

# Naar een heroriëntering op het proces van arbeidsduurverkorting

In het centraal akkoord van november 1982 is door werkgevers- en werknemersorganisaties afgesproken dat via loonmatiging een bijdrage zou worden geleverd aan het herstel van de rendementen van bedrijven en dat via arbeidsduurverkorting de arbeid zou worden herverdeeld. Op dit moment lopen de meningen over de arbeidsduurverkorting echter uiteen. Binnenkort wordt de volgende beslissende stap genomen, maar de auteur van dit artikel is er niet gerust op. Hij acht drie alternatieve uitkomsten denkbaar: het proces wordt stopgezet, een verdere voortgang wordt (suboptimaal) afgedwongen of er wordt gezocht naar de minst problematische voortzetting. Dit artikel richt zich op deze laatste mogelijkheid.

**DRS. W.B.J. HEMPEN\***

## Situatie

In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de gebruikelijke aspecten (bedrijfsorganisatie, arbeidsmarkt, inkomens) en van de positie van werkgevers en werknemers bij (verdergaande) arbeidsduurverkorting. Voor de goede orde, arbeidsduurverkorting is een verzamelbegrip waaronder vervat zijn alle collectieve en vrijwillige vormen van verkorting van de arbeidsduur: per dag, week, maand, jaar en arbeidsleven.

De opgedane praktijkervaring en het verrichte onderzoek wijzen erop dat de organisatorische aanpassing geen onoverkomelijk knelpunt hoeft te vormen. Toch zullen verdere aanpassingen ook weer niet overal even gemakkelijk en snel kunnen worden aangebracht. In samenhang met de gevolgen van economisch herstel doen zich knelpunten voor op de arbeidsmarkt, zoals een gebrek aan geschoolde arbeidskrachten. Het is te verwachten dat dit probleem zal toenemen bij een effectiever functionerend proces van arbeidsduurverkorting. Vanwege de kostenneutraliteit gaat arbeidsduurverkorting gepaard met evenredige inlevering van inkomens. Het ziet ernaar uit dat bij voortzetting van het huidige proces snel een eind aan de bereidheid daartoe zal komen in verband met de tegenvallende werkgelegenheidseffecten.

De positie van werkgevers is wat ambivalent. Met name de onvolledige herbezetting heeft het mogelijk gemaakt de overcapaciteit te verminderen en heeft tevens een gedeelten bijdrage geleverd aan rendementsherstel en daarmee aan de verbetering van de vermogensstructuur. Vanuit bedrijfsorganisatorische en arbeidsmarktoverwegingen vreesden de werkgevers echter de gevolgen van een verdergaand proces. Deze vrees wordt nog versterkt door de mogelijkheid in de onderhandelingen te worden geconfronteerd met de eis van een collectieve vorm van arbeidsduurverkorting. Op dit moment lijken de werkgevers maximaal bereid tot een gedifferentieerde vormgeving in geleidelijk tempo; en dan nog liefst niet per se voor alle bedrijven en voor alle groepen werknemers.

Ook de positie van werknemers is tweeslachtig. Aan de ene kant is er de verantwoordelijkheid van werknemersor-

ganisaties voor de werkloosheidsbestrijding, aan de andere kant de afnemende bereidheid tot inkomensinlevering bij werknemers en het risico van een uiteenlopende arbeidsvoorwaardenontwikkeling bij een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting.

## Hoe nu verder?

Uitgaande van de noodzaak en de mogelijkheden van arbeidsduurverkorting moet worden gezocht naar de mogelijkheid van een optimale voortzetting ervan. Het is een goed gebruik om bij dat zoeken uit te gaan van de simpelste mogelijkheid, te bezien of met die mogelijkheid bestaande problemen kunnen worden opgelost en nieuwe problemen kunnen worden voorkomen en na te gaan of met die mogelijkheid bevredigende (werkgelegenheids)effecten kunnen worden bereikt.

De simpelste mogelijkheid die zich voordoet is een geleidelijke, gedifferentieerde verdere arbeidsduurverkorting. Deze mogelijkheid is simpel omdat er nog wel overeenstemming met werkgevers over te bereiken lijkt en omdat hiermee nog het minst een wissel hoeft te worden getrokken op onzekere (toekomstige) effecten van arbeidsduurverkorting. Vanuit bedrijfsorganisatorisch oogpunt betekent dit dat er ruimte en tijd is om de meest geëigende vormgeving per bedrijf, instelling e.d. te bewerkstelligen. Vanuit arbeidsmarktoogpunt betekent dit dat er ruimte is voor een vormgeving van arbeidsduurverkorting waarbij rekening kan worden gehouden met de huidige en toekomstige arbeidsmarkt en dat er tijd is om in te spelen op manifeste en latente knelpunten op de arbeidsmarkt. Vanuit het oogpunt van inkomensgevolgen betekent dit dat er tijd is voor een geleidelijke inkomensinlevering.

Een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting is dus in principe een oplossing voor een deel van de hiervoor geschetste problemen. Niet alle problemen

\* Hoofd van de afdeling Algemene Werkgelegenheidszaken op het ministerie van WVC. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.

worden echter opgelost, en bovendien doemen nieuwe problemen op. Het gaat hier met name om de werkgelegenheidseffecten en het animo aan werknemerszijde. Het eerste probleem is dat, door het gedifferentieerde en geleidelijke karakter, de werkgelegenheidseffecten pas in de loop van het proces zichtbaar worden. Deze effecten worden zelfs onzeker als differentiatie betekent dat bedrijven of groepen werknemers al dan niet voorlopig worden uitgezonderd van het proces van arbeidsduurverkorting, bij voorbeeld om bedrijfsorganisatorische of arbeidsmarktredenen. Doordat deze werkgelegenheidseffecten niet direct zichtbaar zijn wordt het animo van werknemers, dat in de huidige situatie toch al danig onder druk staat, verder aangetast. Het animo zal nog verder afnemen indien de differentiatie en de geleidelijkheid leidt tot een vergaand afwijkende ontwikkeling tussen werknemers, met name een ver uiteenlopen van de inkomensontwikkeling. Een derde probleem is een mogelijk vrijblijvend karakter van het proces van arbeidsduurverkorting, met name wat betreft uitzonderingsposities. De noodzaak om naar oplossingen voor problemen te zoeken zal daardoor afnemen, waardoor werkloosheidsbestrijdende gevolgen en het animo extra onder druk komen te staan.

Kortom, een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting biedt de mogelijkheid voor oplossing van slechts een deel van de problemen. Bovendien ontstaan mogelijk nieuwe problemen. Met inachtneming van de merites van dit proces van arbeidsduurverkorting moet dan ook naar maatregelen worden gezocht om de resterende problemen op te lossen.

## Maatregelen

In het verlengde van een gedifferentieerd en geleidelijk proces van arbeidsduurverkorting worden nu drie maatregelen voorgesteld, die zowel afzonderlijk als in samenhang kunnen worden gezien. Bij deze maatregelen spelen wederom bedrijfsorganisatorische, arbeidsmarkt- en inkomensaspecten een rol, evenals het animo van werkgevers en werknemers en de werkgelegenheidseffecten.

### Kader

Een manier om geven en nemen van alle partijen te bewerkstelligen, om zo bevredigend mogelijke effecten te bereiken en vrijblijvendheid te voorkomen, is het opereren vanuit een globaal kader. In een dergelijk kader kunnen (tussentijdse) doelstellingen worden geformuleerd, waarna de uitvoering verder aan het meest geëigende niveau kan worden overgelaten 1). In het geval van arbeidsduurverkorting zijn de meest aangewezen partijen voor een dergelijk kader: werkgevers, werknemers en bij voorkeur ook de overheid. Werkgevers en werknemers vanuit de eigen verantwoordelijkheid, de overheid als belangrijke sociaal-economische partij, als belangrijke werkgever en als maatschappelijk verantwoordelijke voor de werkloosheidsbestrijding. De inbreng van de overheid kan daarbij onder andere bestaan uit het stimuleren van het proces en het zoveel mogelijk naar voren halen van de werkgelegenheidseffecten, door bij voorbeeld de inkomens- en koopkrachtgevolgen zonnodig te beperken en bij te dragen aan de benodigde bedrijfsorganisatorische verandering en aan het voorkomen van arbeidsmarkt knelpunten, met name via scholing. Een voordeel van afspraken binnen een globaal kader is dat men dan geen gevangene van elkaars afwachten en elkaars besluitvorming hoeft te zijn.

### Inkomensinlevering

Vanuit het oogpunt van kostenneutraliteit gaat het proces van arbeidsduurverkorting gepaard met een evenredige inkomensinlevering. Tot nu toe heeft deze evenredigheid betrekking op de mate van arbeidsduurverkorting; 1% arbeidsduurverkorting betekent 1% inkomensinlevering. Zoals we hebben gezien, hebben vooral werkgevers profijt gehad van die evenredigheid. Vanwege bestaande

overcapaciteit heeft geen volledige herbezetting plaatsgevonden, waardoor van de inkomensinlevering een behoorlijke impuls is uitgegaan op het rendementsherstel. Tevens hebben we gezien dat de omvang van de inkomensinlevering gecombineerd met de onvolledige herbezetting tot een afnemend animo bij werknemers heeft geleid.

Vanuit de overweging van een verminderde noodzaak om ook via arbeidsduurverkorting bij te dragen aan verder rendementsherstel verdient het dan ook aanbeveling te zoeken naar een mogelijkheid om het animo van werknemers te vergroten zonder de economische eis van kostenneutraliteit uit het oog te verliezen. Een mogelijkheid daartoe is het beperken van de inkomens- en koopkrachtgevolgen door de overheid 2). Een andere mogelijkheid is aangereikt door de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) 3). Op basis van de hypothese van 20% arbeidsduurverkorting met 50% herbezetting is nagegaan wat de budgettaire effecten in 1981 zouden zijn geweest bij enerzijds een inkomensinlevering evenredig aan de mate van arbeidsduurverkorting en anderzijds een inkomensinlevering evenredig aan de mate van herbezetting. De effecten zijn opgenomen in de tabel.

Tabel. Budgettaire effecten van arbeidsduurverkorting naar categorieën bij verschillende mate van inkomensinlevering, 1981, in mrd. gld.

	Inkomensinlevering evenredig aan	
	% arbeidsduurverkorting	% herbezetting
Besteedbaar inkomen huishoudens	- 13,3	- 2,0
Werkgevers, inclusief overheid	19,0	0,4
Collectieve sector	- 3,0	3,2
Pensioenfondsen	- 1,6	- 0,0
Ziektekostenverzekeraars	- 1,2	- 0,4

Bron: Sociaal en Cultureel Planbureau en ramingen OSA op basis van SCP-cijfermateriaal

Los van het hypothetisch karakter en los van de mate van exactheid van de effecten, geeft de tabel een duidelijke indicatie van het verschil in effecten tussen inlevering op basis van arbeidsduurverkorting en op basis van herbezetting. Tevens valt op dat de verdeling van de effecten over de categorieën bij de herbezettingsvariant veel gelijkmatiger is dan bij de arbeidsduurverkortingsvariant. Het meest in het oog springend is de relatief geringe omvang van de inkomensinlevering in de herbezettingsvariant, waarbij het dan nog een inlevering ineens betreft; bij een geleidelijk proces van arbeidsduurverkorting wordt die totale inlevering ook nog eens uitgesmeerd over de periode. Uiteraard zal een effectiever proces van arbeidsduurverkorting (lees: tenderend naar volledige herbezetting) weer andere budgettaire effecten met zich meebrengen. Het kan echter niet leiden tot een ongelijkmatige verdeling van de effecten over de categorieën in de trant van de arbeidsduurverkortingsvariant.

Vergeleken met de huidige situatie (de arbeidsduurverkortingsvariant) betekent het overgaan op inlevering naar de mate van herbezetting dat – afgezien nog van de relatief geringere inlevering – het animo van werknemers voor verdergaande arbeidsduurverkorting niet meer tegelijkertijd kan worden gefrustreerd door èn een hoge mate van inkomensinlevering èn een geringe mate van herbezetting.

Het verdient dan ook aanbeveling om ten behoeve van een verdergaand proces van arbeidsduurverkorting nader de mogelijkheden te bezien van arbeidsduurverkorting

1) In breder verband heb ik al eerder over een dergelijk kader gepubliceerd, bij voorbeeld W.B.J. Hempen, Naar een heroriëntering op het sociaal-economisch beleid, *ESB*, 24 februari 1982 en 3 maart 1982, blz. 192-199 en blz. 226-234.

2) Zie ook voetnoot 1.

3) OSA, *Werk voor allen*, Den Haag, 1985, pag. 56.

met een inkomensinlevering evenredig aan de mate van herbezetting. Dat biedt een mogelijke oplossing voor het animo van werknemers. Aan bedrijven en sectoren geeft het ruimte om – zonder een begrijpelijke maar mogelijk irreële, op directe resultaten gerichte druk van werknemerszijde – problemen (bedrijfsorganisatie, arbeidsmarkt) geleidelijk op te lossen en tevens biedt het een uitweg daar waar geen volledige herbezetting nodig of mogelijk is. De mate van herbezetting, en daarmee de mate van inkomensinlevering zou per bedrijf of in de cao-onderhandelingen kunnen worden overeengekomen. Bij onduidelijkheid zou een sectoraal gemiddelde kunnen worden vastgesteld, ongeveer overeenkomend met de praktijk van de laatste jaren in de kwartaire sector.

Op het oog lijkt een en ander nogal vrijblijvend met (op zijn minst tijdelijk) de mogelijkheid van suboptimale werkgelegenheidseffecten en de mogelijkheid van het ver uiteenlopen van de inkomensontwikkeling tussen werknemers. Zowel de mate van arbeidsduurverkorting als de mate van herbezetting is echter grotendeels het resultaat van onderhandelingen waarop werkgevers en werknemers belangrijke invloed uitoefenen. Ten aanzien van de werkgelegenheidseffecten dient verder nog te worden bedacht dat door het verdwijnen van veel overcapaciteit de noodzaak tot herbezetting bij een verdergaande arbeidsduurverkorting is toegenomen. Daar waar die noodzaak tot herbezetting niet aanwezig is, bij voorbeeld door overcapaciteit, is het economisch onwenselijk die herbezetting af te dwingen. Daar waar ten onrechte niet tot voldoende herbezetting wordt overgegaan zal de noodzaak daartoe zich vanzelf voordoen vanwege omzetsdaling, kostenstijging of toenemende werkdruk.

De relatief geringe omvang van de inkomensinlevering op basis van de mate van herbezetting maakt slechts een relatief gering uiteenlopen van de inkomensontwikkeling mogelijk. Verder beperkt de gunstige uitgangspositie voor de noodzaak tot herbezetting ook het uiteenlopen. Ten slotte is het natuurlijk onzinnig om vanwege gelijkheidsmotieven een situatie, waarin bij voorbeeld overcapaciteit een (volledige) herbezetting verhindert, te 'belonen' door voor die niet te realiseren (volledige) herbezetting wel inkomen in te leveren. Indien een uiteenlopen van de inkomensontwikkeling onwenselijk wordt geacht, is het wel denkbaar dat inkomen wordt ingeleverd evenredig aan de mate van arbeidsduurverkorting. Voor zover geen herbezetting plaatsvindt, zou het restant dan voor scholing kunnen worden aangewend.

### **Uitzonderingen**

Nog een stap verder dan de voorgaande gaat de gedachte om bedrijven of delen van bedrijven waarvan men van mening is dat de problemen (voorlopig) onoplosbaar zijn, al dan niet tijdelijk uit te zonderen van een verdergaand proces van arbeidsduurverkorting. Aan deze problemen zullen veelal arbeidsmarktomstandigheden ten grondslag liggen. Een dergelijke uitzonderingsmogelijkheid verzwakt echter de noodzaak om een oplossing voor de problemen te zoeken en doet de ontwikkeling uiteenlopen, wat het animo van anderen weer kan aantasten. Onder erkenning van de noodzaak of het nut uitzonderingen mogelijk te maken, kunnen die bedenkingen wellicht worden ondervangen door de betreffende werknemers, zonder arbeidsduurverkorting, wel inkomen te laten inleveren overeenkomend met het bedrijfs- of bedrijfstakgemiddelde van de arbeidsduurverkorting of de herbezetting (zie hiervoor). Deze inkomensinlevering, zo mogelijk aangevuld met een werkgeversbijdrage, zou kunnen worden aangewend ter oplossing van arbeidsmarktproblemen, met name ten behoeve van scholing. Bij de recente behandeling van de begroting van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft de VVD-fractie een soortgelijk voorstel gedaan ter voorkoming van grote verschillen in inkomensontwikkeling, zij het dat in dat voorstel het inkomensoffer rechtstreeks ten goede zou moeten komen aan de inleverende werknemers door de inlevering niet in vrije tijd, maar in scholing te geven. Op zich dus dezelfde grondgedachte maar ik zou het breder willen zien, namelijk inleveren ten

behoefte van scholing in groter verband, bij voorbeeld de bedrijfstak. Dit mede omdat een permanente scholingsbehoefte of -noodzaak per werknemer of per bedrijf niet goed voorstelbaar is, zodat ook geen permanente inleveringsnoodzaak aanwezig is.

In groter verband is – voor aanwezige en nieuwe werknemers – wel een min of meer permanente scholingsbehoefte of -noodzaak aanwezig, onder andere ten gevolge van het proces van arbeidsduurverkorting. Hoewel de op deze manier inleverende werknemer en bedrijf de arbeidsmarktproblemen ten gevolge van arbeidsduurverkorting niet rechtstreeks ondervinden, kunnen zij wel profiteren van de scholing in groter verband. Naast de voorkoming van grote verschillen in inkomensontwikkeling en naast het scheppen van de scholingsmogelijkheden is het aantrekkelijke, uit het oogpunt van het proces van arbeidsduurverkorting, van een dergelijke manier van inkomensinlevering dat een uitzonderingspositie bij arbeidsduurverkorting niet al te makkelijk kan worden verkregen of behouden. Van de betrokken werknemers kan namelijk worden verwacht dat enige druk wordt uitgeoefend op de werkgever om de problemen bij arbeidsduurverkorting zo mogelijk tot een oplossing te brengen, dit ten einde meer directe waar voor hun geld te krijgen dat wil zeggen vrije tijd en herbezetting voor de inkomensinlevering.

Het voorgaande overziend is de voorlopige conclusie dat een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting een oplossing kan bieden voor een deel van de bestaande problemen bij arbeidsduurverkorting, dat er afzonderlijke oplossingsrichtingen denkbaar zijn voor resterende en nieuwe problemen en dat de combinatie van het geheel wellicht kou uit de lucht zou kunnen wegnemen ten behoeve van een voortzetting van het proces van arbeidsduurverkorting. De uiteindelijke conclusie wordt bepaald door het inzicht in de gevolgen van de voorstellen.

---

## **Gevolgen**

Ter afsluiting wordt een samenvattende schets gegeven van de mogelijke gevolgen van voorgaande voorstellen op de bekende aspecten en categorieën.

### **Bedrijfsorganisatie**

Zoals gezegd ziet het ernaar uit dat organisatie-technische veranderingen ten gevolge van arbeidsduurverkorting geen onoverkomelijk knelpunt hoeven te vormen. Toch moeten die veranderingen niet worden gebatelliseerd. Bij een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting is er ruimte en tijd om de meest geëigende organisatorische vormgeving te bewerkstelligen. Voor zover nodig behoort een, al dan niet tijdelijke, uitzonderingspositie voor bedrijven of delen van bedrijven tot de mogelijkheden. Ten slotte zouden de organisatorische veranderingen stimulerend kunnen worden ondersteund via het globaal kader.

### **Arbeidsmarkt**

De bestaande en toekomstige situatie op de arbeidsmarkt lijkt cruciaal voor het proces van arbeidsduurverkorting wat betreft de werkgelegenheidseffecten en het animo tot voortzetting. Bij een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting is er ruimte om de vormgeving per bedrijf aan te passen aan de situatie op de arbeidsmarkt en is er tijd om in te spelen op manifeste en latente arbeidsmarkt knelpunten. Voor zover nodig behoort een, al dan niet tijdelijke, uitzonderingspositie voor bedrijven of delen van bedrijven tot de mogelijkheden. Indien die uitzonderingspositie wel gepaard gaat met inlevering voor scholing, gaat daarvan weer een positieve invloed uit op de arbeidsmarktsituatie.

### **Inkomens**

De stand van zaken tot nu toe van relatief geringe zicht-

bare werkgelegenheidseffecten gerelateerd aan de mate van inkomensinlevering daarvoor, heeft het animo voor inlevering ten behoeve van verdere arbeidsduurverkorting onder druk gezet. In de voorstellen is het inkomensaspect op verschillende plaatsen aan de orde. Bij een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting is er tijd voor een geleidelijke inlevering. Een inkomensinlevering evenredig aan de mate van herbezetting leidt ertoe dat hetzij de inlevering relatief gering van omvang is, hetzij de mate van herbezetting groot is. Daarbij voorkomt een relatief geringe inkomensinlevering het ver uiteenlopen van de inkomensontwikkeling. Een uiteenlopen dat verder nog kan worden tegengegaan door ingeval van uitzonderingsposities toch tot inkomensinlevering over te gaan.

### Werkgevers

De werkgevers hebben nogal profijt gehad van de arbeidsduurverkorting tot nu toe. De onvolledige herbezetting heeft vermindering van overcapaciteit mogelijk gemaakt en heeft ertoe geleid dat een deel van de inkomensinlevering aan rendementsherstel ten goede is gekomen. Op zich heeft dat economisch nuttig gewerkt, maar het heeft ook een frustrerende uitwerking gehad op het proces van arbeidsduurverkorting. Ten behoeve van verdergaande arbeidsduurverkorting zal die frustrerende uitwerking dan ook teniet moeten worden gedaan. De mogelijkheid daartoe is aanwezig vanwege de verminderde noodzaak om ook via arbeidsduurverkorting bij te dragen aan verder rendementsherstel. Met een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting zijn vooral de werkgevers gediend vanwege de onzekerheid over mogelijke organisatorische en arbeidsmarktproblemen. In een globaal kader kan een stimulerende ondersteuning voor werkgevers worden opgenomen. Bij inkomensinlevering evenredig aan de mate van herbezetting verdwijnt – zoals gezegd niet ten onrechte – het financieel profijt voor de werkgevers. Er van uitgaande dat ook die inlevering kostenneutraal moet zijn, is er geen financieel nadeel aan verbonden. De mogelijkheid van een uitzonderingspositie komt vooral werkgevers ten goede, evenals de scholing die daarbij door de inlevering wordt gefinancierd.

### Werknemers

De inkomensinlevering in relatie tot de zichtbare effecten heeft het animo van werknemers voor arbeidsduurverkorting aangetast. Een gedifferentieerde en geleidelijke arbeidsduurverkorting kan het animo nog verder aantasten. Een globaal kader is dan ook gewenst, waarmee vrijblijvendheid wordt voorkomen en waarin zo mogelijk stimulerende ondersteuning kan worden opgenomen gericht op de inkomensinlevering en gericht op het realiseren en naar voren halen van de werkgelegenheidseffecten. Een inkomensinlevering op basis van de mate van herbezetting kan gunstig uitwerken op de omvang van de inlevering, werkt in ieder geval gunstig uit op de relatie tussen inlevering en herbezetting, kan een ver uiteenlopen van de inkomensontwikkeling voorkomen en hoeft niet per se tot suboptimale werkloosheidsbestrijdende effecten te leiden. Tevens is er dan een gelijkmatiger verdeling van de budgettaire effecten over de categorieën dan bij inlevering op basis van arbeidsduurverkorting. De mogelijkheid van uitzonderingsposities hoeft – indien uitzonderingen reëel zijn – het animo van werknemers niet nadelig te beïnvloeden. Indien daarbij wel inlevering plaatsvindt, wordt ver uiteenlopen van de inkomensontwikkeling voorkomen.

### Consensus

Op basis van de praktijk van de laatste jaren is het twijfelachtig of consensus zal ontstaan over de voortzetting van het proces van arbeidsduurverkorting. Toch zullen alle partijen de noodzaak van werkloosheidsbestrijding blijven erkennen, evenals de potentiële mogelijkheden daarbij van arbeidsduurverkorting. Voortzetting in de huidige vorm lijkt echter onwaarschijnlijk. Vandaar dat in dit artikel is gezocht naar een vormgeving waarbij zoveel mogelijk is ingespeeld op de problemen. De uitkomst is een geven en nemen van alle partijen zonder ogenschijnlijk echte verlie-



Arbeidsduurverkorting, een kwestie van inleveren (ANP-foto)

zers. Of over een dergelijke vormgeving inderdaad consensus mogelijk is, zal de toekomst leren.

### Conclusie

Bekeken is of er oplossingen mogelijk zijn voor de problemen verbonden aan het huidig proces van arbeidsduurverkorting. Daartoe is uitgegaan van een gedifferentieerde en geleidelijke voortzetting van het proces. Dit mede omdat over een dergelijke voortzetting als uitgangspositie consensus bereikbaar lijkt. Met zo'n voortzetting kunnen niet alle problemen worden opgelost, bovendien ontstaan nieuwe problemen. Vandaar dat ook verdere oplossingsrichtingen zijn bekeken waarmee deze voortzetting kan worden aangevuld ter ondervanging van die problemen. Als mogelijke aanvullende oplossingen zijn aan de orde geweest:

- een globaal kader met onder andere (tussentijdse) streefdoelstellingen die zo decentraal mogelijk moeten worden vormgegeven;
- een inkomensinlevering evenredig aan de mate van herbezetting;
- de mogelijkheid van uitzonderingen van arbeidsduurverkorting waarbij wel inkomen wordt ingeleverd, zij het niet ten behoeve van vrije tijd en herbezetting maar ten behoeve van de werking van de arbeidsmarkt.

De conclusie luidt dat een gedifferentieerde vormgeving en geleidelijk tempo van arbeidsduurverkorting aangevuld met – deze of andere – maatregelen (in ieder geval) in theorie uitzicht biedt op een effectieve voortzetting van het proces van arbeidsduurverkorting. Een uitzicht dat minder problematisch lijkt dan voortzetting van het huidige proces, dat effectiever lijkt dan voortzetting op basis van een geforceerd onderhandelingsresultaat en, in ieder geval, effectiever is dan stopzetting van het proces van arbeidsduurverkorting.

W.B.J. Hempen