

PROHEF

LOKAAL EXPERIMENT

Voorlopig eindverslag van het
praktijk experiment te Rotterdam

drs. Peter W. Voogt
Hans E. Stenfert Kroese

Profijt | met Prohef

Verantwoording

KPMG heeft geadviseerd omtrent de opzet van het experiment en de berekeningsmodellen, en zij heeft de kwartaal- en jaarafrekeningen uitgevoerd.

Dit laatste zonder hierop accountantscontrole toe te passen, daarvoor waren de eigen accountants van de bedrijven verantwoordelijk (voor zover van toepassing).

Dit eindverslag is opgesteld door Peter W. Voogt als part-time directeur van Stichting Prohef, daarnaast werkzaam bij IGG - Voogt, Wiertsema & van Veenen bureau voor sociaal beleid te Rotterdam.

Het eindverslag valt - met instemming van de Raad van Toezicht en Advies - onder de verantwoordelijkheid van het bestuur in de persoon van Hans Stenfert Kroese, werkzaam bij Rotterdams Werk BV.

Piet van Elswijk, werkzaam bij IME-consult te Nijmegen, trad op als adviseur.

VOORWOORD

Waarde lezer,

Voor u ligt de uiteindelijke evaluatie van een experiment in Rotterdam, waarbij in de praktijk is onderzocht hoe bedrijven reageren op een andere financieringswijze van ons stelsel van sociale zekerheid. Dergelijke echte experimenten in een economie zijn zeer zeldzaam.

Zo heeft men jaren geleden in de Verenigde Staten onderzocht hoe een groep personen zich in zijn afweging tussen werken en vrije tijd liet leiden door alternatieve stelsels van sociale zekerheid. In het Rotterdamse experiment is nagegaan hoe bedrijven zich in hun beslissingen laten beïnvloeden door een andere financieringswijze voor de sociale zekerheid. In plaats van de gebruikelijke loonsomheffing waren de aan het Rotterdamse experiment deelnemende bedrijven een heffing op basis van hun toegevoegde waarde verschuldigd. Deze toegevoegde waarde omvat de beloningen van alle productiefactoren in de betrokken bedrijven, dus naast de uitbetaalde loonsom ook de vergoedingen voor kapitaal, zowel het fysieke kapitaal (grond, gebouwen, machines) als het financiële kapitaal.

Van waar deze belangstelling voor de wijze waarop de sociale zekerheid wordt gefinancierd? Naarmate ons stelsel van sociale zekerheid verder werd uitgebreid, stegen ook de financiële lasten die bedrijven en werknemers voor dit stelsel moesten opbrengen. Gebruikelijk is dat deze lasten worden verhaald via een heffing op de loonsom. Het gevolg van deze financieringswijze is dat arbeid relatief duur wordt en bedrijven worden geprikkeld om arbeid te vervangen door kapitaal of om producties te verplaatsen naar landen waar arbeid relatief goedkoop is wegens afwezigheid van een stelsel van sociale zekerheid. In beide gevallen brokkelt het financiële draagvlak voor de sociale zekerheid af en ontstaat de noodzaak tot nog hogere premiepercentages. Vooral in tijden van conjuncturele neergang ontstaat hierdoor een zichzelf versterkend effect. Werknemers worden ontslagen en verdwijnen in de werkloosheidsvoorzieningen, in de arbeidsongeschiktheidsregelingen of worden voortijdig gepensioneerd. Op een of andere wijze moeten de additionele lasten van deze vormen van inactiviteit weer worden opgebracht door het bedrijfsleven. Dat bedrijfsleven wordt daardoor opnieuw geprikkeld tot inkrimping van zijn personeelsbestand. Met name de lager betaalde functies worden hierdoor onevenredig getroffen, omdat de premieheffing aan de bovenkant wordt begrensd door een maximum. Aldus dreigt een spiraalwerking te ontstaan, die verder wordt versterkt naarmate er meer en meer wordt uitgeweken naar het informele circuit. Bij dat laatste valt niet alleen te denken aan doe-het-zelf-activiteiten, maar ook aan het grijze en zwarte circuit. Tegen deze achtergronden is de gedachte opgekomen om de sociale zekerheid niet langer te financieren via een loonsomheffing, maar via een heffing op de toegevoegde waarde. Op deze wijze wordt voorkomen dat de productiefactor arbeid eenzijdig wordt belast en waar mogelijk wordt vervangen door kapitaal. Zoals gezegd, experimenten met fiscale stelsels zijn zeldzaam. De gemeente Rotterdam heeft de durf gehad om een dergelijk experiment aan te gaan. Het past bij de doe-mentaliteit van deze stad om niet nog langer te wachten op allerlei theoretische studies, maar de koe bij de horens te pakken en een daadwerkelijk experiment te starten. De met dit experiment verbonden lasten zijn voor rekening gekomen van

Rotterdam, terwijl de baten en lusten uiteindelijk ten goede zijn gekomen aan de sociale fondsen en de fiscus.

De resultaten van het Rotterdamse experiment overtreffen de verwachtingen, ook nadat rekening is gehouden met de zeer gunstige conjunctuur tijdens de looptijd van het experiment. De werkgelegenheidsontwikkeling bij de deelnemende bedrijven was positiever dan verwacht. Ook de investeringen in fysiek kapitaal en de uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling hebben zich gunstig ontwikkeld, niettegenstaande sceptici die het tegenovergestelde hadden verwacht.

Natuurlijk is voorzichtigheid op zijn plaats bij het interpreteren en generaliseren van de uitkomsten. Het experiment kende slechts een beperkte looptijd.

De deelnemende bedrijven hebben in vrijheid kunnen kiezen voor deelname aan het experiment, waardoor deze bedrijven geen doorsnee vormen van het totale bedrijfsleven. Kortom, de gelovers in het experiment weten zich gesterkt in hun geloof, de sceptici houden voldoende argumenten over om hun twijfels mee te onderbouwen.

Alleen voortgezette experimenten zouden het definitieve antwoord kunnen geven.

Helaas, Rotterdam heeft het voor het experiment beschikbaar gestelde budget uitgeput en het is niet gelukt om sociale fondsen en fiscus te bewegen tot financiële ondersteuning van het experiment. Juist deze fondsen en de fiscus profiteren immers van de positieve effecten van het experiment.

Met deze eind-evaluatie is het Rotterdamse experiment afgerond. Kennisname van de opzet en resultaten kan ik van harte aanbevelen. Graag ook wil ik dank zeggen aan al degenen die op enigerlei wijze dit experiment mogelijk hebben gemaakt. Ik denk dan in het bijzonder aan de deelnemende bedrijven, aan de gemeente Rotterdam en aan KPMG die een deel van haar werkzaamheden voor eigen rekening heeft verricht. En natuurlijk de andere mensen die veel werk hebben verzet en achter in dit rapport vermeld staan.

Hans Weitenberg,

voorzitter Raad van Toezicht en Advies van de stichting Prohef Rotterdam

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding + samenvatting (leeswijzer)	7
1.1	ontwikkelingen rond Prohef	8
1.2	methodische opmerkingen.....	9
2.	Vraagstelling van het experiment	11
3.	Uitvoerbaarheid van de Prohef-systematiek	13
3.1	nadere uitwerking van de systematiek op basis van praktijkervaringen	13
3.2	de uitvoering in de praktijk.....	17
3.3	bevindingen omtrent de kwartaal- en jaarafrekeningen	20
3.4	gewijzigde condities tijdens de uitlooperperiode (1998-1999).....	20
4.	Hoe ondernemers Prohef hebben benut	23
4.1	beschrijvingen per deelnemer	23
4.2	conclusies omtrent betekenis van Prohef voor de bedrijven	37
5.	Werkgelegenheidseffecten	41
5.1	ontwikkelingen in FTE.....	41
5.2	personele ontwikkelingen.....	44
5.3	kosten per extra FTE.....	45
5.4	inverdieneffecten	46
6.	Conclusies	47

BIJLAGEN

1.	De Prohef-systematiek zoals toegepast in het Rotterdamse experiment ...	49
2.	Samenvatting van het eerste tussentijds verslag (april 1997)	53
3.	Samenvatting uit het NEI rapport (externe evaluatie mei 1998)	56
4.	Bepaling behoud van arbeidsplaatsen	58
5.	Ontwikkelingstraject Prohef.....	60

INLEIDING

Dit is het tweede en meestomvattende verslag dat de Stichting Prohef uitbrengt over het Rotterdamse praktijk-experiment met het Prohef-systeem (voorheen Plan van Elswijk); het is aan te merken als voorlopig eindverslag. Het eerste verslag verscheen in april 1997. Begin 1998 vond een externe evaluatie van het experiment Prohef plaats in opdracht van het Rotterdamse gemeentebestuur als financier van het experiment. Dat is uitgevoerd door het Nederlands Economisch Instituut (NEI). Hierin is vooral naar het financiële verloop van het experiment gekeken, en is een advies uitgebracht omtrent de bekostiging van het experiment in de uitloophase. (Zie bijlage 2 voor een samenvatting.) Het NEI concludeerde onder meer dat er van Prohef een investeringstimulans uitgaat. En ook dat het Prohef-systeem goed naast het bestaande systeem kan worden toegepast.

Dit tweede verslag behandelt de vraagstelling waarvoor het experiment is opgezet, en anders dan het eerste verslag, gaat het thans om de voltallige groep deelnemers. Het eerste verslag betrof het experimentjaar 1996 en had betrekking op de deelnemers die in dat jaar met het experiment zijn gestart; 7 bedrijven (14 rechtspersonen) met 84 FTE totale personeelsomvang bij de start.¹⁾

In 1997 trad de tweede groep deelnemers toe, waarmee het aantal bedrijven uitgroeide tot 12 (overeenkomend met 20 rechtspersonen) en de omvang van het totale personeel bij start van het experiment 286 FTE werd.

In dit verslag wordt de gehele experimentperiode 1996-1997 besproken, en het eerste uitloophjaar 1998; dat laatste op basis van de voorlopige afrekeningen met de bedrijven.

In vergelijking met het eerste verslag gaan we hier dieper in op de werking van de Prohef-systematiek in de praktijk.

Voor een beschrijving van de opzet van het experiment verwijzen we naar het eerste verslag. Een verkorte weergave is in bijlage 2 opgenomen. Achtereenvolgens komen in dit verslag aan bod de uitvoerbaarheid van Prohef, hoe ondernemers Prohef hebben benut en welke werkgelegenheidseffecten zijn opgetreden.

Leeswijzer

Een samenvatting van de resultaten krijgt men door het lezen van hoofdstuk 6 met de algemene conclusies (blz. 47); paragraaf 4.2 over het gebruik van Prohef door de ondernemers (blz. 37 - 40); de paragrafen 5.1 en 5.2 over de werkgelegenheidseffecten (blz. 41 - 45) en de paragrafen 3.1 en 3.2 over de praktische uitvoering (blz. 13 - 19).

¹⁾ Het eerste verslag spreekt over 8 deelnemers. Een van deze deelnemers waarvan de gegevens toen nog niet bekend waren, is alsnog per 1 januari 1997 gestart.



1.1 Ontwikkelingen rond Prohef

Het Rotterdamse Prohef experiment is een belangrijke doorbraak geweest om het huidige systeem van loonheffingen ter discussie te stellen, in vervolg op de eerdere aanzetten van Piet van Elswijk. De start van het Rotterdamse experiment was eind 1996 aanleiding voor de Tweede Kamer om bij motie de minister van SZW te vragen praktijk-experimenten mogelijk te maken voor de provincie Friesland en in de schoenenbranche. Daarnaast om een modelsimulatie mogelijk te maken door het CREED-instituut van de Universiteit van Amsterdam. Deze modelsimulatie moet zicht geven op hoe ondernemers op het Prohef-systeem reageren, als aanvulling op eerdere modelmatige doorrekeningen ²⁾ die slechts gebaseerd zijn op exercities met macro-economische kencijfers.

Medio 1997 reageert de minister afwijzend op de motie. Er volgt in oktober 1997 een hoorzitting van de vaste Kamercommissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid en bij de begrotingsbehandeling eind 1997 stemt de minister toe in honorering van het CREED-experiment. Praktijk-experimenten dienden naar zijn inzicht afhankelijk te zijn van eventuele gunstige uitkomsten van het CREED-experiment. De modelmatige simulatie door CREED is medio 1998 gestart en zou naar verwachting begin 1999 tot een rapportage leiden.

Begin 1998 besluit de minister voorts om een door de Provincie Groningen opgezet experiment met een Prohef-variant mede mogelijk te maken, naast de Europese en lokale gelden die daarvoor reeds zijn verworven. Dit experiment is januari 1999 gestart. Hierbij zal onderzoeksmatig worden getraceerd welke categorieën niet-werkenden de extra ontstane arbeidsplaatsen opvullen (al of niet via ketens van vacatures doordat eerst werkenden de extra plaatsen opvullen).

Eind 1998 heeft ook de FNV bij de begrotingsbehandeling van SZW aangedrongen op het mogelijk maken van meerdere experimenten met Prohef.

Het Europese parlement heeft eveneens aandacht besteed aan Prohef. De Commissie Werkgelegenheid heeft een voorbereidende studie laten verrichten naar het systeem. Thans gaan stemmen op om het als variant in de discussie te betrekken rond de vraag welk systeem op lange termijn in Europa moet gaan gelden als de landen in hun sociale wetgeving naar elkaar toe moeten gaan groeien.

Vanuit diverse Europese landen is belangstelling getoond voor het Prohef-systeem (Zweden, Oostenrijk, Duitsland). De bijdrage van de Europese Commissie aan het bovengenoemde experiment is mede gebaseerd op de samenwerking van Groningen met Zweden en Oostenrijk.

Verder is in Rotterdam een oriëntatie gaande om te kijken of een experimentele toepassing in het kader van het Grote Steden Beleid wenselijk is. Daarbij gaat het om toepassing van het Prohef-regime als economisch sturingsinstrument, in dit geval als economische stimulators voor bepaalde gebieden.

Deze en verder beoogde experimenten hebben tot doel om het Prohef-systeem in de praktijk te toetsen aan steeds verdergaande criteria en tegelijkertijd het model verder te ontwikkelen. Het traject dat in grote lijn daarvoor is uitgezet staat beschreven in bijlage 5.

²⁾ Centraal Planbureau met het FKSEC- en MIMIC-model, werkdocument nr. 79 (augustus 1995) G. den Broeder met het AMO-K-model in 'Homeostatische financiering van de sociale zekerheid' (maart 1992)

Het Prohef-systeem bevordert het ontstaan van extra werkgelegenheid doordat het uitgespaarde uitkeringen beschikbaar stelt aan de werkgever in de vorm van een aftrekpost op de heffing. In het Rotterdamse experiment betaalt de gemeente deze aftrekpost, terwijl de inverdieneffecten van de extra arbeidsplaatsen bij de fiscus en de sociale kassen liggen. Door af te zien van verhaal van deze inverdieneffecten, maakte de gemeente het experiment mogelijk. Niettemin is het voor eventuele nieuwe experimenten op wat grotere schaal nodig dat de inverdieneffecten ook daadwerkelijk beschikbaar komen voor die experimenten. Hiertoe is medewerking van de regering en de sociale kassen noodzakelijk.
(In paragraaf 5.4 gaan we nader in op deze inverdien-effecten.)

1.2 Methodische opmerkingen

● Generaliseerbaarheid

Dit experiment is een eerste praktijkproef om de veronderstelde werking te toetsen (zie de vraagstelling in hoofdstuk 2). In deze zin vergelijkbaar met de beproeving van een nieuw medicijn, dat na de ontwikkeling in het laboratorium voor het eerst in de praktijk wordt getoetst op proefpersonen die er mogelijk baat bij hebben.

Dit betekent ook dat de (werkgelegenheids)uitkomsten niet zonder meer generaliseerbaar zijn naar de gehele Nederlandse economie. Daarvoor zou een veel omvangrijker experiment nodig zijn met een representatieve steekproef van bedrijven.

● Cijfers over 1996

In de eerste tussenrapportage zijn gegevens gepresenteerd voor 7 bedrijven voor het jaar 1996 op basis van voorlopige kwartaalafrekeningen. In dit rapport worden cijfers over dat jaar gepresenteerd die gebaseerd zijn op de definitieve jaarafrekeningen. Dat houdt in dat er in deze rapportage enig verschil in uitkomst is met het eerste tussenrapport.

● Gewijzigde presentatie van FTE-cijfers

De extra ontstane arbeidsplaatsen zijn in de tussenrapportage uitgedrukt in percentage groei ten opzichte van de totale startformatie (in FTE=s). In 1997 is duidelijk geworden dat niet alle bedrijven gebruik hebben weten te maken van het Prohef-regime (zie § 4.2 blz. 37 e.v.). De toename in FTE is daarom in deze rapportage uitgedrukt in percentage groei ten opzichte van de startformatie van de bedrijven die Prohef hebben weten te benutten.

VRAAGSTELLING VAN HET EXPERIMENT

Doelstelling van het experiment is om te laten zien dat het systeem in de praktijk kan werken.³⁾ Dit behelst concreet de volgende onderdelen.

- **Is het systeem praktisch uitvoerbaar?**

Daarbij gaat het om zaken als bepaling toegevoegde waarde, bepaling percentage Prohef, bepaling personeelsomvang. Dit is in eerste aanleg uitgewerkt in de voorbereidingsfase van het experiment. Zie daarvoor de bijlage. De nadere uitwerking van de systematiek gaandeweg het experiment, komt in hoofdstuk 2 aan bod.

Een belangrijke vraag tijdens de uitvoering van het experiment is wat de administratieve belasting is voor de ondernemer. En welke controlewerkzaamheden hieraan vast zitten. Verder gaat het om zaken als:

- fraudegevoeligheid
- verschil voorlopige kwartaalafrekeningen en definitieve jaarafrekeningen
- nadere interpretatie toegevoegde waarde en personeelsomvang

In hoofdstuk 3 komen deze zaken aan bod.

- **Kunnen ondernemers met het systeem overweg, weten ze het te benutten?**

Om voordeel van het Prohef-regime te hebben als ondernemer moet de bedrijfsstrategie worden aangepast. Ook moet anders tegen het aanstellen van personeel worden aangekeken, in vergelijking met het huidige systeem. Te verwachten valt dat dit niet vanzelf zal gaan, wat de reden is dat het experiment tevens voorzag in voorlichting aan de ondernemers.

De mogelijke bedrijfsstrategieën die gebruik maken van Prohef zijn vooraf in kaart gebracht, en systematisch is nagegaan in hoeverre deze door ondernemers worden toegepast. Hoe hebben zij er invulling aan gegeven, en wat was de betekenis van Prohef daarbij? Zijn de marktcondities bepalend geweest? Hoe is het verloop in omzet en toegevoegde waarde geweest?

Hoofdstuk 4 gaat in op deze vragen.

2

3) Het Lokaal Experiment Productieheffing is niet bedoeld om de werkgelegenheidseffecten getalsmatig te toetsen; deze zijn macro-economisch doorgerekend (zie voetnoot 2). Wel is uit het eerste experimentjaar gebleken dat de werkgelegenheidseffecten hoger zijn dan op basis van de macro-economische doorrekeningen werd verwacht. Dit mag echter niet worden gegeneraliseerd; inzicht hieromtrent kan pas worden verkregen op basis van omvangrijkere experimenten met een representatieve deelnemersgroep.

- Welke werkgelegenheidseffecten treden op?

Prohef voorziet in behoud van arbeidsplaatsen en in het ontstaan van nieuwe. In welke mate treedt dit op en wat is de relatie met de gevolgde bedrijfsstrategieën? Op welk niveau ontstaan nieuwe arbeidsplaatsen? Klopt de veronderstelling dat met name lager betaalde arbeid gestimuleerd wordt? En hebben de lagere loonkosten gevolgen voor het beloningsniveau?

Verder is uitgebreid gekeken naar effecten voor het personeel en het personeelsbeleid. Zo kan verwacht worden dat de werkdruk afneemt, dat overwerk vermindert, dat meer ruimte ontstaat voor scholing, dat het uitzendwerk en uitbestede werk verminderen en dat ondernemers makkelijker gaan aankijken tegen het aanstellen van personeel met zwakkere arbeidsmarktpositie. ⁴⁾

In hoofdstuk 5 worden deze vragen behandeld; ook wordt daar ingegaan op de inverdieneffecten.

⁴⁾ Zie het Werkdocument Productieheffing (projectbureau Sociale Vernieuwing Rotterdam, 1993) waarin deze veronderstelde effecten zijn beschreven.

UITVOERBAARHEID VAN DE PROHEF-SYSTEMATIEK

Een beschrijving van de Prohef-systematiek treft U in de eerste bijlage. Belangrijk hier is om te memoreren dat er zogeheten voorlopige kwartaalafrekeningen plaats vinden, waarbij de toegevoegde waarde wordt benaderd vanuit de BTW-opgave(n). Op basis van de jaarrekening van de bedrijven vindt vervolgens de definitieve jaarafrekening plaats. De toegevoegde waarde is zo gedefinieerd dat deze valt te ontlenen aan de gangbare (voorgeschreven) indeling van jaarrekeningen

3.1 Nadere uitwerking van de systematiek op basis van de praktijkervaringen

Bepaling personeelsomvang met het oog op de vast te stellen personeelsaftrek

Alle betaalde medewerkers tellen mee

In de aanloopfase van het experiment is al besloten om niet alleen werknemers voor de vaste aftrek in aanmerking te laten komen, maar ook zelfstandig ondernemers (ZO) en directeuren-groootaandeelhouder (DGA). Omdat zij niet premieplichtig zijn voor de werknemersverzekeringen is de premiecompensatie lager en is de vaste aftrek dus ook lager (f 18.400,- i.p.v. f 22.800,- op jaarbasis).

In geval er sprake is van een gezamenlijk uitgevoerd bedrijf (maatschap, firma e.d.) komen alle compagnons in aanmerking voor deze vaste aftrek per werkende, voorzover zij ook in aanmerking komen voor de fiscale zelfstandigenaftrek.

Voor de volledigheid: medewerkers moeten in dienst zijn van de onderneming en er werkzaam voor zijn. Freelancers, uitzendkrachten en elders gedetacheerden tellen niet mee voor de FTE berekening.

In 1996 is besloten ook stagiairs te gaan meetellen. De ondernemer is vrij in de keuze van het type arbeidscontract (tijdelijk, onbepaald, deeltijd, afroep, flexibel).

Geen stapeling van Prohef-aftrek en loonkostensubsidie

De systematiek voorziet in het voorkomen van 'stapeling' van personeelsaftrek voor Prohef en eventuele loonkostensubsidies, waardoor de loonkosten meer dan volledig zouden worden vergoed. Daarom was bepaald dat personeel met loonkostensubsidie niet meetelt voor het bepalen van de formatie in full-time-equivalenten (FTE's) waarop de totale aftrek wordt gebaseerd.

Om te voorkomen dat de ondernemer dit zou opvatten als 'verbod op aanstellen van personeel met een loonkostensubsidie' is de regel aangepast. Thans wordt de in enig jaar ontvangen persoonsgebonden loonkostensubsidie in mindering gebracht op de Prohef-aftrek. Daarmee is de 'stapeling' eveneens vermeden.

3

Drieslag in FTE-berekening en verfijning ervan

De aftrekpost van f 22.800,- per FTE onder Prohef is ruim 50% van de 'bruto-bruto' loonkosten, uitgaande van het minimumloon. Het minimum jeugdloon ligt aanmerkelijk lager. Om op ongeveer eenzelfde verhouding uit te komen, wordt de berekening van FTE's aangepast voor de categorie jeugdigen. Verder moet rekening worden gehouden met deeltijdwerkers en werkers die niet de gehele opgaveperiode (kwartaal) in dienst zijn geweest. De FTE berekening kent daartoe drie stappen.

- bepalen aantal voltijdwerkers die op 1 januari 23 jaar of ouder zijn, en 32 uur of meer per week werkzaam
- bepalen aantal medewerkers die onder het jeugdloon vallen; dit gebeurt door het loon voor de sociale verzekering (kolom 8 verzamelloonstaat) te delen door het minimumloon; effect hiervan is dat verschil in minimumloon tussen bijvoorbeeld 17 jarigen en 22 jarigen vanzelf doorwerkt, evenals deeltijdwerk; als het betaalde loon hoger is dan het minimum jeugdloon gaat de FTE-waarde - en daarmee de aftrekpost - ook omhoog;
- voor de parttimers geldt als FTE waarde het aantal uren per week gedeeld door 32; voor full-timers die niet het gehele kwartaal in dienst waren geldt het aantal dagen van de aangestelde periode gedeeld door 91; voor de overigen wordt het aantal betaalde uren in een kwartaal gedeeld door 400.

Steeds geldt dat 1 persoon maximaal als 1 FTE kan gelden. Bij herleiding van het aantal FTE-s jeugdigen uit de loonsom kan een beperkte vertekening optreden bij de *voorlopige afrekening* voor het kwartaal waarin het vakantiegeld wordt uitgekeerd. Deze vertekening is van geringe betekenis in vergelijking met de bepaling van de toegevoegde waarde. Zie verder paragraaf 3.2.

Verder is gebleken dat ziektevervangings tot een soort dubbeltelling van FTE kan leiden, te meer omdat aan de andere kant bij de vaststelling van de toegevoegde waarde de loonkosten worden verminderd met ontvangen ziekengeld. Ziektevervangings dient derhalve bij de FTE-berekening (formeel) te worden uitgelicht.

Navraag bij deelnemers leerde dat ziektevervangings nagenoeg niet is voorgekomen, slechts in een enkel geval bij een van de grootste deelnemers; de FTE-vertekening is hier $<0,5\%$. Derhalve is afgezien van een (achteraf) inventarisatie van de ziektevervangings.

Aandachtspunt bij de regel '1 persoon geldt als maximaal 1 FTE' is dat voor personeel, werkzaam bij meerdere bedrijven, de FTE toerekening naar rato geschiedt. Bij het Rotterdamse experiment is dit nog niet aan de orde. Bij grootschalige toepassing van Prohef zal een check moeten plaats vinden op basis van het sofi-nummer.

Aan de systematiek is inmiddels toegevoegd dat WAO-ers op de loonlijst, die voor een deel werkzaam zijn, worden behandeld als part-timers.

De benodigde gegevens zijn te ontfemen aan de reguliere loonadministratie van een bedrijf.

- **Bepaling toegevoegde waarde**

De toegevoegde waarde (TW) is gedefinieerd als:

OMZET – inkopen – andere externe kosten – overige bedrijfskosten

wat hetzelfde is als:

BEDRIJFSRESULTAAT + loonkosten + sociale lasten + afschrijvingen + huur en pacht

Bedrijfsmiddelen in eigendom òf in lease worden in deze systematiek gelijk behandeld. Belangrijk is voorts dat het gaat om het bedrijfsresultaat uit de normale bedrijfsvoering, met uitsluiting van de financiële resultaten.

Financiële resultaten?

Dit laatste, uitsluiting van financiële resultaten, leverde tevens het belangrijkste geschilpunt op tussen Stichting Prohef en één der deelnemers. Deze laatste had een vordering wegens een leverantie als oninbaar afgeboekt, een vordering op een klant-bedrijf waarin de deelnemer tevens een aandeel van circa 20% bezat. De afboeking betekende dat over dat bedrag geen Prohef verschuldigd zou zijn.

Stichting Prohef ging niet akkoord met deze afboeking, omdat de deelnemer volgens haar oordeel hier als aandeelhouder optrad en er sprake was van handelen uit oogpunt van financiële deelneming; en afboeking op een deelneming valt onder het financieel resultaat en dus buiten de toegevoegde waarde-bepaling van Prohef. Overweging daarbij was dat deze leveranties enkele jaren hadden plaats gevonden en telkenmale tot afboeking van vorderingen had geleid, wat naar het oordeel van de Stichting moeilijk kan worden gezien als een zakelijk handelend leverancier.

Voor beslechting van het geschil is een arbitragecommissie ingesteld, één lid op voordracht van de deelnemer, één namens Stichting Prohef vanuit de Raad van Toezicht en Advies en een gezamenlijk aan te wijzen onafhankelijke derde als voorzitter.

Het bindend advies van deze commissie stelde de Prohef-deelnemer in het gelijk.

De commissie stelde dat het vaker voorkomt dat een leverancier een aandeel neemt in een klant-bedrijf om z'n positie als leverancier te bestendigen. En gelet op de aard van deze klant kan het enkele jaren duren voordat deze winstgevend is, op welk moment de positie van leverancier alsnog profijtelijk wordt.

Voorts was niet gebleken dat er sprake was van een gezamenlijke actie van aandeelhouders om het desbetreffende bedrijf te redden, waardoor de afboeking kon worden aangemerkt als voortvloeiend uit een besluit van aandeelhouders.

Verder was het volgens de arbitragecommissie aan de Prohef-deelnemer om te beoordelen of voortgaande leverantie wordt geschraagd door de kansen op overleving van de klant.

Hier ligt overigens een parallel met de fiscus die in zijn beoordeling ten behoeve van de vennootschapsbelasting wel de rechtmatigheid, maar niet de doelmatigheid mag toetsen.

Prohef-inkomsten in de jaarrekening

Op advies van KPMG is de deelnemers de keuze gelaten om de Prohef-inkomsten als voorziening te boeken die vrijvalt na afloop van het experiment, of direct in de jaarcijfers te verwerken.

Overweging voor boeking als voorziening is dat bedrijven later eventueel moeten 'terugbetalen' wat eerder aan inkomsten is verkregen. Andere overweging is dat men voor de langere termijn of richting aandeelhouders nog zo veel mogelijk de 'normale' bedrijfsvoering zichtbaar wil maken. Vrijval van de voorziening aan het eind van het experiment is dan een bijzondere bate.

Vanuit Prohef systematiek bekeken is boeking als voorziening oneigenlijk. Immers, je betaalt naar rato van toegevoegde waarde-ontwikkeling en daarvoor reserveren is net zoiets als reserveren voor een hogere BTW-afdracht als de omzet toeneemt. De notie van 'terugbetalen' ontstaat ook alleen door de vergelijking met het huidige regime, ten opzichte waarvan Prohef verrekent. Indien Prohef integraal zou zijn ingevoerd, zijn deze zaken geheel niet meer aan de orde.

Van de 10 bedrijven die per saldo een Prohef-voordeel konden boeken, is dat in 7 gevallen in de winst-en-verliesrekening terecht gekomen; 3 hebben het als voorziening in de balans opgenomen.

In alle gevallen dienen de Prohef-inkomsten buiten de toegevoegde waarde-bepaling te blijven om 'belasting over belasting' te vermijden. In geval van boeking als voorziening gebeurt dat vanzelf. Indien de Prohef-inkomsten in het bedrijfsresultaat verwerkt zijn, moeten ze worden uitgelicht.

Verdere aanscherpingen

Uiteraard komt men allerlei interpretatiekwesties tegen bij de bepaling van de toegevoegde waarde uit de jaarrekeningen. De hier te memoreren belangrijkste zaken betreffen de volgende:

- boekwinsten en -verliezen worden als correctie op afschrijvingen die eveneens onder de TW-berekening vallen, meegenomen;
- koersverschillen en bankkosten (gerelateerd aan omzet) vallen onder de TW-berekening;
- mutaties voorzieningen dubieuze debiteuren en incurante voorraad eveneens;
- buitengewone baten en lasten blijven buiten beschouwing;
- hoewel 'eenmalige kosten' bij de bepaling van het Prohef-percentage voor deelname aan het experiment buiten beschouwing bleven (ter wille van beter zicht op de reguliere bedrijfsvoering) worden deze tijdens het experiment wél meegenomen in de TW-berekening;
- de ziekteverzuimverzekering die in de plaats is gekomen van de premie aan de bedrijfsvereniging wordt als sociale lasten aangemerkt;
- de loonkosten vallen onder de TW-berekening (één van de bijtellingen bij het bedrijfsresultaat), doch niet onder loonkosten worden zaken verstaan als reiskostenvergoeding, onkostenvergoeding, kantinekosten, kosten arbo-dienst en overige personeelskosten (te beschouwen als overige bedrijfskosten).

● Kwartaalafrekening parallel aan BTW-aangifte

Om de administratieve belasting voor bedrijven zo gering mogelijk te houden, en toch tussentijds betalingen aan bedrijven mogelijk te maken, zijn de voorlopige kwartaalafrekeningen ingesteld, gekoppeld aan de BTW-aangifte(n); de aangifte per kwartaal of de optelling van drie maand-aangiftes.

Vanuit deze BTW-aangifte is de TW te benaderen door 'omzet - inkoop'. De inkoop is dan te herleiden uit de BTW-aangifte categorie 'voorbelasting'. Uitgaand van een voorbelasting van 17,5% is dat een netto-inkoop van $100 / 17,5 = 5,7$ maal de voorbelasting.

Sommige bedrijven hebben veel onbelaste inkoopkosten (porto) of tegen lager tarief. Op basis van een schatting is dan bij het begin van het experiment de factor 5,7 opgehoogd (naar bijvoorbeeld 6,25). Zo nodig zijn ook tussentijds correcties op deze factor afgesproken (zie verder § 3.2).

Nadrukkelijk gaat het hier om een 'benadering', omdat allerlei onzuiverheden ontstaan in de TW-bepaling, bijvoorbeeld door:

- investeringsgoederen worden voor de BTW in één keer als voorbelasting afgetrokken;
- onregelmatige facturering;
- hanteren kasstelsel;
- mutaties in voorraad;
- jaarlijkse kosten-afrekeningen (leasecontracten);
- incidentele BTW-vrijgestelde inkoop (personeelsopleiding).

Over de feitelijke verschillen met de jaarafrekening handelt § 3.3.

3.2 De uitvoering in de praktijk

● 'BTW-aangifte-plus'

Voor de toepassing van de kwartaalafrekeningen in de praktijk is belangrijk te vermelden dat vanuit Stichting Prohef sterke behoefte bestond om nauwkeuriger zicht te hebben op de ontwikkeling van de TW:

- vanuit evaluatie-oogpunt (zie ook de beschrijvingen per bedrijf in hoofdstuk 4 met de grafieken);
- om zicht te hebben op het te verwachten beroep op het garantiefonds. Dat maakte dat in de praktijk gewerkt is met aanvullende informatie. Sommige bedrijven verstrekken zo standaard informatie over voorraadmutaties. Bedrijven die met kwartaalcijfers werken, verstrekken deze in plaats van de BTW-aangifte; dit betekent vaak juist minder administratieve belasting. Zij het dat kwartaalcijfers doorgaans iets later beschikbaar komen dan de BTW-aangifte. En in geval van onverwachte uitkomsten wordt navraag gepleegd en een eventuele schatting afgesproken met de ondernemer ter correctie. Per saldo betekent dit dat er een soort 'BTW-aangifte-plus' is ontstaan die vooral KPMG als uitvoerende rekenaar enig extra werk heeft opgeleverd. Bij een algehele invoering van Prohef vervalt deze noodzaak tot detaillering van de BTW-aangifte.

● Administratieve belasting

De conclusie uit het eerste tussentijds verslag dat de extra administratieve belasting voor bedrijven die voortvloeit uit het Prohef-systeem uiterst gering is, kan zonder meer worden gehandhaafd. Het aanleveren van extra informatie met name ten behoeve van de kwartaalafrekeningen geschiedt steeds meer routinematig. Bedrijven zijn zonder uitzondering positief in hun oordeel omtrent de geringe extra administratieve belasting. Voor KPMG zijn de werkzaamheden voor het opstellen van de kwartaal- en jaarafrekeningen in het eerste tussentijds verslag gesteld op 2 dagen voor kleine bedrijven en 3 dagen voor grotere (>50 werknemers) op jaarbasis. Enige toename door de informatiebehoefte van Stichting Prohef moet hier vermeld worden (zie BTW-aangiftepuls), doch dat is aan te merken als extra werkzaamheden ten behoeve van de evaluatie. Bij grootschalige toepassing van Prohef zou geautomatiseerde verwerking de werkzaamheden ten behoeve van het opstellen van kwartaal- en jaarafrekening nog substantieel kunnen beperken.

● Termijnen en afhandeling

Ter wille van een tijdig zicht op de experiment-uitkomsten is bij aanvang van het experiment contractueel overeengekomen dat de jaarrekeningen uiterlijk een half jaar na afloop van het boekjaar aan Stichting Prohef worden verstrekt. De fiscus hanteert evenwel een termijn van één jaar, waarop ook nog eens uitstel kan worden verleend wat veelvuldig geschiedt.

Met uitzondering van enkele grotere bedrijven die ook kwartaalcijfers produceren, bleek dat geen van de andere bedrijven aan deze halfjaarlijkse termijn kon voldoen; afwijking van de jegens de fiscus ontwikkelde routine bleek te veel gevergd. (Dit betekende ook dat de eerder geplande evaluatie-rapporten moesten worden uitgesteld.) Bij kleinere bedrijven is de boekhouding vaak zozeer sluitpost in prioriteit, dat Stichting Prohef in enkele gevallen besloot ondersteuning te bieden (inhuren administratiekantoor) om nog enigszins binnen redelijke termijn over de jaarrekening te kunnen beschikken. Het verstrekken van aanvullende informatie rond de BTW-aangiften was eveneens regelmatig aanleiding tot overschrijding van de aanvankelijk beoogde afhandelingstermijnen.

Omdat KPMG een deel van de werkzaamheden kosteloos verricht, is met hen overeengekomen dat met ingang van de uitlooperperiode (1998 - 1999) de afhandeling van kwartaal- en jaarafrekeningen meer groepsgewijs (= efficiënter) plaats vindt. Daarmee zijn de eerder gehanteerde strakke afhandelingstermijnen losgelaten.

● Fraudegevoeligheid

Er zijn geen indicaties naar voren gekomen dat het Prohef-systeem fraudegevoeliger is dan het huidige systeem.

Aan de ene kant, gaat Prohef juist de zwarte arbeid tegen. Immers, zwart werken houdt personeel administratief onzichtbaar, maar betekent onder Prohef dan ook verlies van de aftrekpost. Als iemand op minimumloon wordt aangesteld, betaalt de werkgever onder Prohef ongeveer het nettoloon. Dat komt overeen met wat onder het huidige

systeem doorgaans zwart wordt uitbetaald, dus vervalt onder Prohef het nut om het zwart te doen.

Aan de andere kant, bij de toegevoegde waarde, is het in theorie meer lonend om te frauderen. Het onzichtbaar houden van omzet (en toegevoegde waarde) spaart naast de BTW een percentage Prohef uit. Niettemin beperkt de wel zichtbare arbeid in sterke mate de marges waarbinnen omzet kan worden weggemoffeld, omdat anders een wanverhouding ontstaat.

Door het nauwgezet volgen van de ontwikkeling in TW en FTE tijdens dit experiment, vallen dergelijke inconsistenties snel op. En voorzover de verhouding TW en FTE onverwachte ontwikkelingen vertoonde, waren er plausibele verklaringen.

Een apart te beschouwen situatie is die van internationaal opererende bedrijven.

Zoals onder het huidige systeem een bedrijf de winst (laag belast) in het buitenland kan laten neerslaan (waarvoor de fiscale wetgeving thans al veel ruimte biedt), is het extra aantrekkelijk om toegevoegde waarde elders te laten neerslaan. Ook hier geldt weer de beperking van een inconsistent beeld dat daaruit resulteert.

Een bekende vorm die deze 'ontwijking' kan aannemen, is door afwijkende prijzen te hanteren (niet marktconform) naar en vanuit het buitenland. Als een buitenlands moederbedrijf hogere prijzen in rekening brengt voor leveranties aan een hier gevestigde dochter, wordt de winst (en de TW) van de dochter afgeroomd. Overigens, dergelijke niet-marktconforme prijzen worden door de fiscus nog wel eens gecorrigeerd.

Voor de twee Prohef-deelnemers die een dergelijke constructie zouden kunnen toepassen, omdat ze een moederbedrijf in het buitenland hebben, is het prijsbeleid nagegaan.

In één geval was sprake van 'aangepaste prijzen', zij het andersom dan verwacht.

De dochter-Prohefdeelnemer werd bevoordeeld met lagere prijzen, waardoor in principe juist meer TW hier ontstaat. Ware het niet dat het voordeel werd doorgegeven aan de afnemers om zodoende het marktaandeel te vergroten. Prohef had in deze afweging geen rol gespeeld.

Overigens verwachtte men dat de fiscus in het 'moederland' deze gunstige prijsvoering zou gaan corrigeren.

3.3 Bevindingen omtrent de kwartaal- en jaarafrekeningen

Nagegaan is wat het verschil is geweest in de voorlopige kwartaalafrekeningen en de definitieve jaarafrekeningen, voor wat betreft de vastgestelde TWV en FTE-omvang; met de volgende uitkomsten:

- voor 1996 leveren de kwartaalafrekeningen in alle gevallen een hogere TWV op dan de jaarafrekening, variërend van +2% tot +17% (= uitschieter bij een klein bedrijf) met een gemiddelde van 9,6% ⁵⁾
- voor 1997 blijken de kwartaalafrekeningen voor de TWV veel minder af te wijken met gemiddeld -0,8% van de jaarafrekening; per bedrijf fluctueert dit binnen $\pm 5\%$ met uitschieters van -8% en +10%;
- over beide jaren laat de FTE berekening nauwelijks verschil zien tussen de kwartaalafrekeningen en de jaarafrekening (met als grootste afwijking -2,8%).

De verschillen in vastgestelde TWV op basis van de kwartaalafrekeningen ten opzichte van de jaarafrekening moeten voor het overgrote deel worden toegeschreven aan correcties die één keer per jaar bij het opstellen van de jaarrekening worden doorgevoerd (afboekingen ineens). Bij de meeste bedrijven zijn deze verschillen vanaf 1997 ondervangen doordat zij aanvullende informatie verstrekken (de eerder genoemde 'BTW-aangifte-plus' werkwijze ten behoeve van de evaluatie). Als gevolg daarvan laten de meeste bedrijven slechts enkele procenten afwijking zien in vastgestelde TWV. Bedrijven die per kwartaal hun resultaten opmaken, vertonen sowieso weinig verschil in TWV-bepaling op basis van kwartaal- en jaarcijfers.

De verwachting bij aanvang van het experiment dat afwijkingen binnen 10% zouden blijven, blijkt gemiddeld genomen ruimschoots bewaarheid.

3.4 Gewijzigde condities tijdens de uitlooperperiode (1998 - 1999)

Voorzien was in een tweejarig experiment (1996 - 1997) met een uitlooperperiode van eveneens twee jaar (1998 - 1999). Dit laatste omdat het gaat om aanpassing van bedrijfsstrategieën waarvoor langere tijd nodig is. En om te voorkomen dat aan het eind van het experiment bedrijven feitelijk al weer op de oude situatie ingespeeld moeten zijn.

Door de trage start van het experiment, als gevolg van onduidelijkheden omtrent de financiering, zijn 5 deelnemers pas met ingang van 1997 gaan deelnemen. Deze hebben dus maar één jaar 'echt' kunnen 'experimenteren'.

⁵⁾ Dit getal is sterk beïnvloed door de genoemde afboeking van oninbare vordering op de jaarcijfers van de grootste deelnemer, zonder die afboeking bedraagt het verschil over de totale TWV 4,6%

In principe bevordert Prohef de inzet van extra personeel (zie § 4.2 en Bijlage 4 voor uitleg). Bij afbouw van het experiment naar de normale situatie zal een bedrijf de personeelsbezetting ook weer op 'normaal niveau' moeten hebben. Dat kan door het extra personeel weer te ontslaan of de toegevoegde waarde naar een hoger plan te tillen, of een combinatie van beide.

Het vergroten van de toegevoegde waarde om het extra personeel in dienst te kunnen houden is natuurlijk de meest elegante vorm. Daarvoor moeten de bedrijven voldoende tijd hebben.

Met het oog hierop is ervoor gekozen om de Prohef-condities zo veel mogelijk in de uitlooperperiode van kracht te laten zijn. Dit heeft geleid tot de volgende regeling met ingang van 1 januari 1998:

- de personeelsaftrek (f 22.800,- op jaarbasis) wordt beperkt tot het maximum van de personeelsomvang zoals die gold per einde 1997
- bij aantrekken van meer personeel wordt Prohef over de toegevoegde waarde geheven in evenredigheid met de personeelsomvang die wel in aanmerking komt voor de personeelsaftrek ⁶⁾)
- afhankelijk van het beroep op het garantiefonds kan per 1 januari 1999 een nadere beperking plaats vinden.

Het betekent dat verdere personeelsuitbreiding niet meer wordt bevorderd, doch nog wel enig voordeel oplevert.

De bedrijven konden zich goed in deze regeling vinden, los van de kanttekening 'liever doorgaan met het experiment'.

⁶⁾ Bijvoorbeeld: als de maximum personeelsaftrek ligt bij 10 FTE en men stelt 1 FTE extra aan, wordt de Prohef geheven over 10/11 van de toegevoegde waarde.

HOE ONDERNEMERS PROHEF HEBBEN BENUT

4.1 Beschrijvingen per deelnemer

Op de volgende pagina's geven we een beschrijving per deelnemer, waarbij achtereenvolgens aan bod komen de marktsituatie, de bedrijfsstrategie en de personele ontwikkelingen.

In de volgende paragraaf worden voor de eerste twee onderdelen conclusies getrokken voor het geheel; de personele ontwikkelingen komen verder in hoofdstuk 5 aan bod.

Tevens is per bedrijf een grafiek opgenomen met het verloop in personeel en de toegevoegde waarde op basis van de index waarvoor het startpunt op 100 is gesteld. De grafieken gelden als benadering, omdat de toerekening naar kwartalen soms enigszins zijn vertekend.

Voor de periode direct na de start van het experiment zijn gegevens vaak alleen bekend voor een langere periode. De kwartaalcijfers zijn dan daaruit herleid en resulteren in identieke gemiddelden; het feitelijke verloop binnen die periode is dan niet bekend. In de korte toelichtende bijschriften is rekening gehouden met dergelijke afwijkingen.

Eerst wordt het zevental bedrijven besproken dat met ingang van 1996 deelnam aan het experiment, daarna een vijftal dat in 1997 startte. Een van deze vijf startte per 1 april 1997 omdat het een gebroken boekjaar hanteert van april t/m maart.

● Toelichting bij de grafieken

In de grafieken hierna wordt per bedrijf het verloop in Toegevoegde Waarde (TW) en personeelsomvang (FTE) per kwartaal getoond aan de hand van een index cijfer. De TW en de FTE-omvang uit de referentieperiode zijn beide op 100 gesteld, waardoor zichtbaar wordt hoe deze zich ten opzichte van elkaar ontwikkelen. Voor een goed begrip van de grafieken verwijzen we naar de uitleg in bijlage 4 met diverse grafische voorbeelden.



- **Het autobedrijf (deelname vanaf 1996)**

De markt

Zoals de meeste merkgebonden autodealers wordt de omzet van dit bedrijf verkregen uit verkoop van nieuwe auto's, onderhoud, reparatie en verkoop van accessoires. Nadat in 1993 de verkoop van nieuwe auto's landelijk met 20% was gedaald, vertoonden de jaren nadien een licht herstel. In hoofdzaak is de automarkt een vervangingsmarkt. De prijsconcurrentie is hevig, in de vorm van het aanbieden van gratis accessoires of een hogere inruilwaarde. En de steeds betere kwaliteit auto's vergen minder onderhoud. Dit drukt de marges. Zo vertaalde de landelijke stijging in verkoop van 6% in 1996 zich amper in verbetering van de bedrijfsresultaten. Deze schets gaat ook op voor de lokale/regionale markt waarin onze dealer opereert. De landelijk importeur probeert door grote reclamecampagnes het marktaandeel van het automerk Mitsubishi te vergroten. Dit is zeker een steun in de rug, doch er is tevens sprake van concurrentie tussen dealers.

Bedrijfsstrategie

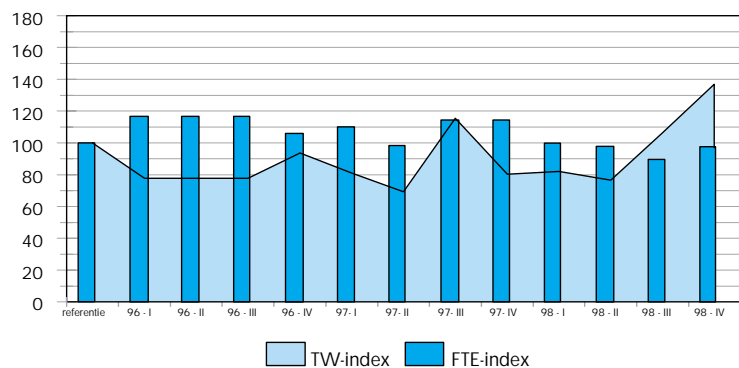
Bij aanvang van het experiment in 1996 was de marktpositie van dit autobedrijf aan het verslechteren. De vestigingsplek pakte mede door slechte bereikbaarheid als gevolg van bouw- en wegwerkzaamheden steeds ongunstiger uit. De mogelijkheid om mee te doen met het Prohef-experiment kwam in deze situatie goed uit en werkte als katalysator om de nog vage plannen van bedrijfsverplaatsing ten uitvoer te brengen. Immers, bedrijfsverplaatsing betekent ten dele verlies van klanten die elders weer gewonnen moeten worden, dus tijdelijke terugloop in omzet. Onder Prohef gaat de afdracht dan mee omlaag. Mede dankzij dit effect heeft de financieel risicovolle bedrijfsverplaatsing van begin 1997 uiteindelijk goed uitgedrukt. De bedrijfsstrategie van deze deelnemer is gericht op een actievere verkoop, service- en kwaliteitsverbetering.

De ondernemer stelt over Prohef:
"De drempel om iemand aan te stellen is lager, omdat het economisch risico minder is."
 En *"Bij economische teruggang pakt Prohef gunstig uit."*

Personele ontwikkelingen

Onder het Prohef-regime is extra personeel aangesteld: een kwaliteitsmanager, een extra hulp voor de werkplaats en recent een telefoniste op de receptie. Er is stevig in training van het personeel geïnvesteerd om de kwaliteits- en serviceverbetering gestalte te geven. Voorts is het effect van extra personeel dat de dienstverlening verbreed is: poetsen van auto's, inbouw LPG en meer leasecontracten. Per saldo is het uitbesteed werk verminderd. De hulp in de werkplaats is op laag scholingsniveau aangetrokken en krijgt kansen om door te groeien. Het betekent enerzijds verbreding van dienst-aanbod met autopoetsen wat anders werd uitbesteed, anderzijds afsplitsing van eenvoudig werk van de automonteurs. Dit betekent ook minder werkdruk voor de monteurs.

automobielbedrijf
kwartaalverloop '96 - '98



- **Het motorfietsbedrijf (deelname vanaf 1996)**

De markt

Begin negentiger jaren was sprake van een hausse in de motorverkopen als gevolg van een toegenomen populariteit van het motor rijden als vrijetijdsbesteding. Na 1993 trad een dalende lijn in voor de verkoop van nieuwe motoren. De verkoop van gebruikte motoren, veelal import vanuit de VS, liep vanaf 1996 sterk terug. Men verwacht weer enig herstel na het jaar 2000 als vervangingsaankopen gaan toenemen van de begin negentiger jaren toegetreden motorrijders.

Onze Prohef-deelnemer legt zich toe op verkoop van nieuwe motoren, inruil, reparatie, onderhoud en de verkoop van accessoires. Hij is een kleine speler in deze branche en moet concurreren tegen een zeer grote plaatselijke motorzaak die deel uitmaakt van een landelijke keten. De persoonlijke aandacht voor de klant en de alleenvertegenwoordiging in deze regio van een Italiaans motormerk maken dat men een selectieve klantenkring aan zich weet te binden. In de jaren 1996 - 1998 verkocht de grote concurrent ook het Italiaanse motormerk, doch is daar inmiddels weer mee gestopt.

"Prettige bijkomstigheid is" zegt de echtgenote "dat aan het eind van het laagseizoen de Prohef-leruggave als een reservepolisje dienst doet".

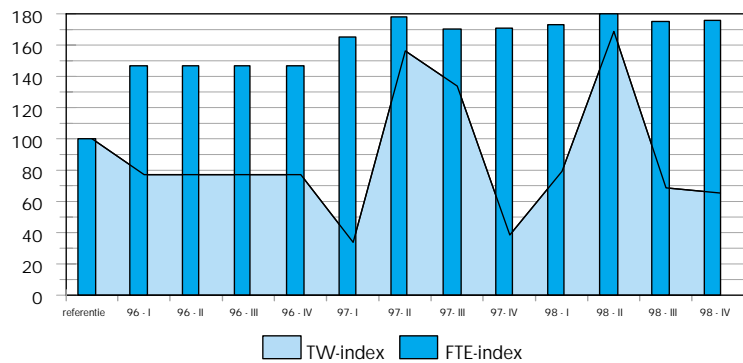
Bedrijfsstrategie

Service, kwaliteit en persoonlijke aandacht voor de klant zijn de belangrijkste wapenen in de concurrentiestrijd. De zelfstandig ondernemer kan ook wat meer tijd aan klanten besteden nu Prohef het mogelijk maakt de werkplaatsbezetting wat hoger te houden dan anders mogelijk was. Ook ontstaat daardoor ruimte om samen met z'n meewerkend echtgenote andere zaken op te pakken. Zo zijn er plannen om lease-mogelijkheden te scheppen. En in het recente verleden is de aandacht uitgegaan naar herinrichting van de zaak en het automatiseren van de onderdelenadministratie. De branche is sterk onderhevig aan seizoeninvloeden. In najaar en winter gaat met de omzet de Prohef-afdracht mee omlaag, dus wordt het seizoen-effect wat gedempt. Het is daarom mogelijk het personeel in dienst te houden en deze aan minder renderende activiteiten te zetten, zoals het opknappen van oude motoren.

Personele ontwikkeling

Het makkelijker aanstellen van personeel c.q. het in dienst houden, leidt tot meer ruimte voor de zelfstandig ondernemer zelf, die anders volledig in beslag wordt genomen door de werkplaats. Er is een monteur in opleiding aangesteld, die ook voor de andere werkplaatsmonteur enige werkdruk vermindering betekent. Prohef maakt verder dat de leerling-monteur langer de tijd krijgt om zich waar te maken.

**motorfietsbedrijf
kwartaalverloop '96 - '98**



● Piano verkoop en stemmen (deelname vanaf 1996)

De markt

Pianostemmen is een krimpende markt met veel prijsconcurrentie. Voorts is het een markt waarop individuele stemmers ook zwart actief zijn. De markt voor pianooverkoop lijkt stabiel.

Het werkteerrein van deze Prohef-deelnemer bestrijkt het zuiden van Nederland wat betreft het stemmen; de pianooverkoop is regionaal. Het marktaandeel van dit bedrijf is op beide onderdelen min of meer stabiel.

De ondernemer: "Ik heb een wat andere kijk gekregen op personeel en zie het nu meer als gewoon kosten dan als bij voorkeur te vermijden onkosten."

Bedrijfsstrategie

Eenzijds heeft het bewaken van de kosten voortdurend de aandacht. Anderzijds wordt gestreefd naar uitbreiding. Voor de verkoop richt men zich op assortimentsverbreding en serviceverbetering. Voor het stemmen betekent Prohef dat je wat ruimer in je personeel kunt gaan zitten en vervolgens nieuwe abonneementhouders kunt gaan werven.

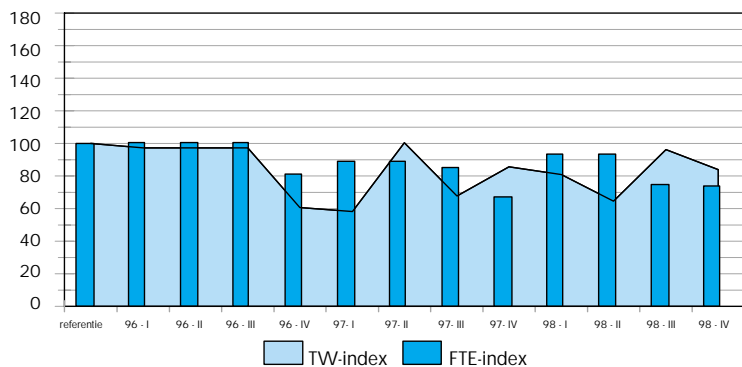
De ondernemer laat voorts weten dat er sprake is van onregelmatige inkomsten, waardoor de kwartaalafrekeningen afwisselend 'ontvangen' en 'betalen' inhouden. Wat hem betreft kan worden volstaan met een enkele jaarafranking.

Personele ontwikkelingen

Prohef maakt het mogelijk om wat hoeveelheid personeel betreft wat ruimer te gaan zitten. Het betekent verlaging van de werkdruk. Ook kan daardoor de hoeveelheid overwerk laag blijven; de ondernemer wil dat zo veel mogelijk vermijden. Verder is een gevolg dat werknemers ook eens wat andere activiteiten kunnen oppakken. Zo kan de werkplaatsmedewerker ook offertes gaan opstellen.

Vorig jaar is een stemmer aangetrokken die al wat ouder was en afkomstig vanuit een geheel andere werkring. Met een relatief hoog salaris moest deze intern nog worden opgeleid. Voor de ondernemer was dat een gok, zoals ook bleek omdat deze werknemer na een half jaar weer is afgehaakt. Zonder Prohef had deze werknemer zeker niet de kans gekregen.

piano verkoop/stemmen
kwartaalverloop '96 - '98



- Postorder drukkerij (deelname vanaf 1996)

De markt

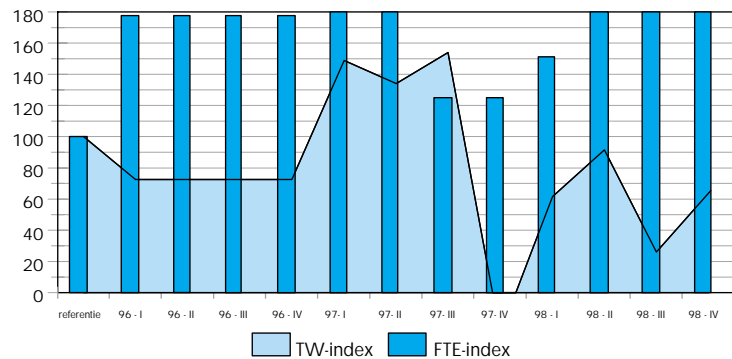
Op deze markt zijn landelijk slechts twee bedrijven actief. Het gaat dan ook om een niche in de markt: het leveren van huisstijl-drukwerk aan kleine middenstanders op basis van postorder. Afnemers kiezen op basis van vooraf gedefinieerde stijlen die in een enkele drukgang voorzien worden van de specifieke gegevens. Hoewel er weinig directe concurrentie is, moeten de gehanteerde prijzen ruim onder die van normale drukkerijen vallen. En omdat in die sector sprake is van sterke prijsconcurrentie, staan ook in de postorder drukkerij de prijzen onder druk.

Bedrijfsstrategie

Het afwerken van grote aantallen kleine orders vergt al een sterke rationalisatie van het drukproces. Maar omdat in gewone drukkerijen met digitale reproductiemiddelen kleine oplagen steeds meer concurrerend worden, moet de kwaliteit van het postorder drukwerk ook steeds beter worden en nog meer aan individuele wensen kunnen voldoen. Productdifferentiatie is derhalve de belangrijkste strategie. Met het oog daarop is geïnvesteerd in een twee-kleuren drukpers om in één drukgang twee kleuren te kunnen opbrengen.

De investering is bekostigd door 50% van de aandelen te verkopen aan een Rotterdamse drukkerij. Voor het bedienen van de twee-kleurenpers moest het personeel worden omgeschoold. Hier heeft het Prohef-voordeel zich doen voelen. Productdifferentiatie heeft ook geleid tot het vergroten van het aantal ontwerpen waaruit de klant kan kiezen. Het betreft hier aan grafische ontwerpers uitbesteed werk; hierop is Prohef niet van invloed geweest.

postorder drukkerij
kwartaalverloop '96 - '98



Personele ontwikkeling

Buiten de faciliterende werking van Prohef op bijscholing van het personeel zijn er hier geen specifieke zaken te melden.

- **Importeur / handelaar in apparatuur voor videomontage (deelname vanaf 1996)**

De markt

Afnemers zijn semi-professionele gebruikers van video-montage apparatuur (bijv. kleine studio's) en detailhandel. In deze sector heeft echter het gebruik van stand-alone video-montage plaats moeten maken voor de digitale montage met behulp van computers.

Dit bedrijf heeft eveneens moeten omschakelen naar computermontage. De noodzaak daartoe werd wat eerder gevoeld omdat de fabrikant waar men importeur van was achter bleef in ontwikkeling van nieuwe producten. Voor de computermontage is sprake van een groeiemarkt.

Het bedrijf levert daarvoor videokaarten en bijbehorende software. Afnemers zijn verspreid door het hele land. Er is veel prijsconcurrentie op deze markt.

De ondernemer stelt hierover:
"Zonder Prohef zou dit bedrijf er geheel anders hebben uitgezien."

Bedrijfsstrategie

Vanaf 1996 heeft het bedrijf zich bezig gehouden met de omschakeling naar de digitale videomontage.

Daarvoor was omscholing van het personeel nodig. Vervolgens is aandacht besteed aan een assortimentsanalyse om de eigen productenrange te kunnen bepalen. Aan het begin van een nieuwe marktontwikkeling volgen de producten elkaar in rap tempo op en vergt het volgen en selecteren ervan voortdurend grote aandacht.

Voorts is bijzondere aandacht besteed aan publiciteit en afzetverbreding door met een mobiele unit het publiek kennis te laten nemen van digitale videomontage. Deze investering heeft niet gebracht wat ervan verwacht werd. Niettemin kon dit risico alleen

dankzij Prohef worden genomen.

Verder staan in de computermarkt de prijzen en de marges voortdurend onder druk. Wat de prijsstelling betreft is het bedrijf volgend ten opzichte van de markt. Prohef heeft hierin een enigszins compenserende werking.

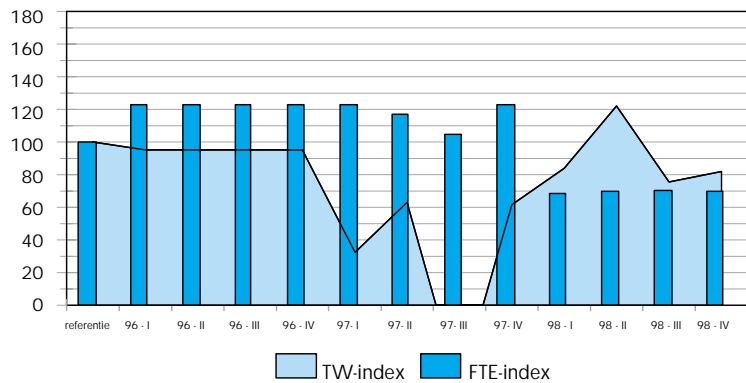
Personele ontwikkeling

Voor de omschakeling van het bedrijf naar de digitale video-montage is Prohef van cruciaal belang geweest.

De vraag is zelfs of zonder Prohef deze

stap wel gezet zou zijn en het personeel in dienst was gehouden. Daarnaast heeft Prohef ertoe bijgedragen dat een extra inpakker werd aangesteld, hetgeen de werkdruk ten goede kwam.

**videomontage apparatuur
 kwartaalverloop '96 - '98**



- Management-advies en participatiemaatschappij (deelname vanaf 1996)

De markt

De vraag naar onafhankelijk advies is groot. Na de Verenigde Staten heeft Nederland de hoogste 'adviesdichtheid'. Ook de concurrentie is groot, voor het grootste deel kleinschalige ondernemingen, naast enkele grote ondernemingen die in internationaal verband opereren.

De kleintjes halen het grootste deel van hun omzet uit een vast relatienetwerk, waarvoor de persoon van de adviseur de bindende factor is. Indien men specifieke deskundigheid in huis heeft, kan men onafhankelijker van een vast relatienetwerk opereren en heeft men meer marge in de prijsstelling.

Dit bedrijf bestaat uit twee managers die via hun advieswerk met bedrijven in aanraking komen en besluiten hierin te investeren.

Na verloop van tijd kan die participatie weer worden afgestoten.

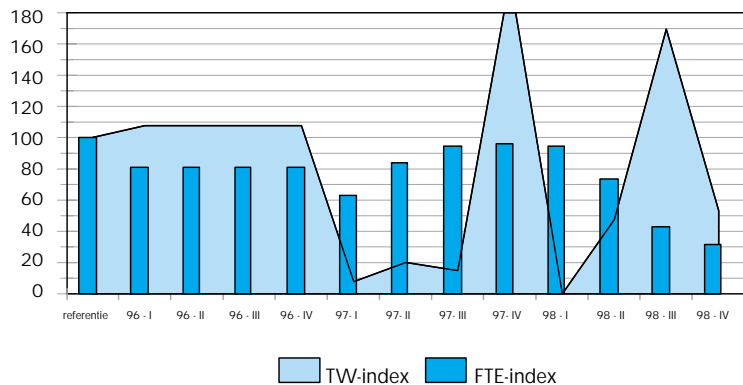
Inmiddels heeft men de faam verworven van deskundige op het terrein van financiering van nieuwe ondernemingsactiviteiten en kunnen dat in hun prijsstelling tot uiting brengen. Het werkteerrein is landelijk. Dit bedrijf participeert in de postorder-drukkerij en de importeur/handelaar in videomontage apparatuur (beide eveneens Prohef-deelnemer) en voert daarover het management. Voor deelname van deze twee bedrijven aan het Prohef-experiment was als voorwaarde gesteld dat ook dit managementbedrijf zou meedoen, om eventuele speculatieve toerekening van toegevoegde waarde te voorkomen. In 1997 is de helft van de postorder-drukkerij verkocht en is de managementbemoeyenis navenant afgenomen.

In reactie op de mogelijkheid dat een Prohef-experiment in Groningen start, zegt de ondernemer: "Het zou zeer wenselijk zijn als we zo'n initiatief voor recyclefabriek kunnen starten onder een Prohef-regime; de aanlooprisico's zijn dan aanmerkelijk lager. We zouden het bedrijf natuurlijk - tenminste deels - kunnen vestigen in Groningen" En hoewel dit bedrijf slechts meedoet met het Prohef-experiment vanwege het management over de twee andere deelnemers, zegt de ondernemer: "We hadden zelf ook nog beter gebruik kunnen maken van Prohef, door werkzaamheden af te splitsen en daarvoor iemand aan te stellen".

Bedrijfsstrategie

Gaandeweg heeft men zich gespecialiseerd in financiële problematiek van bedrijven. Deze meer specialistische kennis heeft het mogelijk gemaakt de tarieven te verhogen. Hierdoor ontstaat ruimte om aandacht te besteden aan langer lopende ontwikkelingsprojecten waar de persoonlijke interesse naar uitgaat. Een van die ontwikkelingsprojecten is het opzetten van een aluminium-recyclefabriek te Delfzijl.

management consult & participatie
kwartaalverloop '96 - '98



- De drukkerij, tevens uitgeverij en reprografie (deelname vanaf 1996)

De markt

De concurrentie op de drukkersmarkt is hevig, de prijzen staan sterk onder druk, de papierprijs steeg de achterliggende jaren en kon maar ten dele worden doorberekend, pas in 1996 was weer sprake van enige omzetgroei (5%). Tegelijkertijd vergt de snelle ontwikkeling in digitalisering hoge investeringen. In service en snelle levering kan je je nog onderscheiden, evenals het goedkoop verzorgen van kleine oplagen. Bedrijven zijn gedwongen tot een vergaande rationalisatie van het drukproces. "Vroeger had je een relatie, nu een order - of niet".

De drukkersmarkt waarop deze deelnemer opereert is regionaal. De concurrentie van de Belgische drukkers wordt zelfs gevoeld omdat daar minder dwingende CAO-bepalingen bestaan en daardoor de loonkosten gemiddeld lager zijn. "Aan het 'vuil maken van papier' valt weinig te verdienen" zegt onze drukker, "de toegevoegde waarde zit in de pre-press." Dat geldt ook voor de uitgeverspoort. Door de combinatie van uitgeverij met drukkerij is in bepaalde mate het werk voor de drukkerij gegarandeerd.

De ondernemer over Prohef:

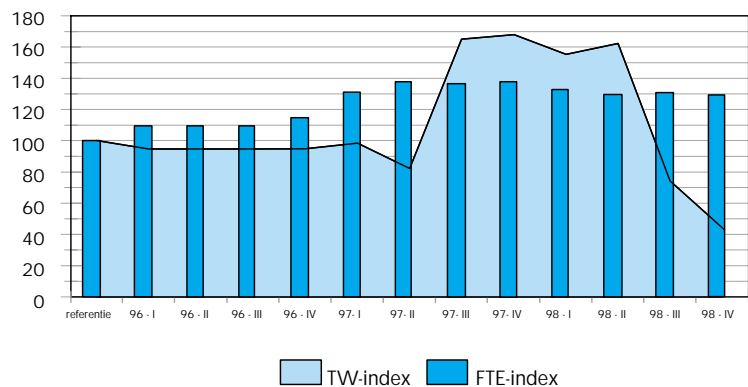
"Het is natuurlijk niet zo dat Prohef alleen als een presentje kan worden gezien. De ondernemer moet uiteindelijk zelf het risico lopen en investeren. Het grootste deel blijft zijn investering. Alleen, Prohef helpt prima en stimuleert. Iemand in dienst nemen kost nu eens geen extra WW-premie et cetera, maar geeft eerst een premie, een stimulans om eerder actie te ondernemen. De te bereiken extra toegevoegde waarde (bij succes) biedt de overheid de mogelijkheid de investering terug te verdienen."

Bedrijfsstrategie

Op het moment dat het bedrijf in aanraking kwam met Prohef bestonden er plannen voor vernieuwing van de bedrijfsstrategie, gericht op vergroting van het marktaandeel. Het effect van Prohef was dat meerdere plannen tegelijk zijn opgepakt en dat met name investering in extra personeel is vergroot. Het gaat om:

- uitbouw van één- naar twee-ploegen-dienst; bedrijfstijdverlenging in combinatie met nieuwe efficiëntere machines, betekent beter gebruik van die machines die hoge investeringen vergen en snel weer verouderd zijn door de technologische ontwikkeling; ook wel genoemd 'de compacte drukkerij' (meer omzet per m²)
- uitbouw van de uitgeverij met nieuwe titels, een groei die ook meer afzet voor de drukkerij betekent (verticale bedrijfsintegratie)

drukkerij/uitgeverij/repro
kwartaalverloop '96 - '98



- oppakken nieuwe activiteiten, zoals verkoop van kunst via internet, gelieerd aan de uitgave van het blad Kunstbeeld
- aangaan strategische alliantie met een marketingbedrijf waardoor drukwerk tegen iets lager tarief kan worden aangeboden (uitsparing acquisitiekosten), terwijl deze prijsverlaging deels door Prohef wordt gecompenseerd (het Prohef-voordeel wordt a.h.w. doorgegeven aan de afnemer/consument)
- een bedrijfsonderdeel elders dat op de nominatie stond te worden gesloten, is naar Rotterdam verplaatst; na een moeizame overgang is nu sprake van sterke groei.

Het makkelijker kunnen investeren in personeel onder Prohef heeft weer geleid tot investeren in nieuwe drukpersen. Terwijl de verkoop van kunst via internet en de verplaatsing van het bedrijfsonderdeel niet was gebeurd zonder Prohef.

Personele ontwikkelingen

Het bedrijf heeft een forse toename in personeel laten zien. Het heeft enerzijds geleid tot het aanstellen van hoger geschoold personeel, anderzijds tot aantrekken van personeel met de bedoeling dat intern te scholen.

• Elektrotechnisch installatiebedrijf (deelname vanaf 1997)

De markt

In 1994 liet de markt nog een omzetzdaling zien, maar in 1995 was sprake van 14% groei, in 1996 ruim 6% en in 1997 ruim 12%. De meeste groei ging zitten in elektrotechnische installaties ten behoeve van industrie. Op deze markt is veel (prijs)concurrentie.

Onze Prohef-deelnemer is een van de grotere bedrijven in deze branche en richt zich in hoofdzaak op de utiliteitsbouw, daarnaast installatie en besturingstechniek voor industrie en scheepsbouw. Het werkgebied is regionaal, soms daarbuiten. De werkzaamheden betreffen engineering, productie en service/onderhoud.

Vaak wordt gewerkt in opdracht van (hoofd)aannemers.

Het marktaandeel van dit bedrijf is groeiend.

Bedrijfsstrategie

De strategie van het bedrijf is gericht op specialisatie in werkzaamheden die meer know-how vergen, met uitbesteding van eventueel bijkomend eenvoudig werk.

Deze specialisatie maakt het bedrijf minder afhankelijk van het segment met sterke prijsconcurrentie.

Voor het personeel ontstaan hierbij meer ontplooiingsmogelijkheden, maar ook de noodzaak om dat op te pakken. Nieuw en goed opgeleid personeel blijkt moeilijk te verkrijgen, waardoor de productie achter blijft bij wat op de markt zou kunnen worden gerealiseerd.

Personele ontwikkelingen

Dit bedrijf wordt geleid volgens socratische principes, wat onder meer inhoudt dat de medewerkers verregaande medezeggenschap hebben. Gevolg is dat minder gauw besloten zal worden tot ontslag bij economische teruggang als bij normaal geleide bedrijven. Voorafgaand aan het experiment had dit bedrijf een periode met minder gunstige exploitatie achter de rug, zonder dat personeel was ontslagen. Er was dus sprake van een relatieve overbezetting.

Deze situatie is het ijkpunt geworden voor de kostenneutrale overgang naar het experiment. Maar feitelijk is daardoor het startpercentage Prohef voor dit bedrijf te hoog vastgesteld.

Bijgevolg kon het bedrijf geen voordeel halen uit het Prohef-systeem en verviel daardoor de stimulans om met relatief nog meer personeel te gaan werken.

Het kan ook anders gesteld worden.

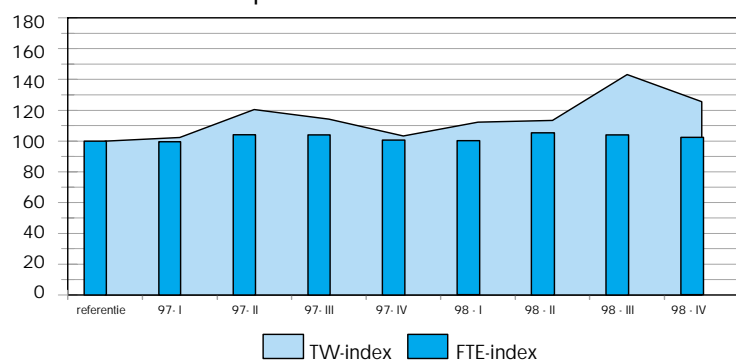
Prohef bevordert dat personeel niet te

snel wordt ontslaan in geval van teruggang, maar hier had het socratische uitgangspunt al hetzelfde bewerkstelligd. Niettemin is na het herstel in productie na enige tijd ook weer de personeelsomvang gegroeid.

De ondernemer:

"Er is wel enige teleurstelling dat Prohef bij ons niet heeft gewerkt, hoewel de grondgedachte goed is en door ons wordt onderschreven."

elektrotechnisch installatiebedrijf
kwartaalverloop '97 - '98



- **Importeur metaalbewerkingsmachines (deelname vanaf 1997)**

De markt

Investerings in kapitaalgoederen zijn sterk conjunctuur-afhankelijk en laten doorgaans als eerste een groei zien in geval van conjuncturele opleving. In 1995 en 1996 was sprake van een omzetgroei van ruim 10%, terwijl in 1997 deze verminderde naar 5%. Na 1998 wordt een afvlakking van de groei verwacht.

Door de concurrentie en de grotere prijsdoorzichtigheid van buitenlandse leveranciers na invoering van de euro slaan de prijzen onder druk; de omzetgroei heeft zich dan ook niet vertaald in hogere prijzen en toenemende marge.

Deze Prohef-deelnemer bedient de Nederlandse markt met metaalbewerkingsmachines en machinegereedschappen die in hoofdzaak vanuit Duitsland worden geïmporteerd. De toegevoegde waarde voor de klanten ligt in het verzorgen van training en after-sales rond aangeschafte machines, signalering nieuwe ontwikkelingen en advisering omtrent oplossingen.

In 1996 werd een bedrijfje overgenomen wat tevens assortimentsuitbreiding inhield.

In 1997 was - in tegenstelling tot de markt - sprake van een terugloop in omzet, in 1998 een duidelijke groei, terwijl voor 1999 een stabiele of licht krimpemde ontwikkeling voorzien wordt.

"Prohef is misschien ook wel meer een kwestie van mentaliteit dan van economie" zegt de ondernemer "In ieder geval maakt Prohef dat mogelijk."

In 1997 was - in tegenstelling tot de markt - sprake van een terugloop in omzet, in 1998 een duidelijke groei, terwijl voor 1999 een stabiele of licht krimpemde ontwikkeling voorzien wordt.

Bedrijfsstrategie

Het bedrijf richt zich op productdifferentiatie en serviceverbetering om z'n positie op de markt te verstevigen.

Dit heeft zich vertaald in uitbreiding van de technische dienst; Prohef is hierop van invloed geweest.

Daarnaast zijn onder druk van de Europese markt de prijzen iets verlaagd.

Personele ontwikkeling

De ruimte die Prohef biedt voor personele uitbreiding tegen lagere kosten is op verschillende manieren benut.

Zo is de technische dienst uitgebreid met iemand van buiten het vak om deze vervolgens intern te scholen.

Verder is een HTS-er aangesteld in een

daartoe gecreëerde staffunctie om zich in het bedrijf in te werken, om te zijner tijd als zich nieuwe mogelijkheden voordoen een lijnfunctie te vervullen.

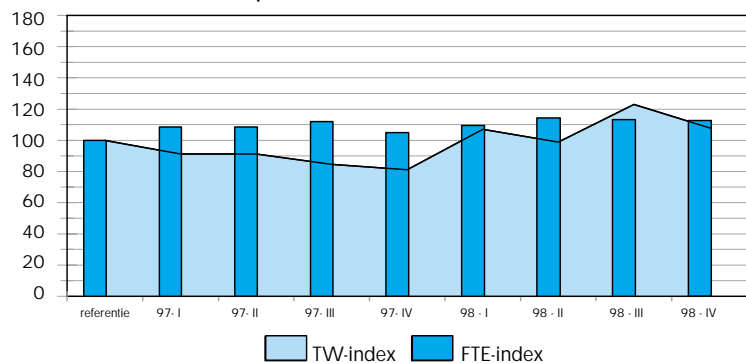
Verder is een kleine afdeling automatisering opgezet, waarvoor deels personeel is aangetrokken dat minder kansrijk is op de automatiseringsmarkt, doch hier met enige scholing goed kan functioneren.

Voorts is de vertrekkende directie-secretaresse vervangen door twee parttimers, waarvan één herintreedster, met in totaal 1,2 FTE. Aldus is Prohef

hier van invloed geweest op een ruimere

bezetting, het vergroten van interne scholingsmogelijkheden en een gewijzigde houding jegens het aanstellen van mensen met een minder sterke arbeidsmarktpositie.

**metaalbewerkingsmachines
kwartaalverloop '97 - '98**



- **Importeur en assemblage van flexibele metalen slangen (deelname vanaf 1997)**

De markt

De afzet van deze producten ligt in industriële installaties, scheepsbouw en utiliteitsbouw. Dit zijn conjunctuur-gevoelige sectoren, en bijgevolg geldt dat ook voor de slangen en compensatoren markt.

In de jaren 1997 en 1998 was sprake van een stevige conjuncturele opleving die ook deze markt ten goede kwam. Het gaat om een kleine markt met veel aanbieders en dus met de nodige prijsconcurrentie. Daarnaast is er concurrentie door toenemend gebruik van kunststof. Dit bedrijf, dat deel uitmaakt van een Engels concern, bedient de Nederlandse markt. Vlak voor deelname aan het experiment was een klein bedrijfje overgenomen.

Bedrijfsstrategie

Het bedrijf streeft naar een groter marktaandeel, vooral voor producten waar het marktaandeel nog gering is. De strategie is gericht op productdifferentiatie (meer toepassingen), kwaliteit en serviceverbetering.

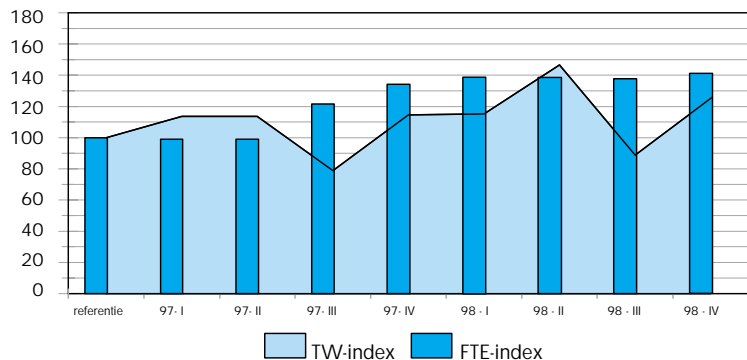
Daarvoor is een productmanager aangesteld die via werkbesprekingen met verkopers en installateurs bevordert dat deze alert zijn op vragen van klanten. Vervolgens kunnen daarvoor maatwerk oplossingen worden ontwikkeld. Productinnovatie krijgt zo permanent aandacht. In de werkplaats is een assistent aangesteld die bijkomend werk uit handen neemt van de lassers die daardoor productiever kunnen werken. De productmanager en de werkplaatsassistent zijn aangesteld dankzij Prohef.

De ondernemer:
*"Dankzij Prohef konden we als het ware vooruit-
 lopen op de conjuncturele groei, waardoor we
 die extra goed konden benutten.
 Achteraf gezien hadden we Prohef nog wel beter
 kunnen benutten."*

Personele ontwikkeling

De aanstelling van een werkplaatsassistent betekende tevens verlichting van werkdruk en verbetering van de werksfeer. Ook is Prohef van invloed geweest op het aantrekken van jonge werknemers, met het oogmerk deze intern te scholen.

**import/assemblage metalen slangen
kwartaalverloop '97 - '98**



- **Scheepvaart, expeditie en overslagbedrijf (deelname sinds 1997)**

De markt

In 1997 was - parallel aan de economische groei - sprake van een opleving in het goederenvervoer waarvan ook de binnenvaart duidelijk heeft geprofiteerd.

Deze Prohef-deelnemer is actief op de internationale vervoersmarkt waarbij binnenvaart, overslag en logistieke dienstverlening wordt geboden. Het is een markt met veel prijsconcurrentie.

In het jaar voorafgaand aan het experiment heeft het bedrijf een deel van de eigen vloot afgestoten. Dit maakte dat er bij de start van het experiment sprake was van een personeelsoverschot.

"Toch" zegt de ondernemer "heeft Prohef bij ons effect gehad. Namelijk op onze keus om te streven naar meer kwaliteit en vergroting van de dienstverlening met inzet van personeel, in plaats van louter op kostenreductie te focussen."

"Een bijkomstigheid was dat het Prohef-experiment door de jaarlijks en per kwartaal aan te leveren gegevens, een duw heeft gegeven aan de ontwikkeling van het Management Informatie Systeem."

Bedrijfsstrategie

Liever dan helemaal op te gaan in prijsconcurrentie en kostenreductie zoekt men niches in de markt. Het verzorgen van transport en opslag van speciale ladingen is er één van. Kwaliteit en service is daarvoor primair het handelsmerk.

Met behulp van stagiairs en adviesbureaus zijn marktanalyses uitgevoerd om dergelijke niches te exploreren.

Personele ontwikkelingen

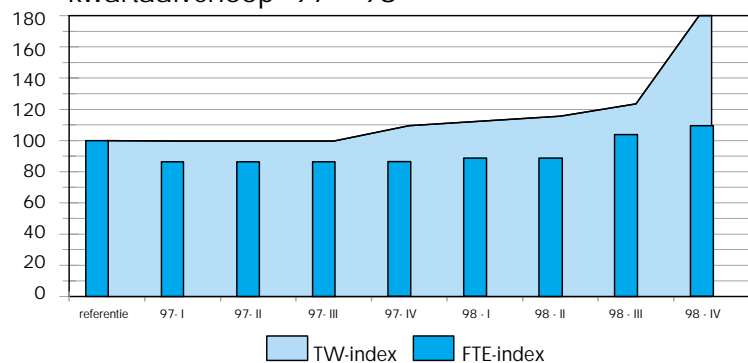
Kort na de start van het experiment is het personeelsoverschot afgevoerd bij gelijkblijvende toegevoegde waarde. Omdat Prohef voordeel oplevert als met relatief meer personeel wordt gewerkt, pakte dit negatief uit in de heffing. Weliswaar maakte de no-pay-garantie dat men feitelijk niets hoefde af te dragen.

Maar pas bij personeelsuitbreiding boven het startniveau zou voordeel ontstaan, waarbij het eerdere nadeel ook nog eerst zou worden verrekend. Dit heeft gemaakt dat gedurende de verdere looptijd van het experiment Prohef geen stimulans meer

was voor het aanstellen van extra personeel.

Niettemin is er inmiddels sprake van personeelsuitbreiding. De voorheen vanuit de Havenpool gedetacheerde medewerkers zijn in dienst genomen. Tevens is de directie uitgebreid.

**scheepvaart, expeditie & overslag
kwartaalverloop '97 - '98**



- **Importeur koppelingen en afsluiters meet- en regeltechniek**
(deelname vanaf april 1997 i.v.m. gebroken boekjaar)

De markt

Deze producten zijn nogal specifiek en hebben een beperkte groep afnemers, terwijl er sprake is van relatief veel aanbieders. Omdat het om producten gaat waarvan de kwalificaties nauwkeurig zijn omschreven, en de toepassingsknow-how bij de afnemer zelf aanwezig is, zijn prijsconcurrentie en snelle levering de enige wapens in de concurrentiestrijd.

Een van de grootste afzetsectoren is de offshore. Door de lage olieprijsen sinds enige jaren is er sprake van een krimpende markt.

Dit bedrijf is een dochter van het productiebedrijf in Engeland.

Voor ongeveer de helft van de omzet verkoopt het producten van dat Engelse bedrijf; voor de andere helft voert het een assortiment van derden. Het gebied dat bestreken wordt is zuid-west Nederland. Gestart in 1991 heeft het bedrijf inmiddels een marktaandeel van 15% à 20%.

De ondernemer:

"Met Prohef neem je sneller en makkelijker de beslissing om iemand aan te stellen. Ons moederbedrijf in Engeland staat ook positief tegenover het Prohef-systeem".

Bedrijfsstrategie

De strategie is gericht op prijsconcurrentie teneinde het marktaandeel verder te vergroten. Wat mogelijk wordt gemaakt door het moederbedrijf, dat de inkooprijzen heeft verlaagd. Voorts is de strategie gericht op verbreding van het productpakket, door producten van andere fabrikanten in het assortiment op te nemen.

En door serviceverbetering, onder meer door inzet van eigen vervoer. Het aantal (potentiële) afnemers is beperkt en de verkoop is dan ook gebaseerd op persoonlijke benadering door de accountmanagers.

Onder invloed van Prohef is een vertrekkende accountmanager vervangen door twee nieuwe.

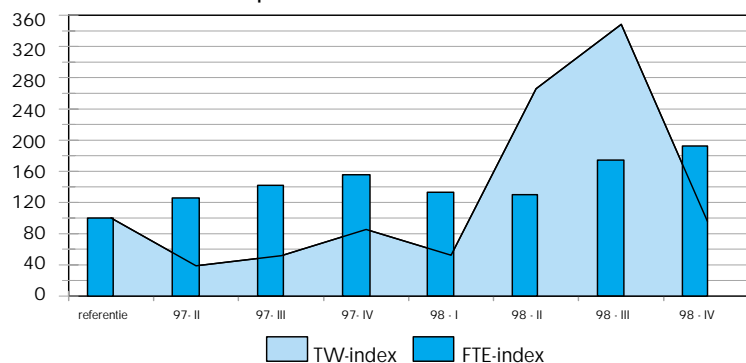
Er kan nu meer aandacht gegeven worden aan het relatiebeheer.

Personele ontwikkeling

Behalve op het aanstellen van een extra accountmanager is Prohef van invloed geweest op het aanstellen van een medewerker voor het magazijn en een medewerkster binnendienst.

In deze gevallen heeft het geleid tot vermindering van de werkdruk.

import instrum. meet- en regeltechniek
kwartaalverloop '97 - '98



4.2 Conclusies omtrent betekenis van Prohef voor de bedrijven

In het navolgende schema is per bedrijf aangegeven of Prohef heeft geleid tot de inzet van extra personeel, hoe de ontwikkeling van het bedrijf zich heeft verhouden tot die van de markt, of investering in personeel samenging met investering in materieel, en welke strategieën zijn gevolgd (toelichting volgt op de tabel).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M
werking Prohef	+	+	+	+	+	0	+	-	+	+	-	+
ontwikk. t.o.v. markt	-	0	0	0	-	0	+	0	0	+	0	+
investeringsimpuls	+			+			+		+	+		+
strategieën												
nieuwe markten aanboren	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+
afsplitsen eenvoudig werk	+	+			+				+	+	+	+
serviceverbetering	+		+	+	+		+		+	+	+	+
onderzoek t.b.v. kostenreductie										+		
activeren klein rendement		+										
meer arbeidsintensief werk	+	+					+					+
prijsverlaging					+		+		+	+		+
verbeteren werkomstandigheden	+	+	+		+				+	+		
verplaatsing werk naar Rotterdam							+					

A autobedrijf

B motorfietsbedrijf

C piano verkoop/stemmen

D postorderdrukkerij

E videomontage apparatuur

F management-consultant

G drukkerij / uitgeverij / repro

H elektro installatiebedrijf

I metaalbewerkingsmachines

K flexibele metalen slangen

L scheepvaart / transport / overslag

M hulpstukken meet- en regeltechniek

- **Toelichting op de tabel**

Ontwikkeling ten opzichte van de markt

Om na te gaan in hoeverre de werking van Prohef (=inzet van extra personeel) verband houdt met een bepaalde ontwikkeling in de markt, wordt per bedrijf aangegeven in hoeverre de TW zich ontwikkelde conform de markt (0), duidelijk gunstiger dan de markt (+) of slechter dan de markt (-); een en ander bij benadering. Voor de beoordeling van de marktsituatie is afgegaan op CBS-cijfers omtrent omzet, documentatie van de Rabobank in 'Cijfers en trends' en wat de ondernemer er zelf over meldde.

Investeringsimpuls

Hierbij gaat het om situaties (+) waar investeringen in kapitaalgoederen samengaan met het ontstaan van de extra arbeidsplaatsen.

Gevolgde strategieën

In het verlengde van de eerste tussenrapportage wordt ook hier weer aangegeven welke strategieën zijn gevolgd, waarvoor de inzet van extra personeel is aangewend. De toegepaste strategieën zijn met (+) gescoord.

'Activeren klein rendement' wil zeggen dat werkzaamheden die met normale loonkosten niet meer lonend zijn (te klein rendement) onder Prohef wel worden uitgevoerd; bij het betreffende bedrijf gaat het om revisie van oude motoren.

Definitie van 'extra personeel'

In het huidige economische bestel is gangbaar dat hetzelfde werk geleidelijk met minder personeel kan worden verzet, of meer werk met hetzelfde personeel. Anders gezegd, de breuk TW/FTE (toegevoegde waarde per arbeidskracht) wordt groter. Prohef bevordert de inzet van extra personeel. Dit treedt al op als de breuk TW/FTE onder Prohef minder toeneemt dan in 'normale' gevallen. Omdat binnen branches al grote verschillen optreden in de ontwikkeling van TW/FTE en vergelijking met het branchegemiddelde daarom weinig zegt, nemen we het zekere voor het onzekere en besluiten pas dat er relatief extra arbeid is ingezet, niet als de breuk TW/FTE minder stijgt, maar als deze in absolute zin daalt. Dit is in de praktijk het geval als:

- de TW (tijdelijk) daalt, maar personeel niet ontslagen wordt
- personeel wordt aangesteld vooruitlopend op verwachte groei in TW
- personeel wordt aangesteld voor werkzaamheden waar relatief minder TW uit voortvloeit (opvullen onderbezetting, ondersteunende werkzaamheden, werk met minder rendement dat zich zonder Prohef niet terugverdient)

Volgens deze definitie geven we in het schema onder WERKING PROHEF per bedrijf aan of er extra inzet van personeel is geweest en Prohef dus heeft gewerkt (+), of er (nagenoeg) geen verandering is geweest (0) of dat de verwachte ontwikkeling (relatief minder personeel) is opgetreden (-).

Als bijkomende voorwaarde geldt dat er een uitkering vanuit het garantiefonds aan het bedrijf moet hebben plaats gevonden. Met andere woorden, een korte terugloop in TW/FTE nadat deze eerst gestegen was, telt niet mee. (Zie ook bijlage 4.)

● Conclusies uit de tabel

Uit de tabel kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

1. Van de twaalf onderscheiden bedrijven hebben er negen (=75%) duidelijk ingespeeld en geprofiteerd van het Prohef-systeem, dus driekwart van de ondernemingen heeft Prohef weten te benutten. ⁷⁾
2. Van de overige drie zijn er twee die Prohef niet hebben benut vanwege de historische wijze van berekening van het Prohef-percentage dat tot een te hoog percentage heeft geleid. Het derde bedrijf geldt als neutraal ten opzichte van het gebruik van Prohef. Bij het elektrotechnisch installatiebedrijf was sprake van een relatieve overbezetting van personeel voortkomend uit de bedrijfsfilosofie die ontslag tot het uiterste beperkt. Prohef vermocht het niet om daarbovenop te bevorderen dat er nòg meer personeel werd aangetrokken. Bij de scheepvaartonderneming was ook sprake van overbezetting. Hier kan gesproken worden van overtollig personeel omdat een bedrijfsactiviteit was afgestoten terwijl het bijbehorende personeel i.v.m. ontslag-termijnen nog in dienst was.
Het management-consultant bedrijf is in de tabel als 'neutraal' vermeld. Dit bedrijf deed mee op verzoek van Stichting Prohef omdat het feitelijk het management voert over twee andere bedrijven die meedoen (postorderdrukkerij en videomontage apparatuur). De ondernemer stelde hierover dat de focus te weinig gericht was op hun eigen managementbedrijf en Prohef veel beter benut had kunnen worden.
3. Uit de gang van zaken rond de twee bedrijven met een relatief hoog vastgesteld Prohef-percentage moet geconcludeerd worden dat de historische berekening van 'kosten-neutraal' deelname percentage niet in alle gevallen moet worden toegepast.
4. Zeven van de negen bedrijven die Prohef hebben benut, laten een gunstiger of eenzelfde ontwikkeling zien als de markt waarbinnen ze opereren. Twee laten een minder gunstige ontwikkeling zien dan de markt, waarvan één later herstel vertoont. Dit is dan ten opzichte van markten die als geheel òf een krimpende, òf een stabiele òf een groeiende ontwikkeling laten zien. Met andere woorden, ongeacht de nogal verschillende combinaties bedrijf-markt die we zijn tegengekomen, zijn al deze bedrijven met relatief meer personeel gaan werken. Dit rechtvaardigt de conclusie dat het benutten van Prohef niet aan bepaalde marktontwikkeling lijkt te zijn gebonden. Dit strookt met de verwachtingen. Immers, zoals vooraf is aangegeven biedt Prohef voordeel bij zowel (tijdelijke) teruggang, als bij investering vooraf in nieuwe ontwikkelingen; dat zijn tegengestelde situaties. Anders gezegd, Prohef "helpt te overleven" maar "helpt ook de vooruitgang".
5. Ook zichtbaar is dat de individuele bedrijfssituatie nogal kan afwijken van de algehele economische ontwikkeling, ook als die ontwikkeling per branche wordt gezien. (Bijvoorbeeld een garagebedrijf dat zich moet verplaatsen en een kritische fase doorloopt is niet maatgevend voor de branchesituatie).

⁷⁾ Het scheepvaartbedrijf geeft aan dat als het personeeloverschot bij aanvang van het experiment niet tot een 'te hoog' Prohef-percentage had geleid, en er dus een merkbare financiële stimulans was geweest voor aanstellen van personeel, Prohef meer zou zijn benut.

6. Investerings in kapitaalgoederen gaan samen met de inzet van extra personeel; bij 6 van de 9 bedrijven die Prohef hebben benut is dit samengaan te signaleren.
7. Wat betreft de gevolgde strategieën scoort het 'nieuwe markten aanboren' het hoogst, direct gevolgd door 'serviceverbetering'. De deelnemers laten hiermee zien dat Prohef veelvuldig wordt ingezet voor innovatie.
8. Opvallend is dat voor een belangrijk deel (6 van de 9 bedrijven die Prohef benutten) Prohef leidt tot verbetering van werkomstandigheden.⁸⁾
9. Eveneens bij 6 van de 9 bedrijven die Prohef benutten, is sprake geweest van afsplitsen van eenvoudig werk. Het betekende eveneens dat functies met lagere scholingsniveaus ontstonden.⁹⁾

'Verplaatsing van werk naar Rotterdam' (werk van een nevenvestiging elders overbrengen naar een onder het Prohef-regime vallend bedrijf in Rotterdam) behoorde bij slechts één bedrijf tot de mogelijkheden, die het ook toepaste.

In weerwil van de voorgenomen strategieën die in de eerste tussenrapportage zijn gemeld, is 'onderzoek gericht op kostenreductie' amper voorgekomen. Het 'activeren van klein rendement' is evenmin uit de verf gekomen.

● Investerings in personeel en kapitaalgoederen

Uit de beschrijvingen per bedrijf blijkt ook dat inzet van extra personeel vaak samen gaat met investeringen in kapitaalgoederen. In zekere mate is dat voor de hand liggend, zoals een extra administratief medewerker ook een extra computer vergt: een min of meer gegeven verhouding tussen de factor arbeid en kapitaal. Maar het gaat ook nog om een ander aspect: een nieuwe activiteit vergt een investering in menskracht en materieel, waarvan de totaalkosten voor de ondernemer relevant zijn. En die in z'n geheel gemakkelijker genomen wordt als één van de belangrijkste kostenposten (de arbeidskracht) substantieel goedkoper wordt; in deze zin werkt Prohef dus ook stimulerend op het investeringsgedrag.

8) Zie § 5.2 voor nadere detaillering.

9) Zie § 5.2 voor nadere detaillering.

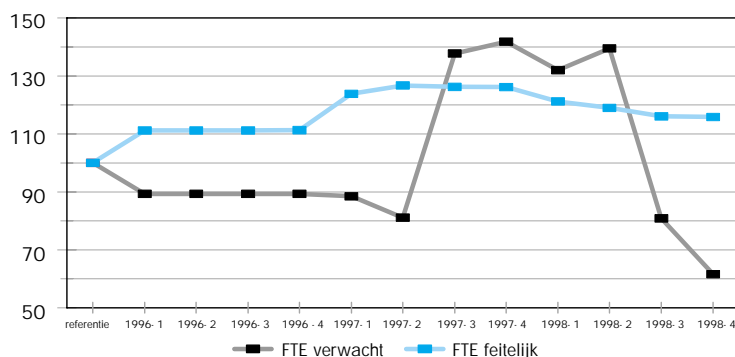
WERKGELEGENHEIDSEFFECTEN

In het vorige hoofdstuk zijn de effecten van Prohef in hun onderlinge samenhang besproken (markt, bedrijfsstrategie, investeringen, ontwikkelingen in toegevoegde waarde en personeels-omvang), in dit hoofdstuk gaan we in detail in op de personele gevolgen van Prohef.

5.1 Ontwikkeling in FTE

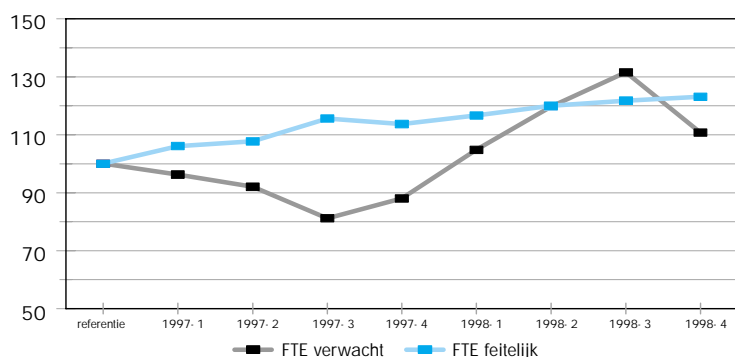
We geven per groep deelnemers de ontwikkeling in FTE. Cohort 1 zijn de deelnemers die in 1996 gestart zijn, cohort 2 is in 1997 gestart. We beperken ons tot de werkgelegenheidseffecten bij de feitelijke gebruikers van Prohef, inclusief de 'neutrale' deelnemer. Cohort 1 is dan volledig met 7 deelnemers, Cohort 2 bevat 3 deelnemers waarbij 2 niet-benutters met 127,81 FTE zijn weggelaten.

Prohefbenutters 1e cohort
FTE extra = feitelijk - verwacht



Voor het grootste deel is sprake van 'extra' arbeid. In de tweede helft van 1997 en eerste helft van 1998 is er sprake van 'verloren' arbeidsplaatsen (FTE-verwacht groter dan FTE-feitelijk). De absolute personeelsomvang is nog wel groter dan bij het begin van het experiment (meer dan index 100). (Grafiek cijfers worden gedomineerd door de grootste deelnemer in dit cohort).

Prohefbenutters 2e cohort
FTE extra = feitelijk - verwacht



Bij het tweede cohort gaat de personeelsontwikkeling geleidelijker en is er slechts in 1 kwartaal sprake van 'verloren arbeid'. De totale hoeveelheid extra arbeid is naar verhouding geringer dan bij cohort 1. Dit is te ontlenen aan de door beide lijnen ingesloten oppervlakte.



In de grafieken is de verwachte FTE ontwikkeling gegeven op basis van het verloop in toegevoegde waarde (FTE verwacht), en de feitelijke ontwikkeling (FTE feitelijk). Zolang FTE-feitelijk groter is dan FTE-verwacht is sprake van 'extra arbeidsplaatsen'. Als FTE-feitelijk kleiner is dan FTE-verwacht is sprake van 'verloren arbeidsplaatsen'. (Het gaat hier om indexcijfers met de start van het experiment op 100 gesteld. Zie bijlage 4 voor verdere uitleg hierover.)

In de onderstaande tabel is de extra werkgelegenheid vermeld op basis van jaartotalen, onderscheiden in behoud van werk en absolute groei. Behoud= is als FTE-verwacht (zie grafiek) beneden index 100 uitkomt, en groei als er sprake is van absolute groei (zie Bijlage 4 voor gedetailleerde uitleg). Opgeteld vormen deze de 'extra arbeid'.

Tabel 1: ontwikkeling in totale personeelsomvang 'behoud' + 'groei'

9 Prohef benutters + 1 neutraal	FTE bij aanvang dit jaar	FTE behoud	FTE groei	FTE extra (behoud + groei)	FTE extra t.o.v. start experiment
cohort 1 1996 1 ^e experimentjaar	83,89	8,92	9,45	18,37	18,37
cohort 1 1997 2 ^e experimentjaar	93,34	-16,89	11,90	-4,99	13,38
cohort 1 1998 uitloopjaar	105,24	7,30	-6,31	0,99	14,37
cohort 2 1997 1 ^e experimentjaar	75,33	10,52	9,3	19,82	19,82
cohort 2 1998 uitloopjaar	84,63	-2185	7,16	-14,69	5,13
totaal aantal extra arbeidsjaren (som van jaartotalen)					71,07

Toelichting:

- FTE bij aanvang van een jaar (tweede kolom) komt overeen met dat van het voorgaande jaar verhoogd met de FTE groei in het voorgaande jaar
- FTE extra ten opzichte van de start van het experiment (meest rechtse kolom) is dat van het voorgaande jaar verhoogd met de extra FTE uit het lopende jaar
- rechtsonder staat de totale hoeveelheid extra arbeidsjaren die gedurende het experiment is ontstaan

Zowel voor cohort 1 als cohort 2 geldt dat in het eerste jaar na de start van de deelname, respectievelijk 1996 en 1997, fors in personeel is geïnvesteerd, terwijl de toegevoegde waarde dan nog iets terugloopt. Dit blijkt uit de absolute groei in FTE's, waarbij het behoud van FTE's de gedaalde toegevoegde waarde tot uitdrukking brengt.

In het tweede jaar is de personeelsuitbreiding van cohort 1 sterker dan bij cohort 2. Dit is niet verwonderlijk, omdat het tweede jaar van cohort 1 (1997) nog experimentjaar was, terwijl het tweede jaar van cohort 2 (1998) al uitloopjaar was waarin beperkende voorwaarden gelden voor personeelsaftrek. Cohort 2 is daardoor geremd in z'n personeelsuitbreiding.

Het totaal aantal extra arbeidsjaren van 71,07 moet worden afgezet tegen het totaal aantal arbeidsjaren als er geen verandering in personeelsomvang was geweest (3 x 83,89 FTE voor cohort 1 en 2 x 75,33 FTE voor cohort 2; totaal 402,33 arbeidsjaren). Dit betekent 17,7% aan extra arbeidsjaren. Benadrukt wordt dat dit cijfer niet veralgemeniseerd mag worden.

Als we ons beperken tot de absolute groei kunnen we een eenvoudiger tabel geven.

Tabel 2: ontwikkeling in totale personeelsomvang per cohort

9 Prohef benutters + 1 neutraal	FTE bij aanvang dit jaar	FTE groei dit jaar	% groei FTE t.o.v. begin dit jaar
cohort 1 1996 1 ^e experimentjaar	83,89	9,45	11,3%
cohort 1 1997 2 ^e experimentjaar	93,34	11,90	12,7%
cohort 1 1998 uitloopjaar	105,24	-6,31	-6,0%
cohort 1 bij aanvang 1999	98,93		
cohort 2 1997 1 ^e experimentjaar	75,33	9,3	12,3%
cohort 2 1998 uitloopjaar	84,63	7,16	8,5%
cohort 2 bij aanvang 1999	159,96		

Voor cohort 1 geldt in de periode 1996 - 1997 een jaarlijkse groei van circa 12% en een totale groei over die periode van 25%. In het eerste uitloopjaar een daling van 6% waardoor over de gehele periode een groei van 18% overblijft.

Cohort 2 laat het eerste jaar ook een groei van circa 12% zien, maar het tweede jaar is de groei 'slechts' 8,5%; dit is het effect van de beperkende voorwaarden die in het uitloopjaar van kracht werden. Per saldo resteert over 1997 - 1998 een toename van 21%.

Het beeld van een groei in FTE die boven verwachting is, zoals dat reeds in het eerste tussentijds verslag naar voren kwam, wordt hier bevestigd. Ook hier weer de waarschuwing dat het cijfer zich niet laat veralgemeniseren.

5.2 Personele ontwikkelingen

In deze paragraaf schetsen we de effecten van Prohef op de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden bij de negen Prohef-benutters. Het gaat om door de ondernemer gerapporteerde zaken.

Tabel 3: effecten van Prohef op personeel en werkomstandigheden

	A	B	C	D	E	G	I	K	M
personele zaken waarin merkbare effecten van Prohef zijn opgetreden									
eerder aanstellen van personeel	+	+	+	+	+	+	+	+	+
minder eisen aan te werven personeel	+								
houding jegens bijzondere groepen*)		+	+				+		
scholing personeel	+	+	+	+	+	+	+	+	
ontplooiingsmogelijkheden personeel	+		+			+	+		
betere benutting personeel door afsplitsing taken								+	
afname werkdruk	+	+	+		+			+	+
afname overwerk								+	+
verandering werktijden						+			
ziekteverzuim									
minder verloop personeel						+			
salaris/beloning		+	+			+		+	
nieuwe functies	+				+	+	+	+	+
lager aandeel uitzendwerk/uitbesteed werk	+							+	

A autobedrijf

B motorfietsbedrijf

C piano verkoop/stemmen

D postorderdrukkerij

E videomontage apparatuur

F management-consultant

G drukkerij / uitgeverij / repro

I metaalbewerkingsmachines

K flexibele metalen slangen

M hulpstukken meet- en regeltechniek

*) het gaat om groepen met een minder kansrijke positie op de arbeidsmarkt (laaggeschoolde jongeren, ouderen, herintreders, WAO-ers, migranten)

Betekenis: + 'van toepassing' mede onder invloed van Prohef

De betekenis van de gemelde zaken is van verschillend gewicht en hangt ook af van het aantal personeelsleden bij de betreffende deelnemer; alle zaken kunnen soms betrekking hebben op of voortkomen uit het aanstellen van een enkel personeelslid. Zo stelde bedrijf C één persoon aan die al ouder is (bijzondere doelgroep), daarom een aanvangssalaris krijgt dat boven het gebruikelijke ligt doch dient om teruggang ten opzichte van de vorige betrekking te voorkomen, intern geschoold moet worden en anderen werk uit handen kan nemen (werkdruk) die daardoor meer ruimte krijgen om andere zaken op te pakken (ontplooiing).

De verbetering in beloning betreft in twee gevallen (C en G) individuele uitzonderingen met een wat hogere salariëring; de overige twee betreft het makkelijker toekennen van extraatjes.

● Conclusies uit de tabel

Belangrijk zijn de volgende conclusies omtrent personele ontwikkelingen:

- Prohef bevordert de interne scholing binnen bedrijven
- Prohef bevordert het ontstaan van nieuwe functies (ten dele door afsplitsen van werk)
- Prohef bevordert afname van de werkdruk

De nieuwe functies hebben soms betrekking op lagere niveaus dan gebruikelijk, soms hoger dan gebruikelijk. In dat laatste geval is de beloning navenant en heeft Prohef ertoe bijgedragen dat men een beter gekwalificeerd persoon, maar duurder, in dienst kon nemen.

5.3 Kosten per extra FTE

In het NEI-rapport is berekend dat de kosten per extra arbeidsjaar f 23.330,- bedragen, gemeten over 1996 en 1997.

Thans kunnen we dit actualiseren door het totaal van de uitgaven uit het garantiefonds te relateren aan de in Tabel 1 reeds berekende extra arbeidsjaren van 71,07.

Tabel 4

Uitgaven garantiefonds	
1996	393.305
1997	725.401
1998 (voorlopig)	381.545
Totaal	1.499.251

Het totaal van f 1.499.251,- betekent per extra gegenereerd arbeidsjaar een bedrag van f 21.095,- Ten opzichte van de periode 1996 - 1997 een afname van 10%.

5.4 Inverdieneffecten

Bij de start van het Rotterdamse experiment is overwogen om de herkomst van de personen die de nieuw ontstane arbeidsplaatsen hebben bezet, te traceren. De vraag is dan of men vanuit de WW of de RWW is ingestapt, dan wel schoolverlater is of herintreder, of een baan elders heeft achtergelaten. In dat laatste geval kan de 'keten' van vacatures gevolgd worden totdat duidelijk is of elders een baan verloren is gegaan, of dat elders een niet-werkende is ingestapt. Op deze wijze kunnen inverdieneffecten nauwkeurig worden getraceerd. Dit vergt een nogal omvangrijk onderzoek en valt tevens bezijden de primaire vraagstelling van het Rotterdamse experiment, redenen waarom van deze werkwijze is afgezien.¹⁰⁾

Een andere benadering is om uit te gaan van landelijke instroomcijfers en deze verhouding toe te passen op de instroom. Zo is in de eerste tussenrapportage een berekening gemaakt op basis van de toen bekende cijfers dat instromers voor 29% geen uitkering achterlaten, voor 34% een bijstandsuitkering en voor 37% een WW-uitkering. De inverdieneffecten van een nieuwe arbeidsplaats bestaat dan uit 34% van een uitgespaarde bijstandsuitkering (ca. 20.000 gld) plus 37% van een gemiddelde uitgespaarde WW-uitkering (ca. 50.000 gld).

De inverdieneffecten van een behouden arbeidsplaats is te ontlenen aan de gemiddelde loonsom van het desbetreffende bedrijf. Bij elkaar zijn aldus de inverdieneffecten op basis van de experiment-uitkomsten voor 1996 berekend op ca. 40.000 gld per extra arbeidsjaar (zie 'Eerste tussentijds verslag' blz. 32).

In aansluiting op de landelijke discussie, de vraag van de Tweede Kamer om meer experimenten met inzet van de inverdieneffecten, en als voorbereiding op een mogelijk experiment in de provincie Friesland, ontstond behoefte aan objectivering van de berekeningswijze. Daartoe is oriënterend overleg geweest met het LISV. Dit leidde tot een conservatieve berekeningswijze van de gegarandeerde minimum inverdieneffecten.

Aannames zijn:

- a) 1/3 van de instromers laat geen uitkering achter, 1/3 een bijstandsuitkering en 1/3 een WW-uitkering (deze laatste wordt op het minimumloon-niveau gesteld)
- b) de inverdieneffecten bestaan uit bespaarde uitkeringen en de hogere inkomsten bij fiscus en sociale kassen.

Deze minimum-benadering leert dat er minstens 24.000 gld wordt verdiend bij extra ontstane arbeidsplaatsen.

Het NEI heeft in zijn evaluatie-rapport (mei 1998) dit bedrag als minimum inverdieneffect bevestigd.

Uit het Rotterdamse experiment blijkt dat de feitelijke kosten per arbeidsplaats in de eerste berekening van het NEI met f 23.330,- onder het bedrag van de minimale inverdieneffecten ligt en volgens de laatste berekening met f 21.095,- daar nog duidelijker onder blijft.

¹⁰⁾ Bij het Groningse experiment dat dit jaar is gestart, is wel een uitvoerige evaluatie van de instroom voorzien, uit te voeren door het Centrum voor Arbeidsmarktvraagstukken. Bij wijze van exercitie zal daar worden nagegaan of een dergelijk keten-onderzoek uitvoerbaar is.

CONCLUSIES

Puntsgewijs geven we de belangrijkste conclusies weer die uit de bevindingen zijn te trekken, aangevuld met enkele overwegingen.

1. Prohef is praktisch goed uitvoerbaar, zonder zware bureaucratische rompslomp. De fraudegevoeligheid is zeker niet groter dan onder het huidige regime. Een grootschaliger toepassing zou moeten leren of ook dan deze voordelen behouden blijven.
2. Met een historisch percentage per bedrijf is goed te werken. Zij het dat de bepaling van het startpercentage nadere uitwerking vraagt. Ook is duidelijk dat met de bepaling van het Prohef-percentage er een economische sturingsmechanisme ontstaat voor de overheid. Nog lang niet alle mogelijkheden tot sturing zijn doordacht en beoordeeld; denk aan tarieven per branche of regio naast het hier gehanteerde percentage per bedrijf. Dit vraagt nadere experimenten.
3. Het huidige regime werkt versterkend op de neergang, werkgevers zijn sneller gedwongen mensen te ontslaan. Prohef daarentegen maakt het behoud van personeel in tijden van neergang makkelijker. Werkgevers wisten hiervan te profiteren.
4. In een situatie van opgang betekent het huidige regime dat vooraf belasting wordt geheven over de toekomstige voordelen. Prohef daarentegen belast pas als die voordelen ook daadwerkelijk geïncasseerd worden, en verlaagt dus het investeringsrisico. Dit geeft een extra impuls aan investering en innovatie, zo is gebleken. Werkgevers herkennen in beide situaties - groei en krimp - het voordeel van Prohef boven het huidige regime.
5. De effecten op het investeringsgedrag zijn groter dan voorzien. Ondernemers blijken niet alleen naar de directe kapitaalkosten te kijken, maar naar het totaal van de kosten, dus inclusief de personeelskosten. Daardoor blijkt van Prohef een duidelijke investeringsimpuls uit te gaan.
6. Prohef stimuleert scholing van werknemers omdat onproductieve uren door Prohef onbelast blijven.
7. Prohef laat nieuwe functies ontstaan. Enerzijds door functiesplitsing omdat goedkope arbeid relatief (50%) sterk in kosten daalt onder Prohef. Anderzijds maken de lagere loonkosten het ook voor kleinere bedrijven mogelijk hoger geschoold personeel aan te trekken.
8. Prohef vermindert werkdruk zonder dat dit ten koste gaat van het bedrijfsresultaat. De belasting richt zich op de productie en naarmate er meer mensen worden ingeschakeld levert dat fiscale aftrek op. Dit duidelijke effect rechtvaardigt een experiment in sectoren die gebukt gaan onder hoge werkdruk en waar arbeid een centrale plaats inneemt, zoals de zorgsector. Een vertaling van de heffingsgrondslag van marktsector naar non-profit sector vormt onderdeel van een dergelijk experiment.



9. De kosten per extra ontstane arbeidsplaats liggen duidelijk beneden het niveau van de inverdieneffecten voor overheid en sociale fondsen, terwijl de berekende inverdieneffecten als minimaal gelden en in de praktijk waarschijnlijk hoger uitvallen.
10. Prohef blijkt als alternatief systeem te kunnen bestaan naast het huidige regime. Dit creëert unieke experimenteer-mogelijkheden.

BIJLAGE 1:

PROHEF-SYSTEMATIEK IN HET ROTTERDAMSE EXPERIMENT

In deze bijlage bespreken we kort de Prohef-systematiek en de uitwerking ervan ten behoeve van het lokale experiment te Rotterdam.

1. De systematiek

● Doel van Prohef

Prohef halveert de loonkosten (op modaal niveau) voor de ondernemers en verlaagt daarmee de instroomdrempel naar de arbeidsmarkt.

Dit wordt bewerkstelligd door verlegging van loonheffingen naar heffing op toegevoegde waarde (TW).

De halvering van loonkosten krijgt gestalte door het toekennen van een vast bedrag per werknemer, dat uit twee componenten bestaat:

- compensatie van de huidige premieheffing
- werkgelegenheidsaftrek

De fiscale malus op aanstellen van personeel in de vorm van de WIG verdwijnt en wordt omgevormd naar een aftrek.

● Compensatie van premieheffing

Prohef voorziet in het (grotendeels) afschaffen van de premieheffing voor de werknemers- en volksverzekeringen. De loonadministratie van bedrijven zal daardoor sterk worden vereenvoudigd; dit is op zich al een belangrijke winst.

In het kader van een experiment kunnen de huidige verzekeringen niet buiten werking gesteld worden. Daarom is gekozen voor een compensatie van de premieafdracht middels een vast bedrag per werknemer (in fulltime equivalent / FTE). Dit bedrag is gesteld op f 900,- per maand en dekt circa 80% van alle premieheffing (werknemers- en werkgeversdeel) op minimumloonniveau.

Deze 80% komt overeen met de premies die niet strikt aan arbeidsrisico's zijn verbonden.

● Werkgelegenheidsaftrek

De werkgelegenheidsaftrek is gebaseerd op het uitsparen van een uitkering in geval er een baan is geschapen. Hierdoor wordt op ondernemersniveau voelbaar wat de maatschappelijke kosten en inverteerbaarheid zijn van ontslag respectievelijk aanstellen van personeel.

De overheidsfinanciën worden daarmee grotendeels onafhankelijk van de toe- of afname van de werkgelegenheid. De werkgelegenheidsaftrek voor de werkgever is eveneens een vast bedrag per werknemer van f 1000,= per maand, gebaseerd op een geïndividualiseerde minimum uitkering.

● Keuze voor een vast bedrag

Per saldo wordt er onder Prohef een vast bedrag per arbeidsplaats (FTE) per jaar toegekend van f 22.800,=

Voor zelfstandig ondernemers en directeurs/grotaandeelhouder geldt een bedrag van f 18.400,= omdat de compensatie van werknemersverzekeringen wegvalt.

Door de keuze voor een vast bedrag is de administratieve uitvoering zo eenvoudig mogelijk gehouden. Daarnaast geldt dat lastenverlichting voor bedrijven in de vorm van een vast bedrag per werknemer de grootste werkgelegenheidswinst oplevert, t.o.v. een bedrag als percentage van het loon.¹⁾

Bij landelijke invoering van Prohef vervalt 80% van de premieheffing en is compensatie met een vast bedrag niet meer nodig. Er blijft dan wel een vast bedrag over ter hoogte van de werkgelegenheidsaftrek.

● Meting van het aantal FTE's

Voor de bepaling van het aantal arbeidsplaatsen in FTE's tellen alle medewerkers mee die in dienst zijn van de onderneming en er tevens werkzaam voor zijn. Ongeacht de aard van het arbeidscontract (tijdelijk, voor onbepaalde tijd, deeltijd, afroep, flexarbeid). Uitzendwerk telt niet mee. Het aantrekken van nieuw personeel tijdens het experiment is niet aan voorwaarden gebonden.

Voor werknemers waarvoor het minimum jeugdloon geldt, vindt een aangepaste berekening van FTE's plaats, om te zorgen dat de compensatie per werknemer op dezelfde verhouding uitkomt als bij het minimumloon van volwassenen (ca. 60%).

De berekening van de formatie geschiedt op basis van bestaande gegevens uit de loonadministratie.

● Meting van de toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde (= productie) is de grondslag waarover Prohef wordt geheven. KPMG heeft de toegevoegde waarde van een bedrijf praktisch gedefinieerd, waardoor deze kan worden ontleend aan de gangbare indeling van jaarrekeningen.

Daarbij worden afschrijvingen op productiemiddelen in eigen bezit gelijk behandeld als huur, pacht en leasevergoedingen in geval men de productiemiddelen niet in eigendom heeft.

Kort gezegd geldt als heffingsgrondslag de omzet verminderd met inkopen, andere externe kosten en overige bedrijfskosten.

Dit komt overeen met het bedrijfsresultaat vermeerderd met huur en pacht, afschrijvingen, loonkosten en sociale lasten.

¹⁾ Zie brief d.d. 22-9-'95 van staatssecretaris Vermeend aan de vaste Tweede Kamer commissie voor Financiën vergezeld van een rapportage van het Centraal Planbureau.

2. Strategische keuzes bij de opzet van het experiment

Achter de uitwerking van de systematiek ten behoeve van het lokale experiment gingen enkele strategische keuzes schuil. Bij nieuwe experimenten of een landelijke invoering kunnen deze zaken anders worden ingevuld.

● Budgettair neutrale start

Het percentage dat wordt geheven over de toegevoegde waarde wordt in het Rotterdamse experiment per bedrijf bepaald, en is dus per bedrijf verschillend. Dit is ingegeven door de wens om bedrijven kostenneutraal te laten beginnen aan het experiment.

Kostenneutrale start wil zeggen dat het bedrag dat de onderneming ontvangt (het aantal FTE's maal f 22.800,-) gelijk is aan wat betaald moet worden (het percentage Prohef over de toegevoegde waarde (%PH x TW)). Hieruit volgt dat:

$$\%PH = \frac{\text{FTE's} \times 22.800}{\text{TW}}$$

De vraag daarbij is wat de beste benadering is voor de beginsituatie. Immers, kosten en baten van een onderneming variëren in de tijd, evenals de personeelsomvang. Bij de aanvang van het experiment is gekozen voor vaststelling van het Prohefpercentage op basis van het gemiddelde in toegevoegde waarde en personeelsomvang over de drie aan het experiment voorafgaande jaren ('93-'95, of '92-'94 indien '95 nog niet bekend was). In geval er bijzondere omstandigheden golden (fusies, afstoten activiteiten, e.d.) kon hiervan worden afgeweken, teneinde de effecten van die bijzondere omstandigheden te elimineren; een en ander in overleg met KPMG die de berekeningen van het percentage uitvoerde. Voor 1997 is deze berekeningswijze op basis van de ervaringen bijgesteld (zie ook Bijlage 2 hierna).

● Het garantiefonds zonder verrekening met sociale kassen

Bij ieder nieuw aangestelde werknemer wordt direct de compensatie van f 22.800,- (of f 18.400,-) per jaar van kracht. Zonder dat dit (direct) een verhoging van toegevoegde waarde hoeft op te leveren, die leidt tot terugvloeiende inkomsten op basis van de heffing. De extra arbeidsplaatsen moeten dus (voor)gefinancierd worden.

In principe geldt voor Prohef dat het gaat om uitgespaarde uitkeringen, dus zouden de sociale kassen moeten worden aangesproken voor die financiering. Ten tijde van de ontwikkeling van het Rotterdamse experiment leek dit weinig haalbaar.

De gemeente Rotterdam heeft daarom zelf een garantiefonds ingesteld, waaruit de (voor)financiering van die extra arbeidsplaatsen kon plaats vinden.

- 'No-pay-garantie'

Bedrijven doen op vrijwillige basis mee aan het experiment; dit in tegenstelling tot een situatie van landelijke invoering door middel van regelgeving. Op advies van KPMG is er daarom voor gekozen om deelnemende bedrijven de garantie te geven dat zij er in vergelijking met het huidige regime niet op achteruit kunnen gaan. Dit krijgt gestalte door de bepaling in het deelnamecontract dat men nooit meer aan heffing hoeft af te dragen dan daarvoor aan uitkering uit het garantiefonds is ontvangen.

De no-pay-garantie geldt gedurende de looptijd van het experiment. Als men het eerste jaar veel heeft ontvangen (voorfinanciering) wat een jaar later extra toegevoegde waarde oplevert, wordt dat weer terugbetaald.

Deze no-pay-garantie is ook vanuit macro-economische invalshoek te rechtvaardigen. Een per saldo hogere afdracht dan onder het huidige systeem zou feitelijk lastenverzwaring betekenen. Terwijl het regeringsbeleid voorziet in lastenverlichting.

Indien een landelijke invoering van Prohef leidt tot hogere rentabiliteit en inkomsten voor de overheid, dan zou in plaats van een no-pay-garantie, het Prohefpercentage verlaagd kunnen worden om lastenverzwaring te vermijden.

De no-pay-garantie is bij landelijke invoering dus niet aan de orde.

BIJLAGE 2:

SAMENVATTING VAN HET EERSTE TUSSENTIJD VERSLAG (APRIL '97)

De vraagstelling van het experiment betreft:

- is het systeem praktisch uitvoerbaar?
- kunnen ondernemers ermee overweg, leidt het tot aangepaste bedrijfsstrategieën?
- treden de verwachte werkgelegenheidseffecten op?

Deze vragen worden hieronder besproken op basis van de thans beschikbare gegevens.

1. Praktische uitvoerbaarheid

• Berekening percentage Prohef per bedrijf

De berekening van het percentage Prohef per bedrijf is gebaseerd op de gemiddelde toegevoegde waarde en de gemiddelde personeelsformatie, in de referentieperiode. De referentieperiode omvat drie jaren voorafgaand aan de start van het experiment; dus 1993-1995. Als de cijfers over het voorafgaande jaar nog niet bekend zijn, wordt deze driejarige periode met één jaar naar voren geschoven, dus 1992-1994. Deze berekeningswijze is ingegeven om fluctuaties in de bedrijfsvoering uit te zuiveren en een zo goed mogelijke benadering van kostenneutrale start te bewerkstelligen. Bij tamelijk stabiel draaiende ondernemingen blijkt een gestage ontwikkeling zichtbaar in toenemende toegevoegde waarde per FTE (dit is 'productiviteitsstijging' die feitelijk ten koste gaat van de arbeidsparticipatie).

Aangezien de toegevoegde waarde per FTE tevens bepalend is voor de percentageberekening ligt het dus meer voor de hand, dat als fluctuaties zich amper voordoen het laatste jaar voorafgaand aan het experiment als referentie te nemen.

De berekening van het Prohefpercentage is op grond van het eerste experimentjaar als volgt verfijnd:

- a. een Prohefpercentage op basis van toegevoegde waarde en personeelsformatie in het laatste jaar voorafgaand aan het experiment
- b. tenzij berekening op basis van het gemiddelde over drie jaren een lager percentage oplevert dan onder a. (dit duidt op aanwezige fluctuaties die dan worden gemiddeld)
- c. als het verschil tussen a. en b. groter is dan 5% Prohef, volgt een individuele beoordeling van het bedrijf (onwaarschijnlijk grote fluctuatie als reden voor nader onderzoek)

De bedrijven die met ingang van 1997 gaan meedoen worden volgens deze systematiek behandeld.

• Administratieve belasting

Voor de deelnemende bedrijven blijft het huidige systeem van kracht, terwijl daarnaast het Prohefsysteem wordt toegepast. Bij een invoering van Prohef in plaats van het huidige systeem zit de administratieve verlichting in de sterke vereenvoudiging van de loonadministratie. Thans kan Prohef slechts de extra belasting minimaliseren. Dit lukt door de Prohef-afrekening volledig te baseren op gegevens die op basis van de huidige voorschriften reeds geadministreerd worden. Met andere woorden, bedrijven kunnen volstaan met 'kopieerwerk'. KPMG maakt vervolgens de berekeningen op basis van de verstrekte gegevens.

Bekend is de tijdsbesteding van KPMG-zijde om de kwartaalafrekeningen te maken en de definitieve jaarafrekening. Dit laatste is gebaseerd op de berekening van het Prohefpercentage over de referentieperiode van drie jaren.

Dit geeft een indicatie voor de tijd die ondernemers kwijt zouden zijn om de berekening (aangifte) zelf te verrichten nadat enige routine is opgebouwd.

De tijd benodigd voor de percentage-berekening kan gezien worden als indicatie voor een accountantscontrole over meerdere jaren op eigen Prohef-jaaraangiften van bedrijven. Hierbij wordt verondersteld dat de jaarrekeningen zelf reeds aan controle onderhevig zijn geweest. Het gaat dus om de voor Prohef extra benodigde tijd.

Uren besteding KPMG	kleine bedrijven <25 werknemers	grotere bedrijven >50 werknemers
% Prohef berekening (éénmalig)	7 uur	12 uur
kwartaalafrekening	4 x 3 = 12 uur	4 x 4,5 = 18 uur
jaarafrekening	4 uur	6 uur
Totaal jaarlijks	16 uur	24 uur

2. Bedrijfsstrategieën van ondernemers

Gekeken is wat de voorgenomen bedrijfsstrategieën zijn van directies om in te spelen op het Prohef-systeem. De score laat gemiddeld 4 à 5 strategieën zien per bedrijf, waarbij de innovatieve zaken het hoogst scoren. De stijging in personeelsformatie ten opzichte van de toegevoegde waarde die over het totaal zelfs nog daalt, laat zien dat het Prohef-systeem volop wordt benut.

Enige relativering is hier op z'n plaats. De zelfselectie van bedrijven om deel te nemen aan het experiment brengt met zich mee dat vooral die bedrijven mee gaan doen die verwachten het Prohef-systeem goed te kunnen benutten.

De wijze waarop het extra personeel wordt ingezet voor de genoemde strategieën zal bij de vervolgrapportage aan bod komen. Het is niet wenselijk geacht om in deze fase de directies met een extra gespreksronde te belasten, terwijl op basis van de later beschikbare jaarcijfers dieper op deze materie kan worden ingegaan.

3. Werkgelegenheidseffecten

Een indicatie van de werkgelegenheidseffecten kan gegeven worden op basis van de FTE-berekeningen van de kwartaalafrekeningen. De FTE-gegevens zijn definitief. Voor één bedrijf ontbraken deze cijfers nog. Samengevat in tabel:

Resultatenoverzicht 7 bedrijven 1996		
Personeelsformatie in FTE's		verandering t.o.v. referentieperiode
gemiddelde personeelsformatie over de referentieperiode	81,88	
behoud van personeel ondanks dalende toegevoegde waarde	3,39	4,1%
nieuw personeel ten opzichte van referentieperiode	10,13	12,4%
totaal wijziging personeelsformatie onder Prohef (behoud + nieuw)	13,52	16,5%
gemiddelde personeelsformatie in 1996 (referentieperiode + nieuw)	92,01	

Hierbij is onderscheid gemaakt tussen feitelijk nieuw ontstane arbeidsplaatsen en behoud. Behoud wil zeggen dat bij daling van toegevoegde waarde de personeelsomvang niet evenredig afneemt. Dit wordt sterk bevorderd onder Prohef omdat de afdracht mee omlaag gaat met een daling in toegevoegde waarde. (Overigens, onder het huidige regime vangen bedrijven een daling van toegevoegde waarde binnen zekere marges ook wel op zonder direct personeel te ontslaan.) In de definitieve rapportage over 1996 zullen we meer inhoudelijk ingaan op de component 'behoud van werkgelegenheid'.

Vorst is sprake van een absolute toename van arbeidsplaatsen. Alle bedrijven op twee na laten een groei zien. Het grootste bedrijf (ca. 50 FTE) heeft de sterkste invloed op dit cijfer.

Wat de relatie is van deze personeelstoename met de verschillende bedrijfsstrategieën is in dit stadium nog onbekend. Het gaat om vragen als welke functies zijn ontstaan, welke inschaling, e.d. In de rapportage gewijd aan de definitieve jaarcijfers over 1996 gaan we hierop nader in.

Belangrijk is te stellen dat het bij de personeelsgroei gaat om reguliere arbeidsplaatsen.

BIJLAGE 3:

SAMENVATTING UIT HET NEI-RAPPORT (EXTERNE EVALUATIE MEI 1998)

● Samenvatting

Uit de evaluaties van zowel de werkwijze als de resultaten van het lokale experiment Prohef is het volgende af te leiden:

● Resultaten

- het experiment heeft gewerkt: met name bedrijven in een groeifase namen eerder mensen aan dan voorheen, in hogere én lagere functies. Dit lijkt onder andere de dienstverlening aan de consument ten goede gekomen te zijn. De hoger opgeleiden zijn onder meer actief in commerciële functies, zoals product manager. De voordelen van Prohef zijn niet beperkt gebleven tot het eenvoudiger kunnen werven van hoger én lager opgeleiden; de bedrijven beschouwen de aftrekpost per FTE als een vergoeding voor training en opleiding. Training en opleiding zorgen voor een betere afstemming van de vaardigheden van personeel op de wensen van het bedrijf en de markt;
- bedrijven hebben hun strategieën sterker aan weten te passen dan vooraf was verwacht: in een aantal gevallen was sprake van een investeringsstimulans zonder directe toename van de toegevoegde waarde. Daarbij was er ook nog een conjuncturele rugwind. Logischerwijs is een deel van de werkgelegenheidsgroei hieraan toe te schrijven. Prohef heeft naast creatie van werkgelegenheid ook geleid tot behoud van werkgelegenheid, doordat de daling van de toegevoegde waarde in 1996 niet heeft geleid tot een evenredige reductie van het aantal FTE's;

● Werkwijze

- de verwachtingen t.a.v. de groei van de Toegevoegde Waarde waren te optimistisch. In plaats van de in de 'worst-case' gehanteerde nul-groei was er in 1996 zelfs sprake van een negatieve ontwikkeling. In 1997 heeft de TW zich positief ontwikkeld. Het fase-verschil tussen WP- en TW-ontwikkeling blijkt moeilijk in te schatten;
- de combinatie van een (in financiële termen) te positieve 'worst-case' inschatting met de open-eind constructie van het garantiefonds heeft uiteindelijk in financiële zin, op grond van de voorlopige afrekening 1997, geleid tot een zeer geringe overschrijding van het oorspronkelijke budget voor 1996 en 1997. De aanspraak op het fonds is binnen het later bijgestelde budget gebleven;
- de uiteindelijke kosten per gerealiseerde/behouden arbeidsplaats zijn ongeveer fl 24.000. Dit bedrag kan nog dalen tijdens de uitloop van het experiment. Hierbij zijn niet inbegrepen de mogelijke inverdieneffecten ten gevolge van besparing op de uitkeringen. Ervan uitgaande dat hier, in welke omvang dan ook, wel sprake van zal zijn liggen de daadwerkelijke kosten voor de gemeenschap lager;

● Lessen

- de uitvoering van het experiment is volgens de regels verlopen;
- het experiment kan functioneren naast andere systemen van belastingheffing (kansenzones, starters), maar draagt risico's in zich bij bedrijven die (neven) vestigingen elders hebben. Dit kan leiden tot ontwijkend gedrag bij deze bedrijven. In het Rotterdamse experiment is dit echter niet aan de orde geweest;
- de uitkomsten van het experiment in Rotterdam zijn niet macro-economisch te vertalen. De deelnemende bedrijven zijn wat dit betreft onvoldoende representatief;
- door de uitvoering en begeleiding neer te leggen bij een onafhankelijke derde (accountant), hebben de bedrijven nauwelijks administratieve problemen ondervonden;
- de vaststelling van het referentiepercentage is absoluut cruciaal, en kan tot zeer veel discussie leiden. Dit probleem speelt in dit experiment alleen in de introductiefase;
- een branchegewijze aanpak stuit op problemen, onder meer vanwege de heterogeniteit van bedrijven en activiteiten binnen dezelfde branche. In eventuele andere experimenten is dit een punt van bijzondere aandacht.

● Algemene conclusie

Op grond van het onderzoek concluderen wij dat de ervaringen en bevindingen die tot nu toe met het experiment Prohef zijn opgedaan als nuttige informatie kan dienen voor een landelijke discussie over productieheffing.

Centrale aandachtspunten zijn de toename van de werkgelegenheid, de langere (dan verwachte) tijd voor de toegevoegde waarde bij de deelnemende bedrijven gaat groeien en de keuze van bedrijven op basis waarvan een meer algemene toepassing van productieheffing kan worden vastgesteld.

BIJLAGE 4: BEPALING BEHOUD VAN ARBEIDSPLAATSEN

Prohef bevordert behoud van arbeidsplaatsen. Dit stelt ons voor de opgave om het behoud te kwantificeren.

We kijken daarvoor naar het verloop in Toegevoegde Waarde (TW) ten opzichte van de arbeidsformatie (FTE).

In het huidige economische bestel wordt het werk geleidelijk met steeds minder personeel verricht. Anders gezegd, de toegevoegde waarde per arbeidskracht (TW/FTE) wordt groter.

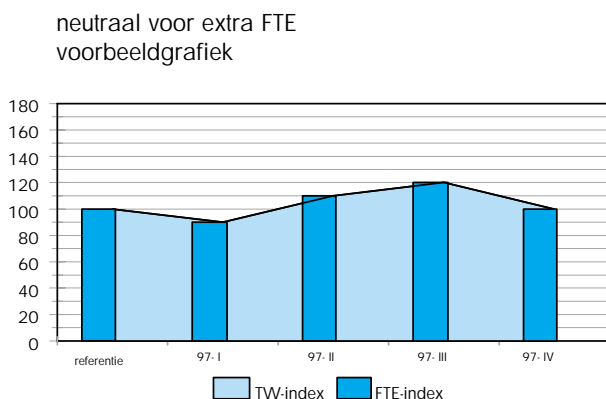
Als de toegevoegde waarde daalt en het personeel wordt in dienst gehouden, is duidelijk dat er sprake is van behoud van werkgelegenheid; TW/FTE wordt dan kleiner.

Als de branche-ontwikkeling een stijgende TW/FTE laat zien en onder Prohef blijft deze gelijk, kan je eigenlijk ook al spreken van behoud van werkgelegenheid.

Niettemin is dit laatste meer een lange termijn ontwikkeling en kunnen binnen branches forse fluctuaties optreden. We hebben daarom als norm gesteld dat er sprake is van behoud als de toegevoegde waarde per arbeidskracht kleiner is dan bij aanvang van het experiment.

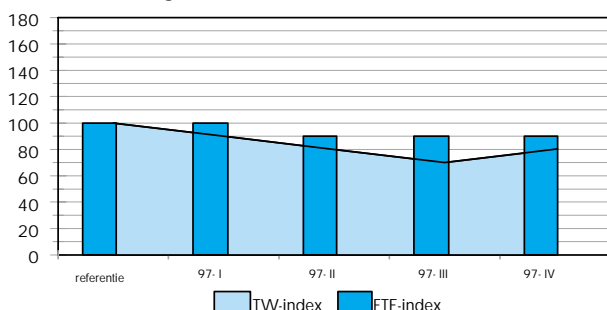
Maar behoud van werkgelegenheid kan zich ook voordoen als er sprake is van groei in FTE maar in sterkere mate als de toegevoegde waarde toeneemt. Beide situaties hebben we daarom gedefinieerd als 'extra personeel a.g.v. Prohef'.

De keerzijde is dat als TW/FTE groter wordt er sprake is van 'verlies van extra arbeid'. De verschillende situaties zijn in voorbeeldgrafieken weergegeven.



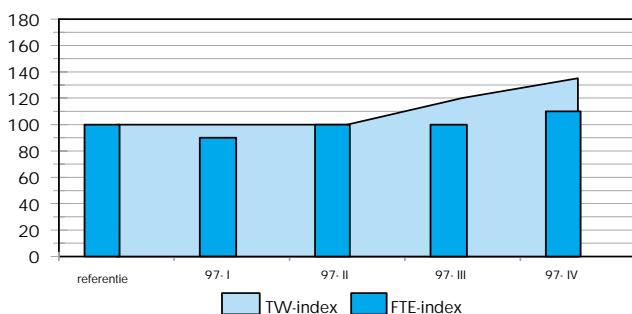
Bij de start is de omvang van TW op index 100 gezet en die voor de personeelsomvang (FTE) eveneens. De breuk TW/FTE blijft in deze voorbeeldgrafiek steeds dezelfde, omdat ze in dezelfde mate dalen en stijgen. Hier is dus geen sprake van extra ontstane arbeid of verlies ervan; 'neutraal' dus.

behoud van FTE voorbeeldgrafiek



In dit geval neemt de TW af, terwijl de FTE eerst constant blijft. Vanaf het tweede kwartaal daalt de FTE ook, maar minder sterk dan de TW. Over de hele lijne is sprake van behoud (dus 'extra') arbeid.

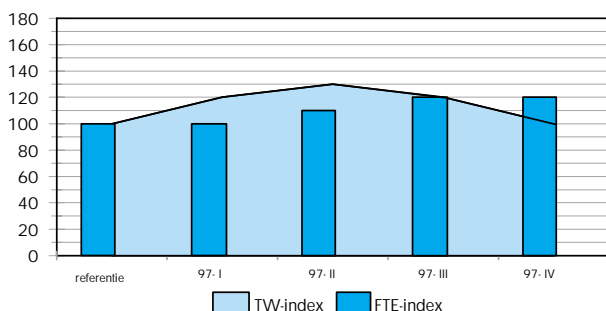
verlies van FTE voorbeeldgrafiek



Het eerste kwartaal laat een absolute daling van arbeid zien, de TW blijft constant dus is er ook verlies van 'extra' arbeid.

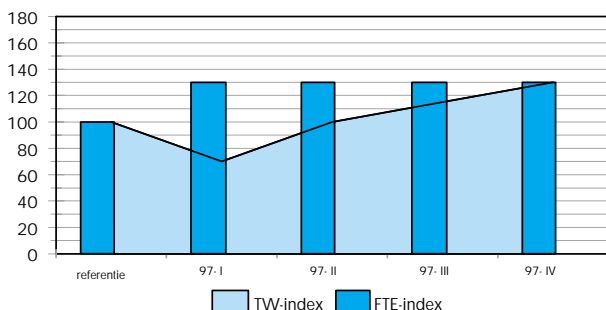
Het tweede kwartaal is weer neutraal (terug bij de oude situatie) en daarna is sprake van verlies omdat de TW sterker stijgt dan de FTE.

verlies en behoud FTE voorbeeldgrafiek



Hier stijgt de TW waarbij de FTE achterblijft (verlies). In het derde kwartaal zijn beide op hetzelfde niveau zijn het hoger dan bij aanvang van het experiment; dat is dus neutraal naar begrip van 'extra arbeid'. In het laatste kwartaal daalt de TW terwijl FTE op niveau blijft, hier is sprake van behoud ('extra') van personeel.

nieuw en behoud FTE voorbeeldgrafiek



In het eerste kwartaal is sprake van nieuw personeel terwijl de TW daalt ('nieuw' en 'behoud'). Daarna is de TW eerst weer op begin niveau (alleen 'nieuw') en loopt vervolgens naar gelijk niveau als de FTE. In de eerste drie kwartalen is sprake van 'extra' personeel. Deze ontwikkeling is kenmerkend geweest voor de grotere Prohef-deelnemers.

BIJLAGE 5:

ONTWIKKELINGSTRAJECT PROHEF

Het Rotterdamse experiment had een beperkte vraagstelling. Het ging om de praktische uitvoerbaarheid, de vraag of ondernemers ermee overweg konden en als eerste indicatie welke effecten op werkgelegenheid en personeel zich voordoen. Het experiment is geslaagd en liet op onderdelen een sterker effect zien dan verwacht.

Hiermee is dan de eerste praktijktoets goed doorlopen, doch de conclusies zijn niet zonder meer te generaliseren en er blijven nog belangrijke te beantwoorden vraagpunten over alvorens een eventuele algehele invoering serieus kan worden overwogen. Voordeel hierbij is dat het Rotterdamse experiment heeft laten zien dat praktische toepassing binnen het huidige stelsel heel goed kan. Dit maakt bredere experimentele toepassing van Prohef gericht op beantwoording van de aanvullende vragen mogelijk. We schetsen hieronder - ingedeeld naar rubriek - de vraagpunten die in vervolgonderzoek aan bod moeten komen.

● Omvang van economische effecten

Er zijn representatieve en dus omvangrijke experimenten nodig om de (macro) economische omvang van bepaalde effecten te kunnen meten. Dit betreft zaken als:

- innovatie en investering
- werkgelegenheidsgroei
- werkdrukverlaging en mogelijke effecten op ziekte en arbeidsongeschiktheid
- ontstaan nieuwe functies (lagere en hogere) en in welke verhouding
- effecten Prohef op krappe arbeidsmarkt
- effecten op zwart werk en eventueel wegvloeien van toegevoegde waarde naar elders
- concurrentievoordeel ten opzichte van elders
- inverdieneffecten voor sociale kassen en overheden

Daarnaast kan gedacht worden aan modelmatige vergelijking van Prohef als eventueel nieuw Europees model tegenover het Anglicaanse respectievelijk Aziatische model, voor de langere termijn effecten.

● Toepasbaarheid

De praktische toepasbaarheid van Prohef in overheids- en non-profit sector is nog niet verkend. Terwijl in arbeidsintensieve sectoren als gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening het zorgpeil voortdurend onder druk staat als gevolg van de hoge loonkosten. Belangrijke vragen zijn:

- hoe de heffingsgrondslag te definiëren
- leidt Prohef tot meer personeelsinzet ('meer handen aan het bed') en lagere werkdruk

● Prohef als economisch stuurinstrument

Prohef kan ingezet worden als economisch stuurinstrument door de overheid.

De te toetsen zaken betreffen:

- economische impuls voor gebieden met achterblijvende ontwikkeling (aandachtsgebieden van het Grote Steden Beleid, bepaalde regio's)
- economische impuls voor branches die internationaal onder druk staan (bijvoorbeeld schoenfabricage)
- door het hoger of lager stellen van het percentage de groei van bepaalde branches afremmen of bevorderen
- Prohef als arbeidsmarktinstrument door te variëren met de personeelsaftrek, bijvoorbeeld hoger voor deels arbeidsongeschikten

● Praktische uitvoering en financiering

Bij grootschaliger experimenten komen nieuwe vraagpunten naar voren.

Het gaat om zaken als:

- in welke mate maatwerk wordt nagestreefd bij het vaststellen van percentages per bedrijf
- toepassing van percentages per branche, wijze van percentagevaststelling en hoe bedrijven vanuit maatwerk-percentages toegroeien naar een gemeenschappelijk branchepercentage
- opstellen van kwartaalaangiften door ondernemers zelf en de controle hierop; automatisering van het verwerkingsproces
- wijze van financiering van het garantiefonds door sociale kassen en overheden

● Modelontwikkeling

Bovengenoemde vraagpunten hebben deels betrekking op het Prohef-model. Specifiek als aanvulling hierop:

- mogelijke toepassing van netto toegevoegde waarde als heffingsgrondslag (de verschillen tussen branches verkleinen hierdoor aanmerkelijk, waardoor uniforme percentages binnen bereik komen)
- toepasbaarheid van het Prohef-principe in de geprivatiseerde sociale zekerheid

PERSONEN EN ORGANISATIES

● Stichting Prohef

Raad van Toezicht en Advies
Prof. Drs. J. Weitenberg, voorzitter
Prof. Dr. W. Albeda
R.M. Lubbers
Dr. G.A. Wagter

Adviseur:
Ir. P. van Elswijk

Bestuur:
H.E. Stenfert Kroese

Directie:
Drs. P.W. Voogt

Publicitaire ondersteuning:
P.C.J. Swertz

● KPMG

Drs. J.J. Enuma RA
T.A. Kalmár RA
P.J. van der Vorm RA
Mevr. J.T. Kouwenhoven - van Gelderen
AA

● Gemeente Rotterdam

Bestuursdienst Directie Sociaal
Economische Zaken:
Drs. P.H. Laman, directeur
Mevr. J. Clement, beleidsadviseur

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam:
Drs. H. Troost

● Deelnemende bedrijven

m.i.v. 1996
- Automobielfabriek R. Braun BV,
Spijkensse
- Ferbrache of Guernsey Motoren,
Rotterdam
- Phoenix & den Oudsten BV, Rotterdam
- Plano Service Octaaf BV, Rotterdam
- Postprint BV, Rotterdam
- Rijnvelden Consulting BV, Rotterdam
- Transfer Trade Nederland BV,
Rotterdam

m.i.v. 1997
- Endenburg Electrotechniek BV,
Rotterdam
- Gevelco BV, Rotterdam
- Hydrasun Instrumentation BV, Rotterdam
- Laagland BV, Rotterdam
- Senior Flexonics BV, Rotterdam

Informatie en rapporten te verkrijgen op <http://www.prohef.nl>

Colofon

Ontwerp: GroenDesign, Vlaardingen

Productie: Drukgroep Maasland

Met dank aan:



Drukgroep Maasland