dat hij dacht aan 'een getal van vier cijfers, waarvan het eerste een 5 is'. Wanneer we het aantal werknemers in de metaalindustrie schatten op 200.000 tot 250.000 betekent dat dus een werkgelegenheidseffekt van 2 tot 2,5%. Met deze slag in de lucht handhaaft ter Hart zijn beleid, dat hij niet met vakbonden over arbeidsplaatsen wenst te onderhandelen. Wanneer wij vasthouden aan de oorspronkelijke doelstelling, dat uit de ter beschikking gestelde prijskompensaties nieuwe mensen moeten worden aangenomen, dan zouden vakbondsonderhandelaars op bedrijfsniveau ieder half jaar (telkens wanneer bekend wordt hoeveel de prijskompensatie bedraagt) een concrete eis tot uitbreiding van het aantal arbeidsplaatsen moeten stellen. De eerste gelegenheid, die zij daartoe hebben, is de herbezetting van door VUT vrijkomende arbeidsplaatsen. In elke bedrijf is daarvoor 1,86% betaald. Daardoor bespaart het bedrijf zich salariskosten van deze ouderen. Die besparing zou in elke onderneming eigenlijk besteed moeten worden voor 1,86% uitbreiding van arbeidsplaatsen (op full-time basis, en rekening houdend met de lagere lonen van jongeren dan van ouderen). Met de prijskompensatie van 1 juli 1983 daarbij opgeteld, kan elke bond of OR al een eis van ruim 2% uitbreiding van arbeidsplaatsen op tafel leggen. Zo wordt de personeelsbezetting op peil gebracht ter voorbereiding op de invoering van de 38-urige werkweek op 1 januari 1985. Al met al gaat het in de metaalindustrie om een behoorlijk ongrijpbaar akkoord: geheel afhankelijk van de inflatie, geen

afspraken of intentieverklaringen over het werkgelegenheidseffekt, nog veel onduidelijkheid over de inroostering van de arbeidsduur. Over enkele kwesties zal op bedrijfstakniveau nog worden onderhandeld. Maar het leeuwedeel van het werkgelegenheidseffekt zal op bedrijfsniveau boven water getild moeten worden. Helaas biedt het afgesloten kontrakt daarbij aan vakbondskadergroepen weinig steun en houvast. Er wordt een buitengewoon zware wissel op hen getrokken. Zwaarder dan de bedrijfstak- onderhandelaars kennelijk zelf aankonden.

### 3.2. AKZO

Iets meer duidelijkheid geeft *het bij AKZO bereikte akkoord*. Om te beginnen is het beeld hier overzichtelijker, omdat er *geen jong-voor-oud verhaal* in is verwerkt. Er is wel een verlenging van de VUT-regeling voor 62-jarigen en een eenmalige VUT voor 61-jarigen (meest met 85% van het netto-loon). Dit wordt echter gewoon beschouwd als vrijkomende arbeidsplaatsen. Er zijn geen speciale regelingen voor opvulling met jongerenbanen of anderszins.

Ook bij AKZO worden vier halfjaarlijkse *prijskompensaties* (die van 1 januari 1983 t/m die van 1 juli 1984) ter beschikking gesteld 'voor de financiering van werkgelegenheidsmaatregelen'. De financieringsruimte hiervan wordt echter niet louter aan het toeval van de inflatie overgelaten. Als op 1 januari respectievelijk 1 juli 1984 blijkt dat de prijskompensatie meer dan 5% dan wel minder dan 3% is, dan zullen partijen nader overleg voeren over de consequenties. Dat kan dan bijvoorbeeld een rol spelen bij de volgende CAO-onderhandelingen. Overigens zal op 1 januari 1984 een eenmalige uitkering gedaan worden van een half procent van het jaarinkomen.

Aan *arbeidstijdverkorting* levert dit op: in 1983 een voorschotje van 2 roostervrije dagen en in het eerste half jaar 1984 van 1 dag, en op 1 juli 1984 wordt de jaarlijkse arbeidsduur verkort met 104 uur per jaar (waarbij 2 eerder gegeven brugdagen vervallen). 'Deze 104 uur is beschikbaar voor roostermatige verwerking', zo wordt geformuleerd. Toch is hierover meer geregeld dan in het Metaal-akkoord: "Het streven is erop gericht te komen tot een verkorting van de arbeid in blokken van tenminste 4 uur". Bovendien is vastgelegd, dat in geval van overwerk boven de oude arbeidsduur, de oude regels van kracht blijven. Dat zijn richtlijnen voor het overleg tussen partijen op divisie- of lokatieniveau.

Overigens geldt er voor mensen in de volkontinu, voorzover voor hen reeds eerder een ATV was overeengekomen (namelijk 37 weken per jaar 5-ploegendienst en 15 weken ouderwetse 4-ploegendienst) een andere regeling. AKZO wilde hen eerst geheel van ATV

uitsluiten (maar wel prijskompensatie laten inleveren). Nu is toch overeengekomen, dat de verhouding 5/4 ploegendienst zal worden veranderd in 40 respectievelijk 12 weken, plus nog 1 extra vrije dag. Weliswaar is dat slechts 32 uur ATV (en niet 104), maar deze volkontinuuwerkers komen hiermee wel op een gemiddelde wekelijkse arbeidstijd van 35,4 uur. Ook in andere chemische bedrijven was overigens al eerder overeengekomen, dat meestal per 1 oktober 1983 in deze verhouding 4/5 ploegendienst gelopen zal gaan worden.<sup>3</sup>

3 tot 5% prijskompensatie laten zitten voor 5% ATV: hoeveel *arbeidsplaatsen* zou dat moeten opleveren? Hierover wilde AKZO geen enkele formele afspraak maken. Alleen eisten de werknemers van het reorganiserende AKZO Zout Chemie te Hengelo, dat er ten gunste van de ATV bij hen minder arbeidsplaatsen zouden hoeven te verdwijnen. Alleen als dat kon worden aangegeven, waren zij bereid om op de ledenvergaderingen vóór het principe-akkoord te stemmen. In een extra gesprek van de bonden met AKZO, is deze relatie toen gelegd. Er zouden eerst 500 ontslagen vallen. Dat worden er nu 136 minder.

Voor de rest weigerde AKZO formele werkgelegenheidsafspraken. Toch valt er over het aantal arbeidsplaatsen, dat de bonden zouden kunnen gaan opeisen wel iets te zeggen. AKZO telt 23.000 werknemers. 3 tot 5% werkgelegenheidseffekt is 690 tot 1150 arbeidsplaatsen. De Industriebond heeft inderdaad een effect van 800 arbeidsplaatsen 'geclaimd'. Een dergelijk aantal zal per divisie of lokatie tevoorschijn gehaald moeten worden. Vakbondskadergroepen kunnen daarbij terugvallen op enkele op concernniveau gemaakte afspraken. Er is een protocol overeengekomen, waarin de doelstelling is geformuleerd dat de afspraken zijn gericht op uitbreiding van werkgelegenheid en waarin afspraken zijn gemaakt over informatie, begeleiding en controle. Vakbondskadergroepen hebben daarvoor de tijd tot 1 april 1984. Dan moet ook decentraal alles 'rond' zijn om op 1 juli de AVT te kunnen invoeren. De looptijd van de CAO is tot 31 december 1984.

### 3.3. Zuivelindustrie

In de *Zuivel-CAO* is evenmin sprake van een 'jong-voor-oud verhaal'. De VUT blijft daar gehandhaafd op 62 jaar met een uitkering van 90% van het netto-loon. Omtrent jongeren is niets specifiek geregeld.

---

3. Zie daarvoor Folkert Catz en Chrétien Felser, 'Arbeidstijdverkortung en ziekteverzuimbestrijding', paragraaf 3: Doorbraak

naar vijfploegen in de volkontinu. In: Tijdschrift voor Politieke Economie, september 1981.

In de zuivel was door het beleid van de Voedingsbond FNV de prijskompensatie van 1 januari 1983 in geld uitbetaald. De vier daaropvolgende halfjaarlijkse *prijskompensaties* (dus t/m die van 1 januari 1985) zijn beschikbaar voor de financiering van ATV. Deze bijdrage is gemaximeerd op 4%. Wanneer de prijskompensatie hoger uitvalt, zal dat in geld worden uitbetaald. Een ondergrens is niet vastgesteld. Hierdoor wordt voorkomen, dat werkgevers – in geval de prijskompensatie zeer gering zal blijken te zijn – gesprekken willen openen over verlaging van de bruto lonen (iets wat bijvoorbeeld bij AKZO mogelijk zou zijn, maar bij de Metaal-CAO weer niet). Overigens zal er op 1 april '84 een uitkering ineens zijn van f 300 en ontvangen de werknemers in de onderste twee funktiegroepen op 1 januari 1984 een extra periodiek (is ongeveer f 25 per maand).

De *arbeidstijdverkorting* is ook hier weer 5% oftewel gemiddeld 2 uur per week, ingaande 1 oktober 1984. (Looptijd van de CAO is tot 31 maart 1985). Afsproken is, dat deze ATV 'gerealiseerd dient te worden binnen een periode van 4 weken'. Dat wil zeggen dat er per 4 weken 8 uur ATV dient te zijn. De ATV mag verder per dag niet minder dan 1 uur bedragen.

5% ATV tegen maximaal 4% prijskompensatie laten zitten wordt gekompleteerd door de afspraak die partijen hebben gemaakt dat *het aantal werknemers* op 1 oktober 1984 ongeveer 4% hoger zal uitkomen dan het geval zou zijn geweest zonder ATV. Het aantal arbeidsplaatsen in de zuivel zal naar verwachting teruglopen van 22.000 naar 21.000 per oktober '84. Er wordt dan ook gesproken over een effect van 800 à 900 arbeidsplaatsen van 38 uur. Via bedrijfstakoverleg zal ieder half jaar de ontwikkeling van het werknemersaantal worden gecontroleerd. De bonden zijn van plan om, als het aantal arbeidsplaatsen onverklaarbaar mocht tegenvallen, in het CAO-overleg van 1985 de afgesproken prijs in de besprekingen te betrekken.

Tenslotte is afgesproken, dat de verdere invulling van de ATV punt van overleg zal zijn tussen individuele werkgevers en vakbonden, waarbij de werkgelegenheidsverbetering nadrukkelijk aan de orde dient te komen.

### **3.4. Grafische industrie**

In de *grafische CAO's* is er voor 'oud' niets nieuws bijgekomen (de VUT blijft op 62 jaar met een uitkering van 100% netto). Maar er is wel speciale aandacht voor 'jong'. Geschat wordt, dat het natuurlijk verloop in de bedrijfstak 1200 per jaar bedraagt. Afsproken is, dat dit opgevuld wordt door jongeren. Meer dan tot nu toe zullen jongeren in deeltijdfuncties van tenminste 3 werkdagen kunnen worden aangesteld; daarom zullen er niet 1200

maar 1800 jongeren aan een baan geholpen kunnen worden. Tenminste 800 hiervan zullen een leer-arbeidsovereenkomst krijgen. Hoewel het hier feitelijk slechts gaat om het opvullen van natuurlijk verloop, zal er door de werknemers (overigens slechts eenmalig) 0,15% prijskompensatie worden bijgedragen aan een op te richten scholingsfonds in de bedrijfstak.

Afgesproken is dat de vier *prijskompensaties* van '83 en '84 niet zullen worden uitbetaald. Daartegenover zal wel twee keer tijdens de looptijd van de CAO's een eenmalige uitkering van 0,5% worden uitbetaald. Afgesproken is, dat 1 uur ATV (dat is 2,5% ATV) 2% prijskompensatie kost. Dit is gebaseerd op de te verwachten herbezetting van vrijkomende arbeidstijd (waarover het Economisch en Sociaal Instituut van de VU een enquête onder werkgevers heeft gehouden). De *arbeidstijd* wordt in de eerste helft van 1984 teruggebracht tot een gemiddelde werkweek van 38 uur in de dagdienst. Voor ploegendiensten en andere reeds kortere diensten geldt een overeenkomstige verkorting. Verder is reeds in beginsel overeengekomen, dat in een volgende tweejarige CAO de werkweek gemiddeld 36 uur zal worden, in te voeren in het eerste half jaar van 1986.

In het akkoord is vermeld, dat wanneer de arbeidstijd 36 uur zal zijn, het totale *werkgelegenheidseffekt* wordt geraamd op 2000 à 2500 nieuwe arbeidsplaatsen en op het behoud van een evengroot aantal. In de grafische industrie werken in totaal 60.000 mensen, welk aantal onder druk staat van automatiseringen. Per onderneming zullen personeelsplannen worden opgesteld, waaruit de effecten op de werkgelegenheid zullen moeten blijken. Deze plannen gaan naar het Centraal Bureau van werkgevers en werknemers in de grafische industrie. Zo krijgen zij inzicht in het totale personeelsbestand in de bedrijfstak.

Vooruitkijkend naar 1986 zien we in de grafische industrie dus 10% ATV, 8% werkgelegenheidseffekt en 8% prijskompensatie laten zitten. Dat gebeurt in twee stappen: naar 38 uur, en naar 36 uur. Voor de eerste stap wordt op het eind van de looptijd van het kontrakt — op 1 februari 1985 — afgerekend. In deze *afrekening* is de ontwikkeling van de werkgelegenheid niet formeel vastgelegd (hoewel de bonden dat natuurlijk aan de orde kunnen stellen). Wel zal dan naar de ontwikkeling van de prijskompensatie worden gekeken. Is die groter dan 4% geweest, dan hebben de werknemers nog wat te goed. Is hij kleiner dan 4% dan is er sprake van een nagtief saldo voor de werknemers. Dat zal worden betrokken in het daaropvolgende CAO-overleg over de invoering van de 36-urige werkweek.

### 3.5. *Konkluderend*

Uit bovenstaande vier voorbeelden van CAO-kontrakten blijkt, dat het in heel verschillende mate gelukt is om afspraken te maken over *het kernprobleem* van de ATV-strategie: een *herbezetting* ter waarde van de ter beschikking gestelde prijskompensatie. Er is noch een eenduidig negatief, noch een eenduidig positief beeld. De kontrakten moeten per geval worden beoordeeld, en kunnen niet over één kam worden geschoren.

Het is overigens een belangrijke konstatering, dat het *in principe mogelijk* is om redelijk duidelijke afspraken te maken over de verhouding ATV – herbezetting – kostenvraagstuk. Even belangrijk is het feit, dat dit in veel andere gevallen *minder of helemaal niet gelukt* is. Dat betekent niet, dat ATV als werkgelegenheidsstrategie daar niet mogelijk zou zijn. Het wijst slechts op de onwil en overmacht van werkgeverszijde. De cruciale vraag is daarom, hoe de vakbonden hun *onderhandelingspositie* in het arbeidsvoorwaardenoverleg kunnen versterken, en in samenhang daarmee in de arbeidsorganisatie. Want alleen vanuit een exakte geïnformeerdheid omtrent de personeelsbezetting, de arbeidsbelasting, de inroostering van de ATV en de herbezetting, kan op CAO-niveau effectief onderhandeld worden omtrent de randvoorwaarden van die herbezetting. Versterking van de onderhandelingspositie van de bonden in de volgende onderhandelingsronde (winter 84/85), kan bereikt worden als tijdens de looptijd van de nu afgesloten CAO's de invloed van bedrijfsledengroepen en ondernemingsraden op de arbeidsorganisatie, de arbeidstijden en de personeelsbezetting toeneemt.

## 4 ATV en arbeidsorganisatie

Wanneer een verkorting van de arbeidsduur arbeidsvoorwaardelijk is overeengekomen, komt het aan op invoering in de arbeidsorganisatie. Gegeven die arbeidsduur en gegeven een bepaalde bedrijfseconomische situatie (totale beschikbare werkgelegenheid) zal er gezocht moeten worden naar bepaalde *werkroosters*: verdeling van bepaalde taken over bepaalde personen op bepaalde tijdstippen. Dikwijls wordt door tegenstander van ATV gesteld, dat dit een onmogelijk ingewikkelde taak zou zijn. In feite is het echter niet ingewikkelder bij een 36-urige werkweek dan bij een 40 of 48-urige werkweek. Bovendien veranderen in elk bedrijf herhaaldelijk de arbeidsorganisatie, de taakverdeling en de werkroosters ten gevolge van grote of kleinere reorganisaties. Tenslotte is opvallend dat deze tegenstanders meestal wel pleitbezorgers van deeltijdarbeid zijn. Daarvoor gelden die bezwaren dan kennelijk niet.



Met een beetje fantasie kan ieder zich voorstellen hoe enorm veel mogelijkheden er zijn om een bepaalde arbeidstijd in te roosteren. Daarbij moet dan rekening worden gehouden met *verschillende bedrijfstijden*. Er bestaat: dagdienst (bedrijfstijd meestal iets langer dan 40 uur per week: 5 maal een arbeidsdag van 8 uur, plus overwerk), tweeploegendienst (bedrijfstijd minimaal 80 uur per week, meestal dagelijks van 7 uur tot 23 uur behalve op zaterdag en zondag), drieploegendienst (bedrijfstijd minimaal 120 uur per week, dat wil zeggen dat de productie ononderbroken doorloopt vanaf de nacht van zondag op maandag tot de nacht van vrijdag op zaterdag) en volkontinudienst (waarbij de productie ook het weekend doorloopt en de bedrijfstijd dus maximaal dit wil zeggen 168 uur per week is). Voor al deze bedrijfstijden bestaan allerlei verschillende roostermogelijkheden.

Voor elk van deze vier bestaande bedrijfstijden, is het mogelijk om ATV in te voeren ofwel met verkorting, ofwel met handhaving, ofwel met verlenging van de bestaande bedrijfstijd. *ATV met verlenging van de bedrijfstijd* is bijvoorbeeld het geval geweest, toen bij de OKTO in 1975 de bedrijfstijd werd verlengd tot volkontinu maar de werknemers daarmee alleen akkoord wilden gaan indien dat in vijfploegendienst zou gebeuren. Ook is wel in discussie het '2 maal 6'-systeem: een fikse ATV tot 6 uur per dag, en de bedrijfstijd verlengen tot 12 uur zodat er een verdubbeling van het aantal arbeidsplaatsen optreedt. Minder vergaand is de mogelijkheid om bij een 36-urige werkweek, de dagelijkse bedrijfstijd op 9 uur te brengen; na vier dagen werken heb je dan je 36 uur volgemaakt en ieder krijgt roulerend een vijfde dag vrij. *ATV met handhaving van de bedrijfstijd* is ook niets nieuws. Vooral in de volkontinu is er veel ervaring mee. Daar werden in de oude vierploegendienst telkens roostervrije dagen ingevoerd. Van een bepaalde ploeg heeft dan elke werknemer roulerend een andere dag vrij, zodat er telkens een ander afwezig is. Om dan toch op volle sterkte kunnen werken, moet er een extra kracht worden aangenomen. Wanneer er in de loop van een aantal CAO-onderhandelingen steeds meer roostervrije dagen zijn veroverd en de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur steeds lager komt te liggen, kan de sprong worden gemaakt naar meer ploegen in dezelfde bedrijfstijd. Zo betekent in de volkontinu (bedrijfstijd 168 uur) vierploegendienst een arbeidsweek van 42 uur, en een vijfploegendienst een arbeidsweek van 33,6 uur. Hetzelfde is in principe denkbaar met een drieploegendienst (bedrijfstijd 120 uur): steeds meer roostervrije dagen invoeren en tegelijk de personeelsbezetting opkrikken, tot dat de wekelijkse arbeidstijd is teruggebracht tot 30 uur en kan worden overgeschakeld naar een vierploegendienst. Het omslagmoment ligt hier natuurlijk verder

weg, omdat de bedrijfstijd korter is. Voor tweeploegendienst en dagdienst geldt dat in nog sterkere mate. Wel is daar invoering van roostervrije dagen een eenvoudige en goed controleerbare manier om ATV in te roosteren. Invoering van een gemiddeld 38-urige werkweek kan bijvoorbeeld betekenen, dat de werknemers uit een ploeg van 19 mensen om de beurt elk een dag vrij hebben. Van de 19 zijn er dan dus normaliter 18 aanwezig. Het in dienst nemen van een twintigste persoon, maakt de ploeg weer compleet. Na 4 weken heeft ieder zijn roostervrije dag gehad, en begint het rooster opnieuw. Wanneer de werkweek verkort zal zijn tot 36 uur, krijgt ieder in 2 weken roulerend een vrije dag. En bij een 32-urige werkweek, kom je op deze manier uit op een vierdaagse werkweek bij een bedrijfstijd van 5 dagen in de week.

Ook met *ATV plus verkorting van de bedrijfstijd* is ervaring opgedaan. De invoering van de vrije zaterdag is er een voorbeeld van. Toen werd overigens eerst de bedrijfstijd per dag verlengd tot 9 uur, dus 45 uur per week, en daarna weer verkort tot 8 uur per dag, dus 40 uur per week. Ook komt het regelmatig voor, dat bedrijven met overcapaciteit terugschakelen van bijvoorbeeld drieploegendienst naar tweeploegendienst. Zonder ATV betekent dat, dat er een ploeg ontslagen wordt, en dat bovendien de overblijvenden een lagere ploegentoeslag krijgen. Dat is dus bedrijfstijdverkorting om economische redenen. Vooral in volkontinu en semi-kontinu kan ook bedrijfstijdverkorting om sociale redenen wenselijk zijn. In de twee- en drieploegendienst bijvoorbeeld, door de vrijdagnacht en/of zondagnacht vrij te maken. Wanneer dit moet gebeuren zonder vermindering van de produktieomvang, dan moet ofwel de produktiviteit in de overblijvende bedrijfstijd worden verhoogd (bijvoorbeeld door automatisering) ofwel de produktiekapaciteit worden vergroot (door een breedte investering). Alleen in het laatste geval levert ATV met bedrijfstijdverkorting ook arbeidsplaatsen op. Mensen werken dan dus niet meer *na* elkaar aan dezelfde machine, maar *naast* elkaar aan meerdere machines. Bij arbeidsintensieve produktie is dat gemakkelijker en vooral goedkoper te verwezenlijken, dan bij kapitaalintensieve. Je zet gemakkelijker ergens een bureau bij, dan een kraakinstallatie. Overigens staat die produktiekapaciteit er ook bij kapitaalintensieve bedrijven dikwijls al: bij ongebruikte overcapaciteit!

Bij het maken van al dergelijke *roosters* gaat het erom, dat arbeid en techniek door een bepaalde arbeidsorganisatie op elkaar aangesloten worden:

1. De lengte van *de bedrijfstijd* moet gedekt worden door de lengte van de *arbeidsduur* (of door een combinatie van arbeidstijden

- van verschillende werknemers).
2. De *tijdstippen* waarop werknemers taken verrichten, moeten kloppen met de *tijdstippen* waarop vanuit het productieproces gezien functies verricht moeten worden.
  3. De uit het productieproces voortvloeiende *funkties* moeten vervuld worden door een bepaald *aantal werknemers* (kwantitatief), die *bepaalde taken* (kwalitatief) vervullen en onder elkaar verdelen.

We gaven aan, dat er op de eerste twee punten enorm veel mogelijkheden tot het maken van roosters en het invoeren van ATV bestaan, Ook met betrekking tot het derde punt bestaan er natuurlijk duizenden manieren om een bepaalde hoeveelheid taken te verdelen onder een bepaald aantal mensen met bepaalde kwalifikaties. Dikwijls verandert de arbeidsorganisatie en de taakverdeling in een bedrijf: na investeringen, bij uitbreidingen, bij arbeidsorganisatorische experimenten zoals taakverrijking en dergelijke, en heel gewoon als er iemand ziek is en een ander zijn taak overneemt. Ook bij invoering van ATV zal er iets aan de taakverdeling veranderen. Reeds aanwezige werknemers staan elk een stukje van hun taak af, en zo vormt zich de taak voor de nieuwkomer die natuurlijk niet alleen de vrijkomende uren, maar ook de vrijkomende taken opvult. Dit principe gaat evengoed op voor ongeschoolde eenvoudige arbeid, als voor meer gekompliceerde of leidinggevende arbeid. Leidinggevendenden moeten dan een stukje van hun taak delegeren naar een lager niveau. Dat lager niveau krijgt er dan door taakverrijking plus door de eigen ATV meer werk bij, dat opgevangen kan worden door het aannemen van nieuwe werknemers.<sup>4</sup>

ATV is dus roostertechnisch en arbeidsorganisatorisch heel goed in te voeren. Toch hebben de werkgevers er telkens enorm op gehamerd, hoeveel moeilijkheden dit met zich mee zou gaan brengen. De enige manier om deze moeilijkheden te overwinnen was volgens hen: '*flexibilisering*' van de arbeidstijden en arbeidsorganisatie.<sup>5</sup> Dit is om te beginnen een bijzonder onduidelijke term.

---

4. Zie bijvoorbeeld 'Naar korter en leuker werken bij de NSEM' in dit nummer, en 'Het werk verdeeld', een rapport over organisatorische aspecten van arbeidsduurverkorting, een uitgave van Berenschot in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, januari 1983.

5. Zie hiervoor de beide nota's van de Raad van Centrale Ondernemings-

organisaties 'De arbeidsduur' van oktober 1980, en 'De arbeidsduur nader bekeken' van februari 1983. De eerste nota is uitgebreid besproken in Catz/Felser 'Arbeidstijdverkorting en ziekteverzuimbesteding' paragraaf 2: De arbeidsduur, gezien vanuit ondernemersperspektief (TPE, september 1981).

Soms lijkt alles er onder begrepen te worden: van op afroep beschikbaar zijn tot het opnemen van een snipperdag. Daarom voor de duidelijkheid de volgende onderscheidingen.

Ieder rooster heeft vastliggende en veranderbare elementen. De *vastliggende elementen* vallen weer in tweeën uiteen: elementen die elke dag of elke week het zelfde zijn (bijvoorbeeld: een werkdag van 8 uur, pauze tussen 12 en 13 uur, en dergelijke), en elementen die wisselen maar waarvan dat wisselen wel vastligt (bijvoorbeeld een volkontinuuwerker, die de ene week nachtdienst en de andere week middagdienst heeft, of bijvoorbeeld: ATV invoeren in de vorm van 1 roostervrije dag in de 4 weken). Dergelijke vaste roosterelementen zijn ofwel wettelijk vastgelegd, ofwel in de CAO, ofwel in een werktijdregeling waarover de OR instemmingsrecht heeft, ofwel eenzijdig door het management opgelegd, ofwel ze zijn nergens vastgelegd maar vormen een sociale gewoonte.

Bovendien is in dat rooster bepaald, op welke punten en binnen welke marges tijden *veranderbaar* zijn, en wie het subjeet van die verandering mag zijn. Zo vallen ook deze veranderbare roosterelementen in tweeën uiteen: gevallen waarin de werknemer de verandering bepaalt (bijvoorbeeld variabele werktijden, zelf bepalen wanneer je je vakantie opneemt), en gevallen waar de werkgever dat bepaalt (bijvoorbeeld oproepbaar zijn bij drukte, verplicht overwerk, en dergelijke). Het eerste noemen we hier *keuze-vrijheid* voor de werknemer. En alleen voor het laatste willen we de term *flexibele inzetbaarheid* gebruiken.

De werkgevers willen nu deze laatste beslissingsvorm over de arbeidstijd doen toenemen, ten koste van de drie daarvoor genoemde. Het enige vastliggende element dat ze benadrukken is de *gemiddelde jaarlijkse arbeidsduur*. Op zich is er niets bezwaarlijks aan deze tijdsnorm. Maar het probleem zit in de suggestie, dat deze norm niet een aanvulling maar een vervanging zou moeten zijn van al die andere tijdsnormen: een normale werkdag tussen ontbijt en avondeten, of compensaties door toeslagen of extra vrije tijd bij afwijking daarvan.

Elk rooster is een kompromis tussen het *sociaal belang* van de werknemers en het *produktiebelang* van het bedrijf. Het bedrijf kan nu eenmaal niet op een andere tijd open zijn dan de werknemers werken. Op de vlakken tijdsduur, tijdstip en taakvervulling moet en zal een kompromis tussen beide belangen worden gevonden. Dat is een open deur. De kern van het probleem is, hoe dat kompromis uitvalt. De werkgevers willen de uitslag meer naar zich toetrekken en doen dat onder het mom dat flexibilisering een noodzakelijke voorwaarde voor ATV zou zijn. Dit is een oneigenlijk argument. ATV valt arbeidsorganisatorisch

evengoed te realiseren middels wisselende roosters (vastleggen van vrije uren of vrije dagen, die rouleren over de werknemers)<sup>6</sup> of middels keuze-vrijheid van werknemers. Evenmin is flexibilisering een voorwaarde voor dat andere stokpaardje van werkgeverszijde: de *'loskoppeling van arbeidstijd en bedrijfstijd'*. Dit is niet alleen niets nieuws (denk aan ploegenroosters, variabele werktijden, enzovoort), maar bovendien een verhullende omschrijving van wat er aan de hand is. Het gaat immers niet om de loskoppeling, maar om een richtingsverandering van de koppeling. Vroeger had de arbeidstijd vaak invloed op de bedrijfstijd, nu moet dat worden omgedraaid. De mensen moeten zich aanpassen aan de productie. De geschiedenis van de vakbeweging en de sociale wetgeving is er altijd op gericht geweest het omgekeerde te bereiken. Misschien dat 'loskoppeling' dan toch beter zou zijn: elke werknemer krijgt een knipkaart van 1744 uur per jaar en mag geheel zelf beslissen wanneer hij die gaat presteren, terwijl de werkgever geheel los daarvan mag bepalen wanneer het bedrijf open is. Deze absurditeit laat zien, dat loskoppeling van arbeidstijd en bedrijfstijd onmogelijk is. Tussen sociaal belang en produktiebelang moet en zal een kompromis gevonden worden. De vraag is alleen: welk?

Flexibilisering is dus geenszins in technisch-arbeidsorganisatorische zin een voorwaarde voor ATV. *Vanuit onderhandelingsoogpunt* bezien, is het dit waarschijnlijk wél geweest. Werkgevers hebben zich immers niet frontaal tegen ATV opgesteld, maar er slechts zware voorwaarden aan verbonden: geen kollektieve maar selektieve (bijvoorbeeld alleen jongeren) of individuele (= deeltijd) ATV, geen kostenstijging, handhaving of verlenging van de bedrijfstijd, flexibeler arbeidstijden. De strategie van de vakbonden is er vooral op gericht geweest, om een verkorting van de kollektieve arbeidstijd per week te verkrijgen door tegemoet te komen aan de andere voorwaarden van werkgeverszijde.

Deze vakbondsstrategie valt te rechtvaardigen, wanneer we alleen kijken naar het resultaat met betrekking tot *de arbeidstijd*: de '40 uren-muur' is inderdaad doorbroken, en het is de vraag of dat anders ook gelukt was. Wanneer we echter ook andere elementen in onze beschouwing betrekking, dan is het sterk de vraag of de bonden met het toegeven aan flexibilisering niet zijn begonnen om de poten onder hun eigen strategie weg te zagen. Zeker is dit niet, maar uitgesloten evenmin. Veel zal afhangen van de afronding van

---

6. Zie hiervoor ook de rooster-voorbeelden in de FNV-nota 'Korter werken voor meer banen', december 1982. Bijlage 2.

de CAO-onderhandelingen. Bij veel kontrakten zijn immers alleen nog de hoofdlijnen vastgelegd. Kwesties, die in heel wat CAO-onderhandelingen bijvoorbeeld nog geregeld moeten worden zijn de volgende.

– Als de *gemiddelde* arbeidstijd 38 uur wordt, wat wordt dan de maximale en wat de minimale arbeidstijd in één bepaalde week?

– Binnen welke *tijdstippen* valt de normale arbeidsdag? Blijft dat tussen ontbijt en avondeten, of wordt dat (zoals werkgevers voorstellen) tussen 6.00 en 22.00 uur?

– Welke *keuzevrijheid* krijgt de werknemer binnen die grenzen, wat betreft variabele werktijden en dergelijke?

– Op welke voorwaarden mag de werkgever werknemers binnen, dan wel buiten die normale arbeidstijden aan het werk zetten?

Vooral belangrijk daarbij zal het handhaven van allerlei *toeslagen* worden: overwerk, tweeploegendienst en onregelmatige tijden. Wanneer alles tussen 6.00 en 22.00 immers 'normale arbeidstijden' gaat heten, bestaat het gevaar dat dergelijke toeslagen vervallen. Toch is er wel degelijk sprake van dezelfde (of grotere!) ongemakken voor de werknemers als voorheen!

Het lijkt er langzamerhand sterk op, dat het grootste probleem op dit vlak niet langer het inroosteren van de ATV is. De werkgevers hebben er een hele golf van problemen bijgesleept, die op zich niets met ATV te maken hebben. Ze hebben allerlei sociale tijdsnormen en -regelingen weer ter discussie weten te stellen en in onderhandeling weten te brengen, waardoor het er af en toe op lijkt dat op dit gebied het wiel weer moet worden uitgevonden. Zeer belangrijk zal ook worden, hoe de herziening van de Arbeidswet die voor de komende jaren op stapel staat, zal gaan uitvallen.

Naast de onaangename sociale gevolgen van flexibilisering voor de werknemers, is een belangrijk kritiekpunt dat *de flexibilisering de achillespees is van de herbezetting*. Wanneer de arbeidstijd precies wordt besteed op momenten, dat het meeste werk te doen is en wanneer daardoor de minder produktieve uren vervallen betekent dit *dat de arbeidsintensiteit stijgt en herbezetting dus minder nodig is*. De werkgevers spreken hier graag van 'het wegwerken van verborgen werkloosheid in het bedrijf' of iets dergelijks. Zeker kampen veel bedrijven met onvoldoende afzetmogelijkheden en onbenutte produktiekapaciteit. Maar de verpakte uitspraak, dat in veel bedrijven een onbenutte arbeidskapaciteit bestaat die door arbeidsintensivering moet worden weggewerkt, bezit absoluut geen algemene geldigheid. Integendeel, de zeventiger jaren hebben in veel bedrijven gezorgd voor uitdunning van de ploegbezetting en/of opvoering van het arbeidstempo.

Zo blijkt wat wordt voorgesteld als noodzakelijke voorwaarde om

ATV arbeidsorganisaties te kunnen invoeren, feitelijk *de belangrijkste bedreiging te vormen van het kernpunt van de hele ATV-strategie: de herbezetting*. Toch is de slag om de invulling en vormgeving van de ATV nog niet gestreden. De fase van ideologische konfrontatie omtrent flexibilisering en herbezetting gaat nu over in de fase van het maken van voorbereidende afspraken omtrent de daadwerkelijke invoering in het tweede halfjaar van 1984. Alles zal daarbij afhangen van de kracht van de bonden en ondernemingsraden op bedrijfsniveau, en van de houvast die ze bij deze slag zullen hebben aan op centraal onderhandelingsniveau gemaakte afspraken. Meer dan ooit in de geschiedenis van de vakbeweging komt het aan op een nauwe samenwerking tussen centraal en decentraal onderhandelingsniveau. Doordat het thema 'arbeidstijd' centraal kwam te staan, werd heel concreet een schakel gelegd tussen het CAO-beleid in de bedrijfstak, het werkgelegenheidsbeleid in de onderneming en de arbeidsorganisatie op de werkvloer. Op alle drie terreinen is de vakbeweging al langer dan vandaag actief. Maar de betrokkenheid van deze drie beleids- en aktieterreinen op elkaar, is nog nooit zo sterk geweest.

## **5** ATV en de verdeling van de onbetaalde arbeid

Al het voorgaande is alleen beschreven vanuit de machtsverhoudingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsorganisatie. Kritiek vanuit de vrouwenbeweging benadrukt, dat ook patriarchale machtsverhoudingen invloed uitoefenen op de manier waarop ATV vorm krijgt. Men wil 'echte ATV', waarmee bedoeld wordt dat bewuster moet worden nagestreefd dat ATV ook herverdeling van de onbetaalde arbeid mogelijk maakt. Hoezeer men het hiermee ook eens kan zijn, toch is hier van een vergelijkbare verwarring van verschillende factoren sprake, als in paragraaf 2 werd behandeld betreffende het werkgelegenheids-effekt. ATV is wel een voorwaarde voor herverdeling van onbetaalde arbeid, maar bij lange na geen voldoende voorwaarde. Vandaar dat vrouwenorganisaties inderdaad ook allerlei *andere noodzakelijke maatregelen* bepleiten (kollektieve voorzieningen, zelfstandig inkomen, enzovoort). Dit is terecht, maar staat op zich los van welke vorm van ATV ook.

Op welke concrete punten, die werkelijk op ATV betrekking hebben, richt zich nu feitelijk de feministische kritiek? In de eerste plaats op *de mate en snelheid van ATV*: 38 uur over anderhalf jaar zet onvoldoende zoden aan de dijk. Iedere rechtgeaarde vakbondsman zal het hiermee eens zijn. Ik zie hier geen fundamenteel strategisch verschil tussen vakbeweging en

vrouwenbeweging. Wel is er het verschil, dat de vakbeweging via zijn onderhandelaars op verschillende niveau's rauwer met de tegenkrachten wordt gekonfronteerd. Wanneer een vakbond echter de kans zou hebben, om de arbeidstijd verdergaand en sneller te verkorten, zou hij dat natuurlijk onmiddellijk doen. Voorbeelden daarvan bestaan overigens nu al. In enkele reorganiserende bedrijven zal arbeidstijd extra verkort worden, om arbeidsplaatsen te behouden. Bij DAF-Trucks in Eindhoven bijvoorbeeld gaan ze in augustus 1983 al 36 uur per week werken. 800 ontslagen gaan daardoor niet door. Bij Brown-Boveri in Rotterdam, een financieel en economisch sterk bedrijf, hebben ze dit idee overgenomen. Ze beschouwen de Metaal-CAO als een minimum (dat was hij bij DAF tenslotte ook), en willen eveneens zo snel mogelijk naar 36 uur.

In de tweede plaats richt de kritiek zich op *de vorm van de ATV*. Roostervrije dagen zouden ongunstig zijn voor herverdeling van onbetaalde arbeid. Gepleit wordt voor ATV per dag of ATV per week. Welnu, doorvoeren van ATV in de vorm van roostervrije dagen komt — via 36 uur oftewel 1 ingeroosterde vrije dag per twee weken — uit op 32 uur oftewel 1 ingeroosterde vrije dag per week. Dat is de vierdaagse werkweek. Bovendien hebben roostervrije dagen het voordeel tegenover flexibilisering, dat ze overzichtelijk en controleerbaar zijn. De beschikbaarheid over de eigen vrije tijd blijft er relatief groot door.

Een derde punt van kritiek is, dat als er wordt gesproken over *'nieuwkomers op de arbeidsmarkt'* alleen aan jongeren wordt gedacht. Ook herintreding van vrouwen zou gericht nagestreefd dienen te worden. Voorzover men voor een selectieve benadering van ATV kiest, is dit inderdaad een terechte kritiek. Het houdt echter qua onderhandelingsstrategie het gevaar in, dat een forse kollektieve ATV erdoor gedwarsboemd kan worden. Mijns inziens moet het nastreven van kollektieve ATV (verkorting van de werkweek voor iedereen) voorop staan. Geheel los daarvan is inderdaad speciale aandacht nodig in het wervings- en selectiebeleid van ondernemingen, gericht op jongeren en vrouwen.

Ten vierde richt de kritiek zich op het feit, dat *deeltijders* een zelfde percentage ATV en koopkrachtverlies krijgen als voltijders. Deeltijders hebben immers al evenredig ingeleverd voor hun eigen ATV. Er zijn zelfs ook deeltijders die graag wat meer uren zouden maken. Kortom: voor deeltijders is er niks te winnen op het vlak van de arbeidstijd (die is al kort), maar wel veel te verliezen aan de inkomenskant (dat is al karig). Deeltijders hebben liever prijs-kompensatie in geld dan in vrije tijd. En hun solidaire bijdrage aan de bestrijding van de werkloosheid hebben ze al uit-en-te-na geleverd. Deze kritiek lijkt me fundamenteel juist. Zeker in CAO's,



waar overwegend deeltijders werken (bijvoorbeeld schoonmaakbedrijf, grootwinkelbedrijf) moet mijns inziens niet worden voortgegaan op de weg van kollektieve ATV. Wel moeten voor de voltijders in deze sectoren andere speciale oplossingen worden gezocht. In CAO's, waar een minderheid in deeltijd werkt, zou hun uren aantal niet moeten worden verminderd maar gehandhaafd, zodat ze in plaats van bijvoorbeeld 20/40ste salaris 20/38ste gaan verdienen. De enige situatie, waarin het op peil houden van de deeltijders zeer moeilijk of onmogelijk kan zijn is in geval van reorganisaties. Wanneer ontslagen moeten worden voorkómen, doordat iedereen korter gaat werken, zal het vrijwel niet te doen zijn om deeltijders daarvan uit te zonderen. Des te meer deeltijders er werken, des te sterker dat het geval zal zijn. Dit speelde bijvoorbeeld een belangrijke rol bij het V&D-akkoord van september 1982.

Tenslotte wordt binnen de vrouwenbeweging de discussie gevoerd, *hoe bescherming van de minima gepaard kan gaan met individualisering van inkomen*. Deze discussie verklaart, dat vanuit de vrouwenbeweging zowel de kritiek wordt gehoord dat er teveel wordt ingeleverd (vooral door de minima), als dat er te weinig wordt geïndividualiseerd. Deze laatste kritiek mondt juist uit in de opvatting, dat mannen best wat meer van hun kostwinnersinkomen mogen inleveren ten gunste van vrouwen, die dat gat immers gaan opvullen. Waar nu 1 kostwinner een loon voor 40 uur arbeid binnen brengt, brengen straks 2 (of meer) werkenden 2 (of meer) inkomens binnen van elk 25 uur. Dat is samen 50 uur (of meer). Daar moet dus van te leven vallen. Deze lange termijnvisie lijkt me konsekwent. Het probleem zit echter in de overgangsperiode, wanneer nog niet alle vrouwen kunnen of zelfs willen werken maar hun kostwinner al wel moet inleveren. Welke tussenstappen zijn denkbaar om van de korte naar de lange termijn te komen? Ten eerste belastingmaatregelen (bijvoorbeeld koswinnersaftrek). Echter: maakt dit dan niet het thuis blijven van vrouwen juist weer aantrekkelijk? Ten tweede: alle nieuwkomers (jongeren en vrouwen) direkt op een deeltijdbaai van bijvoorbeeld 32 uur of zelfs 25 uur zetten, en de oudere generatie maar vergeten. Echter: deze sterk selektieve benadering zal de kollektieve ATV in de wielen kunnen rijden. Dit probleem is voorlopig dus nog niet opgelost. De knoop van de verhouding tussen loon en arbeidstijd zal overigens feitelijk in de CAO-onderhandelingen worden doorgehakt, op basis van de machtsverhoudingen op de arbeidsmarkt.

### **Perspektief**

De 40-urige werkweek is doorbroken. Een niet geringe prestatie,

zeker vanuit een defensieve positie. Die laatste omstandigheid is echter wel te merken aan de concessies die de bonden ook hebben moeten doen, vooral op het vlak van de arbeidsorganisatie, de herbezetting en de inkomens. Daardoor zitten er nogal wat gaten en onvolkomenheden in de afgesloten contracten:

- de vorm en de voorwaarden waaronder de ATV in de bedrijven en in *de arbeidsorganisatie* ingevoerd gaat worden: daarover staat in sommige contracten nog te weinig, waaraan bedrijfsledengroepen of ondernemingsraden zich kunnen optrekken;

- daardoor is ook *het arbeidsplaatseneffekt* vooralsnog te onduidelijk;

- in verband daarmee kan tot nu toe onvoldoende hard worden gemaakt, dat er is *ingeleverd voor arbeidsplaatsen* (met uitzondering van bedrijven, waar ontslagen voorkomen konden worden);

- de *inkomenskonsekwenties* voor de minima, de deeltijders en de uitkeringen dreigen langzamerhand wel zeer bitter te worden.

Al deze punten zijn echter nog niet verloren. Bonden zullen zich – gedurende de looptijd van de afgesloten contracten – tot het uiterste moeten inspannen om *alsnog een maximale herbezetting* van de vrijkomende arbeidsuren tot stand te brengen, en om het ondervangen hiervan door arbeidsintensivering en flexibilisering zoveel mogelijk tegen te gaan.

Deze bedrijfsgerichte vakbondsactiviteiten moeten tevens de voorbereiding zijn, om over anderhalf jaar met meer ATV-ervaring op bedrijfsniveau, met meer in kaart gebrachte informatie over arbeidsorganisatie en personeelsbezetting, en met een nauwere afstemming tussen centrale en decentrale vakbondsactiviteiten, de volgende CAO-onderhandelingen in te gaan.

Die *volgende CAO-onderhandelingen* zullen moeilijker worden, dan die van het afgelopen jaar:

- de opgelopen werkloosheid (door toenemend arbeidsaanbod enerzijds en door sanering en automatisering anderzijds) zal dwingen tot *versnelling van de mate van ATV*. Ook de geluiden uit de vrouwenbeweging zullen dit blijven benadrukken. Bovendien pleiten vrijwel alle progressieve partijen al voor een werkweek van 25 uur. Zelfs minister de Koning heeft al gepleit voor een werkweek van 32 uur in 1990. Dit geeft aan, dat in elk geval de politieke machtsverhoudingen enige ruimte laten om het beleid te versnellen: 32 uur in 198...?

- Terwijl de noodzaak tot versnelling van ATV zal toenemen, zal de *financieringsruimte* vanuit de werknemers *geringer* zijn. Weliswaar wordt nu reeds gespekuleerd op inleveren van brutoloon, maar de mogelijkheid tot verdere achteruitgang van koopkracht zal (zeker voor de onderste groepen) veel geringer zijn dan nu –

op straffe van ontoelaatbaar ledenverlies voor de vakbonden.

— Ook een verder afruilen van ATV tegen *arbeidsintensivering* zal het enthousiasme van de vakbondsleden voor verdergaande ATV sterk kunnen doen afnemen. Bovendien zullen de bonden er niet aan ontkomen om de *flexibilisering* van de arbeidstijden en de individualisering van de arbeidsverhoudingen straffer te bestrijden, aangezien deze werkgeversstrategie de kollektieve onderhandelingspositie van de vakbeweging zelf ondermijnt.

Ondanks deze enorme dilemma's, lijkt het toch onwaarschijnlijk dat de ATV niet zal worden voortgezet. Daarvoor zijn de belangen van de verschillende partijen bij ATV te groot geworden. Wel willen zij ieder aan voortgaande ATV hun eigen voorwaarden stellen:

— de werkgevers: voortgaande loonmatiging, arbeidsintensivering en flexibilisering

— de overheid: verlaging van het minimumloon, de sociale uitkeringen en de ambtenarensalarissen

— de vakbeweging: herbezetting van de vrijgekomen uren

— de vrouwenbeweging: combinatie met maatregelen die speciaal vrouwen aan het werk helpen, en die het combineren van betaalde en onbetaalde arbeid vergemakkelijken.

Het lijkt er dus sterk op, dat de strijd in de komende jaren minder zal gaan om het *al of niet voortzetten van ATV*, maar des te meer om *de manieren waarop en de voorwaarden waaronder* dat zal gebeuren. Voor de vakbeweging is het daarbij niet de sterkste positie, om zich louter en alleen te beperken tot 'werkgelegenheid' als voornaamste doelstelling en randvoorwaarden van de ATV. De werkloosheid is immers zo groot, dat je welhaast eindeloos door kunt gaan met het inleveren van loon voor ATV zeker als die gepaard gaat met flexibilisering dit wil zeggen zonder herbezetting. Niet voor niets pleit de vakbeweging daarom niet alleen voor 'werk delen', maar ook voor 'werk maken':

stimuleringsimpuls en gericht industriebeleid. Toch zou een dergelijk beleid (eventueel gepaard gaand met een conjuncturele ervaring) voornamelijk tot diepteinvesteringen leiden: automatisering en produktiviteitsstijging. In dat geval zou ATV toch zeker ook daaruit bekostigd moeten worden.

De bonden zullen ook arbeids'voorwaarden' aan een verdere ATV moeten stellen. Welke ondergrenzen zullen ze gaan verdedigen? De prijskompensatie als systeem (in tijd of in geld), de nominale lonen, de minima? Evenzo zal op het vlak van de arbeidsorganisatie en de flexibilisering een verdedigingslinie ingenomen moeten worden: wat zijn sociaal aanvaardbare werktijden? Wat is een sociaal aanvaardbare arbeidsbelasting? De aanval op de 40 uren-muur is gelukt. Maar de verdediging op het vlak van de

inkomens en de arbeidsorganisatie is vooralsnog minder geslaagd. Toch liggen juist daar belangrijke voorwaarden, om herbezetting van de vrijgekomen arbeidsuren te realiseren, om makro-ekonomisch vraaguitval te voorkomen, en om voor iedereen zichtbaar arbeidstijdverkorting tot een geloofwaardige werkgelegenheidsstrategie te maken.

# Toelichting\*

## **bij Naar korter en leuker werken bij de NSEM door Guido Bayens**

De Nederlandse Standard Electric Mij is een dochter van het Amerikaanse concern ITT. In Nederland werken nu nog ruim 900 werknemers bij NSEM. Het bedrijf kent twee produktievestigingen, Den Haag en Hoogeveen, en een relatief omvangrijke installatie- en onderhoudsdivisie.

De belangrijkste produkten zijn: telefoons, telefooncentrales, beveiligingsapparatuur voor de Nederlandse Spoorwegen, bewakingsapparatuur en elektronische kantoorapparatuur.

In 1976 kwam van de PTT het bericht dat NSEM niet op nieuwe opdrachten voor semi-elektronische telefooncentrales mocht rekenen. Tussen 1976 en 1979 roept het ten dele wegvallen van deze belangrijke klant grote onzekerheid bij het personeel op ten aanzien van de werkgelegenheid. Deze onzekerheid leidt in maart 1979 tot een twee dagen durende bezetting van het bedrijf met de eisen: geen gedwongen ontslagen en handhaving van gelijkwaardig werk. De Industriebond FNV geeft een uitgebreid commentaar op het beleid van de direktie in de vorm van een nota *Werkgelegenheid bij NSEM*, die in september 1979 uitkomt. In deze nota wordt aangegeven dat andere oplossingen dan gedwongen ontslagen mogelijk zijn.

Vanaf 1979 kenmerkt het vakbondswerk bij NSEM zich door een brede aanpak. Niet alleen arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid, maar ook arbeidsomstandigheden en de organisatie van het bedrijf zijn inzet van aktie. In de nota *Erop of eronder* van de bedrijfsledengroep van de Industriebond FNV van juli 1981 wordt de balans van de vakbonds- en ondernemingsraadsinitiatieven van de afgelopen jaren opgemaakt.

Als rode draad loopt door dit rapport heen, dat de omschakeling van een elektromechanisch naar een elektrotechnisch bedrijf niet goed loopt. In 1980 waren 30 werknemers kollektief ontslagen. Een van de ontslaggronden was het hoge ziekteverzuim van een deel van de betrokkenen geweest. Mede daardoor is er door de vakbondskaderleden vanaf die tijd nadrukkelijk gekeken naar de arbeidsomstandigheden, waaronder de organisatie van het werk,

---

\*Bij deze beknopte voorgeschiedenis is gebruik gemaakt van een niet-

gepubliceerde tekst van drs. R.L. Vreeman.

als bron van ziekteverzuim. In maart 1981 starten de werknemers met een onderzoek naar de kwaliteit van het werk binnen NSEM. Uit dit onderzoek komt onder meer naar voren dat veel werknemers vinden dat het werk te monotoon is, dat er weinig mogelijkheden zijn om door te groeien in het werk en dat er onvoldoende bijscholingsmogelijkheden zijn. De werkorganisatie wordt vaak als star en sterk hiërarchisch ervaren.

Voor 1983 werd een nieuwe reorganisatie aangekondigd. De Industriebond FNV onderhandelt hierover en sluit in september 1982 een raamovereenkomst af met het bedrijf. In deze overeenkomst wordt een groot aantal intentieafspraken opgenomen. Zo wordt onder meer vastgelegd dat het aantal arbeidsplaatsen in principe zal worden gehandhaafd op het niveau van 1982, dat er een studie zal worden verricht naar de mogelijkheid van arbeidstijdverkorting en dat een systeem van taakrotatie "zowel in verantwoordelijkheden als bezwarende omstandigheden, doch ook tussen afdelingen", zal worden bevorderd. Ook worden er afspraken gemaakt om te komen tot een bredere inzetbaarheid van werknemers, eventueel door middel van bijscholing, en een meer flexibele werkorganisatie.

Nadat deze basis gelegd is, zijn twee groepjes vakbondskaderleden aan het werk gegaan om concrete voorstellen te ontwikkelen in het kader van de raamovereenkomst: één groepje ging de mogelijkheden van arbeidstijdverkorting per afdeling na; het andere boog zich over het probleem van de werkorganisatie en ontwikkelde een idee voor taakverrijking. De resultaten van deze twee werkgroepen werden geïntegreerd in het rapport: *Naar korter en leuker werken bij de NSEM*. De belangrijkste passages uit dit rapport zullen hierna integraal weergegeven worden.