

De revival van de gecompriemeerde werkweek?

Johan Dejonckheere & Luc Sels

Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven

Collectieve arbeidsduurverkorting is op het terrein allesbehalve een succes. Daarom werd het debat over arbeidsherverdeling onlangs verschoven van de 32-urenweek naar de vierdagenweek. Dat blijkt ondermeer uit het 'plan-Miet Smet', dat vooral mikt op de invoering van een individuele werkweek van 4 x 9 uur in een bedrijfstijd van 5 x 9 uur. Dit arbeidstijdpatroon wordt de gecompriemeerde werkweek genoemd. In dit artikel worden de kosten en baten van de gecompriemeerde werkweek op een rijtje gezet.

Van vakbondszijde wordt al geruime tijd aangestuurd op de invoering van een vierdaagse werkweek. Het ABVV neemt het meest radicale standpunt in en promoot collectieve arbeidsduurvermindering tot een werkweek van 4 x 8 uur. Ook de christelijke vakbeweging ondersteunt het principe van de vierdagenweek, maar stelt minder strenge eisen aan de vormgeving ervan. Het werkgeverskamp ziet de vierdagenweek als voorbode van een collectieve arbeidsduurverkorting en dat zorgt voor argwaan. De vrees bestaat dat elke vorm van lineaire of collectieve arbeidsherverdeling leidt tot verzwaring van de loonkosten en aantasting van de competitiviteit. De vierdaagse werkweek kan dan ook enkel onderhandeld worden op het ondernemingsniveau, en dan met name als een instrument dat ook de flexibiliteit ten goede moet komen. De regering denkt nu een formule te hebben gevonden die de sociale partners kan verzoenen, namelijk een vierdagenweek die geen arbeidsduurvermindering hoeft te impliceren en op ondernemingsniveau besproken wordt.

Op 22 april 1998 keurde de regering een nieuw plan goed dat bedrijven moet aansporen de arbeidstijd te reorganiseren en de vierdagen-

week in te voeren. Het plan komt van minister van Tewerkstelling en Arbeid Miet Smet. De maatregel richt zich naar groei-bedrijven die hun productietijd uitbreiden met minstens 10% én tegelijk de vierdagenweek invoeren. De combinatie van deze maatregelen moet leiden tot bijkomende aanwervingen. Indien dat aantal aanwervingen minstens 10% bedraagt, geniet het betreffende bedrijf gedurende zeven jaar van een degressieve loonkostenverlaging, zij het enkel voor de nieuw aangeworven werknemers. De eerste twee jaar is er een volledige vrijstelling van de patronale bijdragen, met een maximum van 200.000 frank per jaar. De daaropvolgende jaren vermindert het voordeel elk jaar met 15%. Merken we nog op dat de maatregel kan, maar niet moet gepaard gaan met arbeidsduurvermindering. Het plan moet in elk geval vorm krijgen in een bedrijfs-CAO.

Het 'plan-Miet Smet' mikt vooral op de invoering van een individuele werkweek van 4 x 9 uur in een bedrijfstijd van 5 x 9 uur. Het moet de bestaande experimenten in het kader van het plan-Vande Lanotte (defensieve arbeidsduurvermindering om arbeidsplaatsen te redden) en het plan-Di Rupo (offensieve arbeidsduurverminde-

ring om arbeidsplaatsen te creëren) complementen. De interesse van ondernemingen voor deze experimenten met collectieve arbeidstijdverkortings blijkt immers uiterst gering. Hoewel er plaats is voor 20 bedrijven in het offensieve luik, dienden slechts 2 bedrijven hun kandidatuur in. Bij bedrijven in moeilijkheden en herstructurering slaat collectieve arbeidsduurvermindering iets beter aan. Eind april 1998 waren 8 ondernemingen overgeschakeld naar een 32-urige werkweek. In totaal konden deze ondernemingen 158 banen redden.

Omdat collectieve arbeidsduurverkortings op het terrein allesbehalve een succes blijkt, is het debat stilaan verschoven van de 32-urenweek naar de vierdagenweek. Dit blijkt onder meer uit het SP-Toekomstcongres. Dit arbeidstijdpatroon wordt ook wel de *gecomprimeerde werkweek* genoemd, omwille van de combinatie van een kortere werkweek met een langere werkdag. Deze gecompri-meerde werkweek is verre van nieuw in het Belgische arbeidsbestel. Zo boden ook de 'experimenten-Hansenne', die hun legitimatie vonden in het zgn. Palasthy-plan, de nodige ruimte voor de invoering van de gecompri-meerde werkweek (Denys e.a., 1985). Maar de maatregel is blijkbaar aan een revival toe. Tijd dus om de gecompri-meerde werkweek te wikken en te wegen op zijn pro's en con's. In een eerste luik van deze bijdrage gaan we in op de vraag wat bedrijven te 'winnen' en te 'verliezen' hebben bij een gecompri-meerde werkweek. Aansluitend wikken we de effecten op de kwaliteit van de arbeid, de tewerkstelling en het woonwerkverkeer.

De omschrijving

De gecompri-meerde werkweek is een arbeidstijdpatroon waarbij wekelijks tijdens minder dagen dan normaal gewerkt wordt, door langere dagen te maken dan gebruikelijk is (van Zwet, 1996). De meest gekende vorm gaat uit van een vierdagenweek, waarbij er dagelijks 9 uur gewerkt wordt. Daardoor komt men aan een werkweek van 36 uur. Andere voorkomende vormen zijn 4 x 9u15, 4 x 9u30, een afwisseling van 4 en 5 dagen van 9 uur (d.i. een comprimering in een tweewekelijks schema), of zelfs 3 x 12 uur.

De gecompri-meerde werkweek gaat meestal gepaard met *bedrijfstijdverlenging*. Daardoor valt de bedrijfstijd niet (meer) samen met de normale arbeidsduur. De bedrijfstijdverlenging komt in verschillende varianten voor. In de meeste bedrijven gaat het om een verlenging van de bedrijfstijd van circa 38 tot 45 à 47,5 uur. De langere werkdag kan eventueel ook uitgebreid worden tot de zaterdag.

De invoering van de gecompri-meerde werkweek leidt in vele gevallen tot een *verkorting van de arbeidstijd*, meestal van 40 tot 38 of van 38 tot 36 uur. Dat hoeft uiteraard niet het geval te zijn, bijvoorbeeld als de arbeidstijd al 36 uur bedraagt. In het 'plan-Miet Smet' ter aanmoediging van de gecompri-meerde werkweek is verkorting van de arbeidstijd mogelijk, maar niet verplicht.

De motieven

Industriële bedrijven kunnen bijzonder veel baat hebben bij de invoering van 'bedrijfstijdverlenging + gecompri-meerde werkweek', met name wanneer ze streven naar uitbreiding van de productiecapaciteit en een betere bezetting van kapitaalsintensieve productiemiddelen. Bedrijf-stijdverlenging, gekoppeld aan een gecompri-meerde werkweek, laat toe met dezelfde productie-installaties de capaciteit te verhogen. Dat kan leiden tot versnelde afschrijvingen en een lagere kostprijs per eenheid product (SZW-LTD, 1992).

Veel groei-bedrijven vangen de behoefte om de capaciteit uit te breiden initieel op door middel van overwerk of de inzet van tijdelijke arbeidskrachten. Niet zelden is het zo dat deze strategieën na verloop van tijd 'verzadigd' raken en meer structurele oplossingen zich opdringen. Invoering van de gecompri-meerde werkweek, gekoppeld aan bedrijfstijdverlenging, is dan één uit een hele reeks van functioneel equivalente ingrepen. Een alternatief is bijvoorbeeld de investering in uitbreiding van de productie-installaties. Dit is meestal veel duurder dan het comprimeren van de werkweek. Een ander tegenargument voor de uitbreiding van de installaties is het blijvende karakter van deze oplossing. Op-teert een bedrijf daarentegen voor het comprimeren van de werkweek, dan kan het bij afna-

me van de vraag en daarmee samenhangend de capaciteitsbehoefte gemakkelijk weer overschakelen van 9 uur naar 8 uur per dag (van Eijk e.a., 1994).

Een ander alternatief voor het verhogen van de machinebezetting is de invoering van een tweeploegenstelsel. Dat kan om meerdere redenen minder attractief zijn dan comprimering. Zo zijn de groeimogelijkheden voor de afzet veelal onvoldoende groot om direct in twee ploegen te kunnen draaien. Er kan ook gewezen worden op het negatieve imago van een ploegendienst en de storende sociale consequenties ervan. Een gecompriëerde werkweek is verder te prefereren wanneer werkoverdracht storingen oplevert. In een tweeploegenstelsel is elke dag werkoverdracht noodzakelijk, terwijl dat bij een gecompriëerde werkweek tot één maal per week kan gereduceerd worden. De kans op overnamefouten wordt zo gereduceerd.

In de dienstensectoren primeert vaak een heel ander motief voor de invoering van de gecompriëerde werkweek. Daar kan de langere werkdag tegemoet komen aan de vraag naar langere openingsuren (Hoekstra e.a., 1994). Denk aan gemeentelijke diensten, bibliotheken, banken, winkels, garages, etc. De stijgende vraag naar langere openingstijden vloeit onder meer voort uit de toename van het aantal tweeverdienersgezinnen. Voor deze groep wordt het moeilijk om op doordeweekse dagen boodschappen te doen, financiële zaken te regelen,

naar de garage te gaan, etc. (Tijdens, 1998). Tegenover de wens om tot een verdere uitbreiding van de openingstijden te komen, staat uiteraard het voordeel van de vrije dag. Met een vierdaagse werkweek krijgt men vanzelf de kans om overdag gebruik te maken van de vermelde diensten (Raaijmakers, 1997). De extra vrije dag ten gevolge van de gecompriëerde werkweek onderdrukt dus weer de vraag naar langere openingstijden (die er veelal aan de basis van ligt).

Zowel in de industrie als in de dienstverlening kunnen dus situaties gevonden worden, waarbij de invoering van de gecompriëerde werkweek aangewezen lijkt. Meestal zal dit niet voor de gehele, maar slechts voor een deel van de organisatie het geval zijn. In de industrie gaat het voornamelijk om kapitaalsintensieve productieafdelingen en/of afdelingen die de 'bottleneck' vormen van het productieproces. In stafdiensten en ondersteunende nevendiensten zal dat minder het geval zijn. In de dienstverlening zullen vooral de afdelingen met klantencontacten - denk aan loketfuncties - in aanmerking komen.

De organisatorische kosten

Ook al lijken de motieven evident, invoering van een gecompriëerde werkweek botst vaak op al dan niet vermeende organisatorische implicaties. Men heeft het dan over problemen met het inroosteren van het personeel en de organisatie van leidinggevende functies, over verminderde communicatie en bereikbaarheid, en over

Figuur 1

Het inroosteren van personeel in een gecompriëerde werkweek (x = werken, - = vrij)

	(a) Vooruitroosteren					(b) Achteruitroosteren					(c) Vergadermodel						
	ma	di	wo	do	vr	ma	di	wo	do	vr	ma	di	wo	do	vr		
week 1	-	x	x	x	x	week 1	x	x	x	x	-	week 1	-	x	x	x	x
week 2	x	-	x	x	x	week 2	x	x	x	-	x	week 2	x	x	-	x	x
week 3	x	x	-	x	x	week 3	x	x	-	x	x	week 3	x	x	x	x	-
week 4	x	x	x	-	x	week 4	x	-	x	x	x						
week 5	x	x	x	x	-	week 5	-	x	x	x	x						

Bron: Op basis van : ATOS Beleidsadvies en -onderzoek BV (1996), Praktijkboek Bedrijfs- en Werktijden, DELWEL Uitgeverij, 's-Gravenhage.

complicaties in de afstemming tussen verschillende afdelingen.

Om te kunnen garanderen dat bij een gecomprimeerde werkweek sprake is van een adequate personeelsbezetting gedurende de gehele werkweek, zal een rooster moeten worden opgesteld. Het *inroosteren van personeel* kan op verschillende manieren gebeuren. Zo kan een rooster erin voorzien dat de werknemers op een vaste dag vrij zijn. Dit kan in het bijzonder zinvol zijn voor éénmansfuncties of ondersteunende functies, aangezien een vaste vrije dag uit het oogpunt van de bereikbaarheid en communicatie voor anderen de meeste duidelijkheid biedt (van Zwet, 1996). Daarbij kan worden vastgelegd dat op een bepaalde dag altijd moet gewerkt worden, bijvoorbeeld in functie van het wekelijkse werkoverleg.

In de praktijk komt het vaker voor dat de werknemers steeds op een andere dag roostervrij zijn. Bij het rouleren van de roostervrije dagen kunnen twee systemen worden gehanteerd: het vooruit- en het achteruitroosteren. In de eerstgenoemde variant schuift de roostervrije dag steeds een dag op, terwijl het achteruitroosteren impliceert dat roostervrije dag steeds een dag eerder komt. Deze roostersystemen worden in figuur 1 (a) en (b) op de vorige bladzijde voorgesteld.

Bij het vooruitroosteren komt er per cyclus van 5 weken een vierdagenweekend voor. Voor de werknemer kan dat zeer aantrekkelijk zijn, maar deze relatief lange afwezigheid kan vanuit organisatorisch oogpunt een nadeel zijn. Een langere afwezigheid zal meestal meer inloop- en instructietijd vereisen. Zeker wanneer leidinggevenden mee in het rooster draaien, lijkt achteruitroosteren meer aangewezen omwille van het behoud van het overzicht op het afdelingsgebeuren.

In de twee vermelde roostervormen zijn op geen enkel moment alle werknemers in de organisatie aanwezig. Dat kan tot communicatieproblemen leiden, bijvoorbeeld problemen om een geschikt vergader- of overlegmoment te vinden. Daarom worden soms roostermodellen gehanteerd waarbij op bepaalde werkdagen wel iedereen aanwezig is. In een zogenaamd "*vergader-*

model" blijft de werknemer vier dagen per week werken, maar de vrije dag is op twee of drie (al dan niet wisselende) dagen in de week ingeroosterd. In figuur 1 (c) bijvoorbeeld zijn dinsdag en donderdag de 'vergaderdagen'.

De invoering van een gecomprimeerde werkweek verandert ook de *bereikbaarheid* van zowel individuele werknemers als van de afdeling/organisatie, wat op zijn beurt de *communicatie* kan beïnvloeden. Van de met het arbeidstijdpatroon gepaard gaande bedrijfstijdverlenging kan gebruik gemaakt worden om de externe bereikbaarheid te vergroten. Zo stelden we eerder dat in de dienstensectoren het verlengen van de openingstijden een belangrijk motief vormt. Bij persoonsgebonden dienstverlening worden de betrokken werknemers echter moeilijker vervangbaar. Hier stelt zich namelijk de vraag wie de klant zal bedienen tijdens de afwezigheid van zijn vaste contactpersoon. Het aanduiden van een tweede contactpersoon kan een mogelijke oplossing bieden. In een Nederlandse bankinstelling, die zich met een gelijkaardig probleem geconfronteerd zag, werden duo's samengesteld. Hierdoor werd de klantrelatie minder persoonsgebonden. Elke cliënt had voortaan niet langer één vaste contactpersoon bij de bank, maar twee aanspreekpunten. Zulke overlappende aanspreekpunten zijn maar mogelijk wanneer dossiers zo worden bijgehouden dat ze voor meerdere functionarissen toegankelijk zijn (de Lange, 1989).

Bij het invoeren van een gecomprimeerde werkweek zal ook moeten nagedacht worden over de *organisatie van de leiding*. Zo moet beslist worden of de leidinggevenden van de betrokken afdelingen al dan niet meestappen in het nieuwe systeem. Indien dit het geval is, is er wel gedurende de ganse dag leiding, maar stelt zich de vraag hoe de afwezigheid op de vrije dag opgevangen wordt. In het andere geval stelt zich de vraag hoe de afwezigheid per dag opgevangen wordt. Welke variant men ook verkiest, de leiding is niet langer permanent aanwezig. Het ontwijken van deze problematiek heeft als mogelijke gevolgen verlies van overzicht en controle bij de leidinggevenden zelf, productie zonder supervisie, te zware belasting van de be-

trokken leidinggevend en omdat hun arbeidstijd in de praktijk gelijk wordt aan de verlengde bedrijfstijd, etc. Veel van deze problemen kunnen vermeden worden door het aanduiden van vervangers tijdens de afwezigheid van de leidinggevend en/of delegatie van verantwoordelijken, bijvoorbeeld aan meewerkende voorlieden. Daarover bestaan nogal wat vooroordelen, niet in het minst bij de leidinggevend en zelf. Die denken veelal onmisbaar te zijn en hebben moeite met het afstaan van verantwoordelijkheden (SZW-LTD, 1992).

Aangezien de gecompriemeerde werkweek meestal slechts op één of enkele afdelingen van toepassing is, moet niet alleen de interne organisatie maar ook de *afstemming met andere afdelingen* (die in een gewone vijfdaagse week werken) bekeken worden. Zo zal de invoering van de gecompriemeerde werkweek in de industrie met zich meebrengen dat soms moet geproduceerd worden in afwezigheid van ondersteunende diensten, meestal één à anderhalf uur per dag en eventueel 's zaterdags. Deze bedrijven moeten dus wegen zoeken om afwezigheden te overbruggen en afstemmingsproblemen ten gevolge van een ontkoppelde afdelingstijd te vermijden. Een mogelijke oplossing is het incorporeren van een aantal ondersteunende taken (bv. klein onderhoud, het toedienen van 'eerstelijnszorgen', etc.) in de betrokken afdelingen zelf. Dit zal de afhankelijkheid van andere afdelingen reduceren. Een Nederlands bedrijf loste het probleem anders op (NN, 1990). Het bedrijf voerde in de productie een vierdaagse werkweek in met werkdagen van 9,5 uur. Omdat de productie vroeger van start ging en langer doorwerkte, moest een aantal service-verlenende afdelingen zich aanpassen. In deze afdelingen werd een zogenaamde 'verschoven 8-uren dienst' ingevoerd: 5 dagen van 8 uur, afwisselend een week van 's morgens 7 tot 's middags half 4 of van half 9 tot 5 uur. Op deze wijze werd continue ondersteuning van de productie gewaarborgd.

De bedrijfseconomische haalbaarheid

In de vorige paragraaf werd gewezen op een aantal organisatorische problemen, eigen aan de invoering van een gecompriemeerde werkweek.

Bij elk potentieel probleem werd een mogelijke oplossing naar voor geschoven (vergadermodel, delegatie van bevoegdheden, verschoven acht-urendienst, etc.). In feite gaat het om een aantal repercussies waarmee rekening moet gehouden worden en die maar in het slechtste geval de vorm aannemen van onoverkomelijke problemen. De gecompriemeerde werkweek lijkt daarom, onder sommige voorwaarden althans, organisatorisch haalbaar. In wat volgt geven we aan of deze conclusie ook opgaat voor de bedrijfseconomische haalbaarheid.

Uitbreiding van de productiecapaciteit en een betere bezetting van kapitaalsintensieve productiemiddelen zijn de hoofdmotieven voor de invoering van een gecompriemeerde werkweek, gekoppeld aan bedrijfstijdverlenging. Deze elementen vormen dan ook de belangrijkste baten: één grotere omzet tegen lagere gemiddelde *kapitaalkosten* per eenheid product. De impact van dit kostenvoordeel zal uiteraard in grote mate afhankelijk zijn van de kapitaalintensiviteit van het productieproces.

Op het vlak van de *loonkosten* spelen meerdere elementen een rol en kunnen minder eenduidige uitspraken gedaan worden. Uiteraard zal de totale loonmassa aanzienlijk stijgen aangezien de bedrijfstijdverlenging en de omzettoename de aanwerving van extra personeel noodzaakt. Als geen volledige herbezetting plaatsvindt, kan de arbeidsproductiviteit stijgen en dit heeft dan weer een positieve invloed op de totale loonmassa. Hetzelfde geldt voor een eventuele daling van het ziekteverzuim. Daarnaast zijn er nog verschillende factoren die van invloed zijn op de gemiddelde loonkost. De invoering van de gecompriemeerde werkweek laat het loon meestal ongewijzigd. In geval van arbeidsduurvermindering komt dat op een reële loonsverhoging neer. Delegatie van verantwoordelijkheden kan de inschaling van sommige werknemers beïnvloeden en de gemiddelde loonkost verder doen stijgen. Daartegenover staat het feit dat de gecompriemeerde werkweek meestal het gebruik van duur overwerk kan verminderen, wat de gemiddelde loonkost weer drukt.

Verder moet rekening gehouden worden met een aantal *overheadkosten*. De meeste over-

headkosten hebben te maken met de uitbreiding van het personeelsbestand en de daaraan verbonden wervings- en selectie-, opleidings- en omscholingskosten. Daarnaast kunnen nog vele kleinere extra kosten aangehaald worden, zoals de toename van kledijkosten, de langere openingstijd van de kantine, de aankoop van een tijdsregistratiesysteem, etc. Tegenover deze overheadkosten staat de recent ingevoerde financiële aanmoediging van de overheid voor de werkgever die zich inschrijft in het 'plan-Miet Smet'.

Is het mogelijk om een globale *kosten-baten-analyse* te maken van de invoering van de gecoprimeerde werkweek? Nederlands onderzoek constateerde in het eerste jaar na de invoering bij 36% van de bedrijven een 'enigszins positieve' verhouding tussen kosten en baten en bij 14% een zeer positieve verhouding. Voor 29% had de invoering van de gecoprimeerde werkweek geen invloed gehad op de resultaten en bij 21% was sprake van een negatief saldo (SZW-LTD, 1992). Deze cijfers ogen redelijk positief, maar moeten wel met de nodige voorzichtigheid benaderd worden. Een nauwkeurige afweging van alle kosten en baten en de toewijzing ervan aan de gecoprimeerde werkweek is niet makkelijk. Organisaties worden geconfronteerd met meerdere ontwikkelingen tegelijkertijd (reorganisaties, automatisering, economische groei, etc.) die ten dele op dezelfde factoren inwerken als de gecoprimeerde werkweek. De bedrijfseconomische haalbaarheid kan nu éénmaal niet in een 'laboratoriumsituatie' worden getoetst (de Lange, 1988).

Arbeid van betere kwaliteit?

Het voornaamste voordeel voor de werknemer is uiteraard de extra vrije dag. Die biedt meer vrije tijd en dus meer tijd voor andere activiteiten in het huishouden, in verenigingsverband, etc. Door de doordeweekse vrije dag moeten minder snipperdagen worden opgenomen, wat in een langere aaneengesloten vakantie resulteert. Roterende vrije dagen leiden regelmatig tot verlengde weekends - bij vooruitroosteren ontstaat er zelfs om de 5 weken een weekend van 4 dagen - en dat wordt sterk

geapprecieerd door de betrokken werknemers. Er kan een betere afstemming tussen werk en privé-leven bekomen worden, vooral als het mogelijk is roostervrije dagen te ruilen. Daarnaast is de werknemer minder tijd en geld kwijt aan het woon-werk-verkeer en kan hij er eventueel buiten de spitsuren aan deelnemen. In een aantal gevallen kan tenslotte sprake zijn van een 'kwalitatieve stijging van de arbeidsinhoud' door toegenomen delegatie van taken en een bredere inzetbaarheid.

Tegenover deze voordelen staat uiteraard het nadeel van de langere werkdag, die zowel lichamelijk als geestelijk enorm vermoeiend kan zijn. In sommige situaties zal de roostervrije dag grotendeels besteed worden aan het herstellen van deze vermoeidheid. Men heeft dus niet altijd zoveel aan de vrije dag, ook omdat de partner er veelal niet is. Tegenover de extra vrije tijd tijdens de vrije dag, staat verder het feit dat er gedurende de werkdagen minder ruimte overblijft voor het gezinsleven en het onderhouden van sociale contacten. Bij een werkdag van 9 uur (of 9u30) moet meestal nog een lunchpauze worden opgeteld en uiteraard de reistijd van en naar het werk. Niet zelden resulteert dat in een afwezigheid van huis van 11 uur. Andere punten van kritiek zijn het vroegere beginuur, het uiteengroeien van werknemers die wel en niet in de gecoprimeerde werkweek werken en het feit dat meestal geen keuze gelaten wordt om al dan niet in het nieuwe arbeidstijdpatroon te stappen.

Aan de invoering van de gecoprimeerde werkweek hangen dus zowel voor- als nadelen vast voor de betrokken werknemers. Daarbij stelt zich de vraag wat overweegt en waarvan dit afhangt. Cruciaal is de vraag of de langere werkdag al dan niet té lang is. Nederlands onderzoek wijst erop dat de lengte van een werkdag een duidelijke grens heeft, met name 9 uur (SZW, 1993). Het advies om deze limiet niet te overschrijden wordt echter niet door alle studies onderschreven. Er bestaan overigens goede voorbeelden van een gecoprimeerde werkweek met werkdagen die de '9 uur'-grens overschrijden. Veel hangt af van de aard van het werk (fysisch zware arbeid versus superviserende activiteiten die weinig inspanningen vragen).

(Wedderburn, 1997). Naast de aard van de taken spelen ook de arbeidsomstandigheden en ergonomische aspecten een belangrijke rol. Een andere factor die zal bepalen of de werklust al dan niet te groot wordt, is de mate van herbezetting. Hoe lager de herbezetting, hoe hoger de productiviteit kan/moet worden opgedreven, maar daarmee zal ook de werkdruk evenredig stijgen. Dergelijke problemen komen vooral voor in leidinggevende functies. Zelden wordt het aantal leidinggevendenden uitgebreid, terwijl de managementtaken extra zwaar worden door de uitbreiding van de 'span of control', de extra aandacht voor coördinatie en communicatie, etc.

De invoering van de gecompriëerde werkweek heeft dus een aantal duidelijke voor- en nadelen voor de werknemer en de kwaliteit van zijn arbeid. Wat zal doorwegen wordt vooral beïnvloed door de lengte van de werkdag, de arbeidsinhoud en -omstandigheden en de herbezettingsgraad.

Minder files?

Een vaak gehoord argument ter verdediging van de gecompriëerde werkweek is de temperende invloed op het autoverkeer en de fileproblematiek. De werknemers in een gecompriëerde werkweek moeten immers een dag minder per week hun auto buiten rijden en kunnen de typische ochtend- en avondspits ontwijken door de langere werkdag. Of het totale autoverkeer zal gereduceerd worden is echter verre van zeker. Het is immers zeer de vraag wat de werknemer op zijn roostervrije dag doet, of hij daarbij zijn auto nodig heeft, met andere woorden of de verkeersdeelname per individuele werknemer zal verminderen.

Uit onderzoek blijkt alvast dat het netto-effect van de gecompriëerde werkweek een toename van aan vervoer bestede tijd kan betekenen (Kropman e.a., 1992). De vierdaagse werkweek gaat meestal gepaard met een vijfdaagse openstelling zodat op alle werkdagen woon-werkverkeer blijft bestaan. Verder kan nog gewezen worden op het verminderen van de mogelijkheden voor carpooling (omwille van de meer individuele uurroosters) en het verminderen van het gebruik van het openbaar vervoer

(dat meestal op de klassieke '9 to 5-job' is afgestemd, en minder op extra vroege of late uren) (Hoekstra e.a., 1994). Het meest belangrijke effect van de gecompriëerde werkweek is dan ook dat spitspieken kunnen afgevlakt worden door de extra lange werkdagen, dat wil zeggen door vroeger te beginnen en/of later te stoppen.

Meer jobs?

We eindigen met de meest cruciale vraag: levert comprimering meer jobs op? In de literatuur en de meeste case-studies wordt alvast melding gemaakt van een positief effect op de tewerkstelling. Nederlands onderzoek wees uit dat de tewerkstelling in 32% van de onderzochte bedrijven dezelfde bleef, bij 36% gestegen is en bij 32% zelfs sterk gestegen (SZW-LTD, 1992). Hoe kan dit positief effect verklaard worden? Bij bedrijfstijdverlenging en uitbreiding van de productie zal de werkgelegenheid, bij gelijkblijvende technologie, toenemen. Dit noemen we het '*uitbreidingseffect*' van de gecompriëerde werkweek. Door verkorting van de normale arbeidsduur stijgt, bij gelijke productie, het aantal banen. Dit is het '*herverdelingseffect*' van de gecompriëerde werkweek. Welk van deze effecten zal overwegen hangt af van de omvang van de bedrijfstijdverlenging en arbeidsduurverkorting. Het nieuwste plan van de regering ter aanmoediging van de vierdaagse werkweek mikt duidelijk meer op uitbreiding dan op herverdeling. Arbeidsduurverkorting mag, maar is niet als verplichting ingebouwd. Bedrijfstijdverlenging daarentegen wel.

Bij het positieve werkgelegenheidseffect moeten wel enkele kanttekeningen geplaatst worden. Veelal wordt er van uit gegaan dat de vrijgekomen en gecreëerde arbeidsuren volledig worden opgevuld met nieuwe arbeidskrachten. Verschillende case-studies wijzen echter uit dat de *herbezetting*, indien gekend, zelden volledig is. Het verschil wordt opgevangen door productiviteitsstijgingen en meer flexibele arbeidsinzet. De kans dat het positief tewerkstellingseffect hierdoor teniet wordt gedaan, is bij een vierdaagse week wel aanzienlijk kleiner dan bij een collectieve arbeidsduurvermindering van bijvoorbeeld 36 naar 35 uur.

Overigens moet opgemerkt worden dat we het tot nu toe hadden over een positief effect op de werkgelegenheid op organisatieniveau. Of er op *macro-niveau* veel tewerkstelling wordt gecreëerd is lang niet zo zeker. Bedrijfstijdverlenging valt immers maar te overwegen voor een beperkt segment van de economische activiteiten en dat holt meteen het toepassingsgebied van de *gecomprimeerde werkweek* en de ermee gepaard gaande tewerkstellingscreatie fors uit. Bedrijfstijdverlenging kan maar overwogen worden door groeiende bedrijven. In de industrie gaat het veelal om kapitaalsintensieve sectoren, die door meer te produceren ook goedkoper produceren en zodoende een concurrentievoordeel opbouwen. Men moet immers de extra productie ten gevolge van de bedrijfstijdverlenging 'aan de man zien te brengen'.

Ook in de handels- en dienstensector moet er vooreerst een vraag bestaan naar uitbreiding van de dienstverlening. De bedrijven moeten vervolgens opereren op een expansieve markt. In een stagnerende (en zeker in een inkrimpende) markt zullen groeiende bedrijven andere bedrijven in het nauw drijven. Hoewel dan misschien intern jobs worden gecreëerd, zullen er elders vernietigd worden. Ten slotte kunnen nog vragen worden gesteld bij de mogelijkheden om de bedrijfstijd uit te breiden. België kent immers, na Luxemburg, nu al de langste gemiddelde bedrijfstijd in Europa (European Commission, 1994). Hoe langer de bedrijfstijd, hoe minder mogelijkheden tot extra bedrijfstijdverlenging. In de automobielsector bijvoorbeeld produceren alle bedrijven ten minste 20 uur per dag. In de basischemie werkt slechts één op vijf bedrijven op een niet-continue basis (Huys, Sels & Van Hootegem, 1998). De verspreiding van de gecomprimeerde werkweek zal dus in andere sectoren, waar productietijdverlenging zich wel laat realiseren, moeten gebeuren. In het algemeen kunnen we stellen dat veel Belgische bedrijven buiten het toepassingsgebied van het 'plan-Miet Smet' vallen, omdat hun bedrijfstijd al zo lang is. Het plan moedigt organisaties verder aan het aantal vaste werknemers af te stemmen op de maximaal benodigde capaciteit. Het risico is niet gering dat deze bedrijven vraagfluctuaties in toe-

nemende mate middels economische werkloosheid zullen opvangen.

Een laatste, maar toch zeer belangrijke, bedenking bij de jobcreatie op macro-niveau is de reële kans dat werknemers in een vierdagenweek elders gaan 'bijwerken', al dan niet in het zwart. Uit een zelf uitgevoerde case-studie bleek bijvoorbeeld dat 90% van de mannen in een vierdaagse werkweek nog bijwerkt tijdens de vrije dagen.

We kunnen dus concluderen dat de gecomprimeerde werkweek een positieve invloed heeft op de werkgelegenheid in de organisaties die het stelsel invoeren. Dit vooral omwille van de bedrijfstijdverlenging, eventueel in combinatie met arbeidsduurvermindering. Op macro-niveau moeten wel de nodige vragen gesteld worden bij het gunstige werkgelegenheidseffect.

Haalbaar, maar ook toepasbaar?

De gecomprimeerde werkweek is zeker een te overwegen arbeidstijdpatroon omdat ze een goed evenwicht tot stand probeert te brengen tussen de belangen van de verschillende betrokken partijen. De *werknemers* is het vooral te doen om de extra vrije dag en eventueel de arbeidstijdverkorting. De *werkgever* kan zijn productiemiddelen beter benutten (industrie) of openingstijden verlengen (dienstverlening). De *maatschappij* tenslotte is gediend met de (al dan niet grote) tewerkstellingscreatie en (veeleer geringe) bijdrage tot het reduceren van de files.

De invoering van de gecomprimeerde werkweek gaat gepaard met ingrijpende organisatorische implicaties. Die nemen evenwel zelden de vorm aan van daadwerkelijk onoverkomelijke problemen. De gecomprimeerde werkweek is organisatorisch haalbaar. Mits de nodige aandacht kan ook de kwaliteit van de arbeid gevrijwaard blijven. Hoewel een nauwkeurige kosten/batenanalyse moeilijk opgesteld kan worden, lijkt de gecomprimeerde werkweek ook bedrijfseconomisch haalbaar.

De sleutel tot dit succes ligt in de met het arbeidstijdpatroon gepaarde gaande *bedrijfstijdverlenging*. Deze vormt niet alleen de grote kracht, maar tevens de 'achillespees' van de gecomprimeerde werkweek. Bedrijfstijdverlen-

ging valt immers maar te overwegen voor een beperkt segment van de economische activiteiten, namelijk groei-bedrijven die opereren op een expansieve markt en nog de nodige marge hebben om hun bedrijfstijd uit te breiden. Het simultaan vervullen van deze voorwaarden is allesbehalve evident en dat hypothekeert de diffusiemogelijkheden van de gecompriëerde werkweek aanzienlijk.

Literatuur

- ATOS Beleidsadvies en -onderzoek BV (1996), *Praktijkboek Bedrijfs- en Werktijden*, 's-Gravenhage: DELWEL Uitgeverij.
- Bruins-Slot, J. (1992), *Evaluatie 4 x 9 1/2 uur in de meubelindustrie*. Zwolle, Bedrijfsgezondheidsdienst.
- De Lange, W. (1988), De balans van atv. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 4 (3): 54-64
- De Lange, W. (1989), *De configuratie van arbeid: vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen*. Tilburg: Thieme.
- Denys, J., G. Hedeboew & M. Lambert (1985), *Nieuwe vormen van arbeidstijdregeling: de experimenten Hansenne*. HIVA, Leuven.
- European Commission (1994), *Business and Consumer Survey Results*. In: *European Economy*, (11): 1-12.
- Hoekstra, F., B. Jansen & B. van Goudoever (1994), *The compressed working week*. In: *Bulletin of European Studies on Time*, 10.
- Huys R., L. Sels & G. Van Hootegem (1998), *HRM and the new division of labour*. Paper for the 14th EGOS-Colloquium, Maastricht, 9-11 July 1998.
- Kropman, J., P. van Beeck en J. Roosen (1992), *Flexibilisering van tijdsroosters: een instrument voor beïnvloeding van mobiliteit?* Nijmegen, ITS.
- Lagasse, L. (1988), *Radicaal nieuw arbeidstijdpatroon: General Motors Antwerpen flexibiliseert*. In: *Personeelsbeleid*, 24 (4): 177.
- NN (1990), *Vierdaagse werkweek leverde Scania 200 banen op*. In: *OR*, 5 december 1990, pp.12-15
- Raaijmakers, S. (1997), *Een dag van verschil: studie naar temporele aspecten van het dagelijks leven van werknemers met een vierdaagse resp. vijfdaagse werkweek*. Tilburg, University Press.
- SZW-LTD (1992), *Ervaringen met de vierdaagse werkweek*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Loontechische Dienst.
- SZW (1993), *Bedrijfseconomische consequenties van afwijkende arbeidstijden*. SZW-NEI-NIA.
- Tijdens, K. (1998), *Zeggenschap over arbeidstijden: de samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*. Den Haag, Welboom.
- van Eijk, R. e.a. (1994), *Kosten-batenanalyse van nieuwe arbeidstijdpatronen: een instrument voor het management*. Tilburg, IVA.
- Van Zwet, R. (1996), *Arbeidsduurverkorting en flexibilisering: aandachtspunten bij invoering*. Arbeidszaken in Beweging, nr. 3, Den Haag.
- Wedderburn, A. (1997), *The compressed working week*. In: *Bulletin of European Studies on Time*, 10.