

COLORBEL - Evaluating Collective Working-Time Reductions in Belgian Companies

Contract - B2/234/COLORBEL

SAMENVATTING

CONTEXT

De voorbije jaren is collectieve arbeidstijdverkortings (ADV) – in het bijzonder initiatieven die uitgaan van werkgevers – opnieuw op de beleidsagenda verschenen, zowel in Europa als daarbuiten. Deels aangezwengeld door de COVID-19 pandemie hebben steeds meer organisaties in landen zoals het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Ierland, Spanje, Portugal en Duitsland geëxperimenteerd met of gekozen voor ADV-regelingen zoals de vierdagenwerkweek, vaak zonder steun van de overheid. Bedrijven die betrokken waren bij deze proefprojecten, rapporteerden regelmatig positieve resultaten op het vlak van productiviteit en welzijn van werknemers. Deze internationale tendensen leidden ook in België tot hernieuwde aandacht voor de haalbaarheid en relevantie van dergelijke maatregelen, ondanks het feit dat de adoptiegraad hier voorlopig beperkt blijft.

Die beperkte verspreiding is opvallend, des te meer gezien het bestaan van een federale financiële stimulans sinds 2004. Deze zogenaamde “doelgroepvermindering” voorziet in tijdelijke verminderingen van de werkgeversbijdragen aan de sociale zekerheid om vrijwillige collectieve ADV aan te moedigen, op voorwaarde dat aan specifieke voorwaarden wordt voldaan. Tijdens de Werkgelegenheidsconferentie van 2021 werd de evaluatie van deze maatregel opgenomen in het bijbehorende actieplan. Ter ondersteuning van die evaluatie vroeg de Ministerraad aan het Federaal Wetenschapsbeleid (BELSPO) om een gerichte onderzoeksoproep te lanceren. Deze oproep had tot doel om wetenschappelijk gefundeerde inzichten te verschaffen over de impact van collectieve ADV op werkgelegenheid, productiviteit, welzijn en milieu, en om de doeltreffendheid van bestaande ondersteuningsmaatregelen te beoordelen met het oog op toekomstig beleid.

DOELSTELLINGEN

Het COLORBEL-project werd geselecteerd om dit onderzoek uit te voeren. Het werd gecoördineerd door de Universiteit Gent, in samenwerking met het Federaal Planbureau, en liep van december 2023 tot juni 2025. Het project had twee hoofddoelstellingen.

De eerste doelstelling was om de haalbaarheid en potentiële effecten van collectieve ADV in België te evalueren. Dit gebeurde door de organisatie van een zes-maanden durend proefproject, waarin organisaties de kans kregen om vrijwillig dergelijke regeling uit te testen. Het doel van het proefproject was niet alleen om de belangstelling van Belgische werkgevers te peilen, maar ook om empirische inzichten te verzamelen over de mogelijke impact van collectieve ADV op het welzijn van werknemers, de productiviteit, de werkgelegenheid en het milieu.

De tweede doelstelling – ontwikkeld met het oog op mogelijke uitdagingen om brede deelname aan het proefproject te realiseren – was het opbouwen van een omvattend kader om zicht te krijgen op de factoren die werkgevers ertoe aanzetten of juist weerhouden om collectieve ADV te overwegen. Bijzondere aandacht ging hierbij uit naar percepties omtrent de federale financiële stimulans en de

meerwaarde van proefprojecten als ondersteuningsinstrument. Dit kader diende om beleidsrelevante inzichten te genereren over hoe de vrijwillige invoering van collectieve ADV beter ondersteund kan worden.

METHODOLOGIE

Het proefproject stond open voor organisaties die voldeden aan specifieke deelnamevoorwaarden: een arbeidsduurvermindering van minstens twee uur per week, volledig behoud van loon tijdens de proefperiode, en een collectieve toepassing op het volledige personeelsbestand of op een duidelijk omschreven groep werknemers op basis van objectieve criteria. In ruil kregen de deelnemende organisaties gratis wetenschappelijke ondersteuning, optionele betaalde begeleiding van een externe partner met expertise, en de mogelijkheid om een aanvraag in te dienen voor de federale doelgroepvermindering.

Om deelname te bevorderen, werd een uitgebreide wervingscampagne opgezet, onder meer bestaande uit een projectwebsite, twee algemene webinars (voor het brede publiek) en twee gerichte sessies (voor geïnteresseerde organisaties). Deze acties werden verspreid via media-kanalen en de netwerken van projectpartners. De gegevensverzameling bij deelnemende organisaties werd gepland op meerdere tijdstippen (voor, tijdens en na de proefperiode), was gericht op zowel werknemers als werkgevers, en combineerde kwantitatieve (enquête en administratie) en kwalitatieve (interviews) methoden. Afhankelijk van het uiteindelijke aantal en de samenstelling van deelnemende organisaties, werden twee analysemethoden voorzien. Bij voldoende deelname en geschikte controlegroepen zou een quasi-experimenteel design (*difference-in-differences*) toegepast worden. In afwezigheid van deze voorwaarden, zou een beschrijvende pre-post analyse toegepast worden, om veranderingen over de tijd voor sleutelindicatoren op te volgen binnen deelnemende organisaties.

Parallel aan het proefproject werd een *mixed-methods* benadering gebruikt om de drijfveren en barrières te onderzoeken die de beslissing van werkgevers omtrent ADV beïnvloeden. Deze benadering bestond uit twee complementaire componenten. Ten eerste werd een systematische literatuurstudie uitgevoerd naar internationale bevindingen over factoren op organisatieniveau die de interesse in ADV beïnvloeden. Ten tweede werden semigestructureerde interviews afgenomen bij drie groepen organisaties: “adopters” (degenen die deelnamen aan de pilootstudie van dit project, of die buiten de pilootstudie om zelf ADV uittestten), “drop-outs” (degenen die aanvankelijk interesse toonden in de pilootstudie, maar uiteindelijk niet deelnamen), en “non-adopters” (een gestratificeerde steekproef van organisaties die niet betrokken waren bij de pilootstudie en geen ADV hadden geïmplementeerd, geselecteerd op basis van een internationale adopter typologie). De geïnterviewden waren besluitvormers uit verschillende rollen binnen de organisatie, voornamelijk oprichters, leidinggevendenden en HR-managers. De interviews werden thematisch geanalyseerd via een gezamenlijke benadering van het onderzoeksteam om consistentie en diepgang te waarborgen. De bevindingen op basis van de interviews moeten echter met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd vanwege enkele methodologische beperkingen, waaronder beperkte representativiteit, mogelijke zelfselectievertekening, en het feit dat sommige antwoorden eerder persoonlijke dan strikt organisatorische standpunten kunnen weerspiegelen.

RESULTATEN EN AANBEVELINGEN

Ondanks de ruime wervingsinspanningen nam uiteindelijk slechts één organisatie deel aan het proefproject. Dit wijst erop dat de interesse in collectieve arbeidsduurvermindering onder Belgische werkgevers voorlopig beperkt blijft. Toch toonden ongeveer 25 organisaties oprechte interesse in de loop van het project, waarvan er drie besloten om op eigen initiatief een intern ADV-experiment op te zetten, los van het officiële proefproject. Deze beperkte respons toont aan dat er nog steeds aanzienlijke drempels zijn voor een bredere invoering van collectieve ADV in België. Daarnaast maakte het beperkte aantal deelnemers en het ontbreken van een controlegroep een robuuste en causale impactanalyse onmogelijk. Hierdoor kon ook de effectiviteit van de bestaande financiële stimulans slechts beperkt worden geëvalueerd.

Wat de drijfveren en barrières betreft, wijzen de bevindingen op een complex samenspel van factoren die de betrokkenheid van organisaties met collectieve ADV beïnvloeden. Acht kernthema's kwamen daarbij naar voren. *Concurrentievermogen* verwijst naar zorgen over productiviteit en kostenbeheersing. *Job-kwaliteit* betreft zowel het welzijn van werknemers als de uitdagingen rond aanwerving en retentie. *Werkcultuur* slaat op heersende waarden en normen binnen organisaties, vaak gevormd door bredere maatschappelijke of sectorale verwachtingen. *Arbeidsorganisatie* omvat praktische aspecten zoals teamwerking en werkroosters. *Ondersteuning* betreft zowel interne factoren (zoals draagvlak bij personeel en steun van het management) als externe hulp (zoals overheidsmaatregelen of ondersteuning door sociale secretariaten). *Spillover-effecten* verwijzen naar druk die ontstaat binnen of buiten de organisatie, zoals de nood aan afstemming tussen vestigingen, interne dynamieken bij fusies of overnames, of reputatie-signalen ingegeven door wat andere organisaties doen of wat in de media verschijnt. *Macrotendensen* omvatten onder meer veranderende verwachtingen van werknemers en bredere economische spanningen. Tot slot verwijzen *alternatieve organisatienoden* naar situaties waarin ADV simpelweg niet als relevant of dringend wordt beschouwd, gezien de aanwezigheid van andere prioriteiten.

Opvallend is dat veel van deze factoren zowel als drijfveer of obstakel kunnen fungeren, afhankelijk van de specifieke context van een organisatie. De resultaten suggereren bovendien dat meerdere gunstige voorwaarden tegelijk vervuld moeten zijn voordat ADV haalbaar wordt geacht. Die voorwaarden omvatten onder meer duidelijke verwachte voordelen van ADV (zoals meer welzijn of een sterker werkgeversimago), vertrouwen in de praktische en financiële haalbaarheid, en een gunstige omgevingscontext – met onder andere juridische duidelijkheid, politieke steun, en een geschikt momentum. Zodra één van die elementen ontbreekt, wordt de implementatie vaak uitgesteld of stopgezet. Deze optelsom van vereisten – een “én-én-én”-logica – helpt verklaren waarom de deelname aan het proefproject beperkt bleef en waarom de bredere verspreiding van collectieve ADV in België traag verloopt.

Op basis van deze bevindingen formuleert het project vijf beleidsaanbevelingen om de vrijwillige invoering van collectieve ADV te ondersteunen, in lijn met de doelstelling van de onderzoeksoproep om de voordelen, beperkingen en de toereikendheid van bestaande steunmaatregelen te evalueren. Ten eerste dient de algemene bekendheid verhoogd te worden – zowel over wat collectieve ADV precies inhoudt, hoe het verschilt van verwante concepten (zoals de gecompriëerde werkweek), als over welke steunmaatregelen momenteel bestaan. Ten tweede blijft voortgezette financiële en praktische ondersteuning essentieel, zoals toegang tot de doelgroepvermindering (vooral voor

bepaalde organisaties), begeleiding door experts, en mogelijkheden om te experimenteren via pilootprojecten. Ten derde moeten juridische onduidelijkheden – zoals de vermeende spanning tussen de ADV-maatregel en de loonnormwetgeving – worden opgehelderd. Ten vierde moet informatie duidelijker en makkelijker toegankelijk zijn, bijvoorbeeld via een centraal online portaal, een gespecialiseerde helpdesk, of beter geïnformeerde tussenpersonen zoals sociale secretariaten. Ten vijfde verdient de bestaande financiële steunmaatregel een herziening, aangezien de huidige opzet tijdelijke proefprojecten uitsluit en voornamelijk toegepast wordt voor extra verlofdagen, eerder dan voor structurele vermindering van de wekelijkse arbeidsduur.

Tot slot vloeien uit de projectbevindingen enkele bredere reflecties voort. Ten eerste is beleidssteun voor ADV alleen doeltreffend als organisaties arbeidsduurvermindering überhaupt als een relevante piste beschouwen. Ten tweede vereist de invoering van ADV een combinatie van gunstige omstandigheden. Het is daarom onwaarschijnlijk dat geïsoleerde maatregelen tot brede invoering zullen leiden. Ten derde mag ADV niet losgekoppeld worden van bestaande maatregelen rond de werk-privébalans, maar dient ze daarmee in samenhang te worden bekeken. Ten slotte kan ADV op verschillende niveaus worden geïmplementeerd, variërend van individuele werkgevers tot sectorale overeenkomsten en nationale wetswijzigingen. Deze studie richtte zich specifiek op ADV aangestuurd door de werkgever. Verschillende belemmeringen die geïdentificeerd worden op basis van deze werkgever-gerichte aanpak, kunnen minder uitgesproken zijn onder sectorale of nationale overeenkomsten.

KERNWOORDEN

Collectieve arbeidsduurvermindering, vierdagenweek, pilootstudie, doelgroepvermindering, arbeidsmarktbeleid