

Hoe flexibiliteit werkgevers én werknemers ten goede kan komen

Een praktijkboek Herzien en geactualiseerd

Colofon:

De eerste publicatie van Spelen met Werktijd in april 1998 werd mede gefinancierd door de Europese Commissie in het kader van het 4e actieprogramma Gelijke kansen voor vrouwen en mannen. Het boekje maakte deel uit van het project Gender & Flexibility, waarin de FNV samenwerkte met drie zusterorganisaties – de Britse TUC, de Finse SAK en de Italiaanse CISL. Al heel snel kwam een ongewijzigde herdruk tot stand, zodat een kleine 20.000 exemplaren verspreid werden.

De voorliggende geheel herziene en geactualiseerde druk is financieel ondersteund vanuit de Stimuleringsmaatregel Dagindeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

VOF De Woorden/Paulien Osse en Dirk Dragstra deden in opdracht van het FNV Vrouwensecretariaat (nader) onderzoek naar praktijkvoorbeelden en (her)schreven de tekst.

De begeleidingscommissie bestond uit: Leontine Bijleveld, Sam Groen, René de Meij en Wim Sprenger. In de eerste fase waren daarnaast betrokken: Maurits Depla, Ditty Eimers, Jos Huber, Janine Jongepier, Aranka Ouwehand, Kitty Roozmond, Kea Tijdens, Mieke Verhagen.

Uitgave: FNV Pers i.s.m. het FNV-vrouwensecretariaat
Amsterdam, maart 2001

Inleiding

Spelen met werk-tijd

Voor de werknemer die wel eens wat anders aan zijn hoofd heeft

Bezien vanuit het perspectief van de levensloopbaan is spelen met werktijd noodzaak. Vanuit arbeidsmarktperspectief trouwens ook. Dat besef begint steeds meer door te dringen in onze samenleving. Velen willen wel spelen met werktijd, maar weten niet hoe. Of het nu om CAO-onderhandelaars gaat of om personeelsfunctionarissen; om ondernemingsraden of om afdelingschefs. Arbeidstijdenmanagement heet het modern in het jargon van de human resources benadering. Voor anderen staat voorop dat ze wat willen doen voor die werknemer die de werk- en thuishouden moeilijk aan elkaar kan knopen vanwege ziekte of zorg. En weer anderen willen werken aan diversiteit.

Vanuit welk vertrekpunt ook, wie wil spelen met werktijd heeft behoefte aan praktijkvoorbeelden. Met inspiratie en creativiteit kan de vertaalslag naar eigen bedrijf gemaakt worden.

Dit is een praktijkboek met ideeën, voorbeelden en tips. Ze zijn zo beschreven dat iedereen, aan welke onderhandelingstafel dan ook, argumenten op een rij heeft. Invoering van een solidariteitsfonds voor rouwverlof, variabele werktijden of (deels) betaald ouderschapsverlof zijn daarmee dichterbij gekomen. Elke regeling heeft zijn voor- en nadelen. Als het gaat om positieve flexibilisering zijn er geen regelingen die in alle situaties voor iedereen goed zijn. Het aardige van de in dit boekje beschreven regelingen is wel dat ze in overleg – met zeggenschap – tot stand zijn gekomen. Dat is een belangrijke voorwaarde voor draagvlak.

Voor de eerste druk van Spelen met Werktijd begonnen we in het najaar van 1997 naarstig te zoeken naar win-win situaties in Nederland en via onze collega's in Finland, Groot-Brittannië, Italië en Spanje. We zochten naar situaties waarin flexibilisering zowel de werkgever als de werknemer goed bekamt. In Nederland hebben we aan vakbondsonderhandelaars, werkgeversonderhandelaars en onafhankelijke adviseurs gevraagd of ze bedrijven kenden waar de werkgever oog heeft voor het feit dat een werknemer ook wel eens wat anders aan zijn hoofd heeft dan werk. Er rolden zo'n 25 voorbeelden van positieve flexibilisering uit. Voorbeelden in grote en in kleine bedrijven. In sectoren waar meer vrouwen dan mannen werken en omgekeerd. In profit en non-profitbedrijven. In groei- en in krimpsectoren. Daarbij hebben we er voor gewaakt om alleen maar de allerbeste situaties er uit te lichten, want het boekje moet breed gebruikt kunnen worden.

Soms hebben we het verhaal alleen maar van werkgeverszijde gehoord. Dus weten we niet zeker of ook werknemers het voorbeeld als win-win situatie zouden willen betitelen. Maar ook bij werknemers kunnen smaken verschillen. Niet voor elke situatie is er maar één goede oplossing.

We hebben geprobeerd ook de resultaten van de zoektocht in andere landen hier en daar te verwerken. Maar de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat op veel punten Nederland voorop loopt met goede voorbeelden van spelen met werk-tijd. Op sommige punten, zoals flexi-time en telewerk lopen de Britten voor.

Gemeten aan de gretige aftrek van het boekje in eerste en tweede druk is ons oorspronkelijk vermoeden bevestigd: mensen laten zich inderdaad door de praktijk van anderen inspireren. De eerste drieëneenhalfduizend vlogen ons magazine uit naar aanleiding van berichten in de pers. In alle 8 sectoredities had FNV Magazine een op de sector toegesneden artikel. Daarnaast de dagbladers en de radio. Snel moesten we op zoek naar nieuwe fondsen opdat de volgende 15.000 exemplaren via de bonden weggezet konden worden.

Nu zo'n drie jaar later is de situatie veranderd. De nieuwe trends hebben hier en daar geleid tot andere voorbeeldkeuze. En ze klinken door in de toonzetting. De belangstelling voor flexibel omgaan met werk en (vrije) tijd is toegenomen – net zoals de mogelijkheden. Niet alleen in de pers. In veel meer arbeidsorganisaties wordt gediscussieerd of geëxperimenteerd. Al dan niet met geld van de Stimuleringsmaatregel Dagindeling. De arbeidsmarkt is een stuk krapper geworden. Dat verschaft sommige werknemers een sterkere onderhandelingspositie en dus ook kansen om werktijden naar zijn of haar hand te zetten. Andere voelen zich genoodzaakt om meer te werken dan ze eigenlijk zouden willen. Overwerk neemt toe en dat is niet altijd even vrijwillig.

Het jaar 2001 staat voor de FNV volledig in het teken van Tijd. De Nederlandse werknemer werkt erg hard, en heeft daardoor last van grote tijdsdruk. Wat hem of haar meer lucht geeft, is zeggenschap over hoeveel en wanneer precies gewerkt wordt. Bij de CAO wordt het onderwerp overal hoog op de agenda gezet. Niet in de vorm van een centraal keurslijf, waarin men zich maar heeft te voegen. Maar door het aanbieden van een bouwdoos met arrangementen, waaruit de werknemer die onderdelen kan kiezen, die het beste passen bij dit moment van zijn of haar leven. De voorbeelden uit dit boek vormen daarbij een belangrijke inspiratiebron.

Tot slot: opnieuw hartelijk dank aan alle bedrijven, instellingen en individuen die hun tijd, energie en deskundigheid aan ons gaven.

Kitty Roozmond, Vice-voorzitter FNV
Leontine Bijleveld, FNV-vrouwensecretariaat

Inhoudsopgave

**1 Zelf de arbeidsduur bepalen leidt tot lager ziekteverzuim
(horecabedrijf, verzorgingshuis, bouwbedrijf)**

**2 Duobaan, als een andere vorm van deeltijdwerk niet kan
(onderwijs, verpleging, procesindustrie, directiesecretariaat, hoteldirectie)**

**3 Betaald kort of lang verlof verschaft wat meer lucht als het echt nodig is
(vakcentrale, arbeidsvoorziening, horecabedrijf)**

**4 Tijd 'lenen' bij flexi-time
(kantoorpersoneel van drukkerij)**

Intermezzo: wat moet, mag en kan volgens wet en CAO

**5 Sparen voor lang verlof
(welzijnssector, metaal en techniek, onderwijs)**

**6 Zorgverlof, kort of lang, de prijs van medemenselijkheid
(plantenkwekerij, ROC, verzorgingshuis)**

**7 Inspraak in roosters
(busbedrijf, verzorgingshuis, detailhandel)**

**8 Uren en dagen ver/kopen
(verzekeraar, overslagbedrijf, adviesbureau)**

**9 Telewerken, tenminste één dag in de week thuis
(it-bedrijf, verzekeraar)**

**10 Elk bedrijf kan (leren) spelen met werk-tijd
(horecabedrijf, verzorgingshuis, politie)**

Verder lezen

Adressen

Hoofdstuk 1

Zelf de arbeidsduur bepalen leidt tot lager ziekteverzuim

Hoewel Nederland wereldwijd als een deeltijdparadijs wordt gezien, denken werknemers in Nederland daar niet altijd zo over. Een wettelijk recht op deeltijd is er inmiddels. De werknemer die in deeltijd wil werken is dus niet langer afhankelijk van een werkgever die zich 'goed' gedraagt. Er kleven natuurlijk ook nadelen aan deeltijdwerk. De beloning en het pensioen zijn navenant lager. Van economische zelfstandigheid is dus lang niet altijd sprake. Promotie-, opleiding- en carrièrekansen kunnen kleiner zijn. De inhoud van het werk is soms minder complex en daardoor saaier. En pijnlijk maar waar: er zijn nogal wat vrouwen die eigenlijk liever een grotere baan hadden, maar die liggen niet voor het oprapen. Al biedt de Wet Aanpassing Arbeidsduur hen inmiddels een steun in de rug.

Toch is een deeltijdbaan een uitkomst voor mensen die naast hun werk ook wat anders aan hun hoofd hebben. Dat zijn meestal vrouwen die kinderen of andere naasten verzorgen. Maar het zijn ook mannen die zorgen, studeren of het op hun 'oude' dag wat kalmer aan willen doen. En vergeet niet de grote groep mensen die vanwege ziekte of handicap vaak niet fulltime kunnen werken. Intussen valt het op dat er een positief verband lijkt te zijn tussen je eigen arbeidstijden (mee) bepalen en een laag ziekteverzuimpercentage. De meest in het oog springende voorbeelden betroffen (grotere) bedrijven waar vooral parttimers werken, veelal vrouwen en/of jongeren. Maar 'spelen' met je eigen contractomvang blijkt ook te kunnen in kleinere bedrijven waar vooral mannen werken.

Verzorgingshuis H. Swellengrebel Zorgcentrum voor Ouderen in Utrecht maakt er haast een sport van iedere werknemer dat arbeidscontract te geven wat bij haar past. Marga Slaakweg, directeur van Swellengrebel: "Ik ga er vanuit dat de vrouwen die hier werken ook een verantwoordelijkheid thuis hebben. Hun werk & privé leven moeten in balans zijn. Aan stress heb je niks. Een minimumcontract bij ons is zes uur in de week of drie nachten per maand." De directeur probeert de omvang van de contracten ook zoveel mogelijk aan te passen bij de situatie waarin de vrouwen zitten. Dus: als er kinderen komen, minder uren, als de kinderen ouder zijn eventueel weer meer. Oudere werknemers kunnen hun contract weer verminderen. Dit klinkt ideaal. Maar is dat in de praktijk te verwezenlijken? Kennelijk wel. Vooral omdat meer werknemers een kleine dan een grote baan willen. En willen ze soms een grotere baan en soms een kleinere, dan kan dat ook. Het verzorgingshuis neemt namelijk uit principe geen uitzendkrachten aan. Te duur. En de vaste krachten leveren op basis van hun lange ervaring meer kwaliteit. Zieken worden tijdelijk vervangen door vaste krachten die te kennen hebben gegeven af en toe extra uren (tegen normale vergoeding) te willen draaien.

Bij het uitgangspunt: de werknemer bepaalt de arbeidsduur, hoort ook dat alle werknemers gelijk aan elkaar zijn. Marga Slaakweg: "Dat betekent dat je aan een parttimer die slechts drie nachten in de maand werkt evenveel aandacht geeft als aan iemand die de hele week werkt. Scholing, twee doorbetaalde dagen per jaar, is ook voor iedereen verplicht. Wij werken trouwens alleen maar met gediplomeerde krachten. Voor de planning is dat eenvoudiger."

In tegenstelling tot andere verzorgingshuizen heeft ze geen enkel probleem met het werven van personeel. Van de 120 personeelsleden (waarvan drie fulltimers met een 36-urige werkweek) werken er drie korter dan twaalf jaar bij haar. Het personeelsbeleid van dit verzorgingshuis zorgt er kennelijk voor dat werknemers, eenmaal binnen, willen blijven. Dat terwijl ze ook overal elders vergelijkbaar werk zouden kunnen doen. De mobiliteit in de sector is groot. Het ziekteverzuim ligt op 3,45 procent. De sector als geheel tekent voor ruim 7 procent.

Ook bij de Accor-hotelgroep, met wereldwijd ruim 120.000 werknemers en in Nederland zo'n 45 vestigingen waar 580 mensen werken, is het principe dat de werknemer bepaalt. Dat kan dus ook een baan worden van 20 uur per maand. De filosofie die daar achter steekt is volgens algemeen directeur Benelux Kees van Maaswaal drie keer tevredenheid: "Een tevreden werknemer maakt het onze klanten naar de zin en dat levert weer tevreden aandeelhouders op". Het hotelwezen, legt Van Maaswaal uit, is een merkwaardig soort van volcontinuubedrijf. Het combineert 24 uur per etmaal zeven dagen per week open, met patronen van pieken en dalen in de vraag naar bepaalde diensten en dus ook de inzet van mensen. Bijvoorbeeld 's ochtends rond het ontbijt in het restaurant en aan de uitcheckbalie. En in de namiddag begint het weer druk te worden bij de receptie. Kamers schoonmaken kent een ander ritme. Het zal duidelijk zijn dat in de hotelbranche maar weinig jobs worden geboden van negen tot vijf. De flexibiliteit die van zo'n organisatie wordt gevraagd, roept als vanzelf de vraag naar parttimers op én de behoefte aan mensen die op meer dan één plek in de organisatie inzetbaar zijn. Van Maaswaal: "Ik moet het even nakijken, maar bij ons is zeker meer dan zestig procent parttimer: het is in Nederland om precies te zijn 580 mensen op 375 fte's. En we moeten bij de huidige krapte op de arbeidsmarkt nog meer die kant op, de stille reserve aanboren van mensen die alleen maar parttime kunnen werken. We zijn daarom bezig om voor onze Amsterdamse vestigingen een crèche op te zetten met openingstijden van halfzeven in de ochtend tot halftwaalf 's nachts."

Om de multi-inzetbaarheid te bevorderen heeft de Accor-groep een trainingsprogramma ontwikkeld, dat inmiddels onder de naam Acteur 2003 draait. Dit programma is voor eenieder gelijkmatig toegankelijk, ongeacht de grootte van het dienstverband. Wie er een vak bijleert –betaald telestuderen in de daluren op het werk- krijgt het predikaat 'qualifié', heet met twee vakken erbij 'expert' en kan in de derde fase doorstoten naar managementfuncties. Zo iemand heet dan in goed Frans 'leader'. In de vraagafhankelijke en sterk fluctuerende hotelbranche heeft de Accor-groep dus de consequentie getrokken door werknemers niet langer aan één werkplek en vaste tijden te koppelen. Het trainingsprogramma 'on the job' gaat leegloop in stille uren tegen en vergroot de elasticiteit van de organisatie. Het ziekteverzuim onder Accor-medewerkers in Nederland is 6,23, in België 7 procent.

Zelf je arbeidsduur kiezen

Voordelen voor de werkgever:

- gemotiveerd personeel
- minder oververmoeid personeel/minder ziektekosten
- lagere wervingskosten
- uitzendkrachten niet perse nodig
- werknemers met ziekte/handicap kunnen (gereïntegreerd) blijven werken
- extra inzet op piektijden mogelijk
- minder kans op overwerk

Voordelen voor de werknemer:

- meer kans op goede balans tussen werk & privé
- meer zeggenschap over eigen tijd
- gelijkwaardige promotie en/of opleidingskansen, ook voor deeltijders
- minder stress/oververmoeidheid/ziekte
- werknemer met ziekte/handicap kan blijven werken

Nadelen voor de werkgever:

- meer personeelsleden

- meer druk op salarisadministratie (moet optimaal functioneren)
- meer nadruk op interne communicatie
- mogelijk hogere scholingskosten

Nadelen werknemer:

- werkgever kan werknemer met zachte hand dwingen toch de uren te werken die deze niet wil, bijvoorbeeld ter vervanging bij ziekte of tijdens pieken
- scholingsaanbod in de stille uurtjes kan ervaren worden als 'moeten'

Voorwaarden waaronder grote inspraak in arbeidsduur kans van slagen heeft:

- het bedrijf kent al langere openings- c.q. bedrijfstijden
- er werken al veel parttimers
- er zijn veel werknemers die vergelijkbaar werk doen, ze kunnen elkaar dus vervangen
- de interne communicatie is vrij goed
- er is aandacht voor het welzijn van de werknemer (goed personeelsbeleid)
- er is een gelijkwaardige werkgevers-werknemersrelatie, in plaats van een paternalistische
- het management hanteert een serieuze lange termijn strategie

Invoeringsstrategie:

1. inventariseer de behoefte van werknemers om (tijdelijk) meer of minder uren te werken, of te werken op andere tijden
2. het recht af om de arbeidsduur te vermeerderen of te verminderen op alle niveaus is weliswaar in de wet vastgelegd, maar de CAO-partijen doen er goed aan af te spreken evt. nog bestaande belemmeringen uit de weg te ruimen
3. spreek af dat elke werknemer, ongeacht contractomvang, deelneemt aan (interne) scholing/training

Kosten/Baten:

Hogere administratie- en opleidingskosten worden ruimschoots gecompenseerd door lagere ziekte- en wervingskosten.

KADER

Flexibel oversteken in de bouw

Zeven mannen en twee vrouwen werken bij het Tilburgse Keg Bouwbedrijf. De tweekoppige directie houdt er een simpel maar doeltreffend personeelsbeleid op na. Uitgangspunt: als ik me flexibel toon, doet de werknemer dat ook.

Directeur Van de Broek: "Een man wil maar 3,5 dag in de week werken en nooit op de momenten dat zijn vrouw les geeft op de middelbare school. Nou, wij passen ons aan het rooster van zijn vrouw aan, maar dat betekent dat hij in de schoolvakanties weer langer kan werken. Anderen willen dan juist weg. Deze man vindt het ook prima om pas om negen uur te beginnen in plaats van de gebruikelijke tijd: halfacht." Van de Broek heeft nog een werknemer die slechts 3,5 dag werkt. "Het blijkt voor de planning uiteindelijk wel handig te zijn. Ik kan zo beter schuiven dan wanneer iedereen fulltime werkt." In ditzelfde bouwbedrijf werkt een bouwvakker die jaarlijks zeven weken naar India wilde. Aan deze wens is de directie tegemoet gekomen. "Hij was makkelijk in te plannen bij spoedklussen of tijdens weekend- of vakantiedagen (carnaval, herfstvakantie). Door al die extra uren te maken spaarde hij extra dagen. Dus had ik het er weer voor over om hem zeven weken te laten gaan." De bouwvakker heeft gewoon een contract voor 36 uur per week, conform de cao. Inmiddels is hij een gelukkige vader. En nu wil hij om die reden meer vrije tijd. Ook die wens is gehonoreerd.

In het algemeen honoreert mededirecteur Lucy Bathgate de wens naar flexibele inzet. Maar onder voorwaarden. "Iemand moet zelfstandig kunnen werken. Dat betekent verantwoordelijkheidsgevoel hebben en bij eventuele ziekte het werk kunnen overdragen. Iemand moet gemotiveerd zijn en vakbekwaam. Nu is onze ervaring dat flexibele krachten een grotere scholingsmotivatie hebben." Directeur Bathgate stelt dat als bouwvakkers aan deze voorwaarden voldoen, flexibel werken een voordeel is. Wat niet wegneemt dat de planning lastiger is, zowel qua inzet van mensen als de werkvoorbereiding, inkoop, logistiek en projectadministratie. Keg Bouwbedrijf wil dit probleem te lijf gaan door een speciale projectcoördinator in te zetten voor drie dagen in de week en meer tijd te steken in teamoverleg. De planning en projectadministratie moeten in de toekomst worden geïntegreerd. Een softwarehuis is daar, aangestuurd door de vragen van het bedrijf, mee doende. Want voor de administratieve ondersteuning van flexibel werken in de bouw bestaat nog geen computerprogramma.

Intussen is het aanvankelijke 'hoongelach' onder collega-bouwbedrijven in de regio Midden Brabant verstomd. Ze liggen nu op de koers van voorloper Keg. Met vijf middelgrote bouwbedrijven wisselt het bedrijf al ervaringen over flexibele arbeid uit. Dat doen ze in de vorm van een cursus zelfsturende teams, ook zo'n innovatie.

KADER

Deeltijd bespreekbaar maken

De bouw staat bekend om zijn 'slijtende' beroepen. Een bouwvakker die gezond zijn pensioen haalt, is een uitzondering. Tegen deze achtergrond is het eigenlijk verbazend dat het zo lang geduurd heeft voor leeftijdsbewust personeelsbeleid in deze sector voet aan de grond kreeg. Praktisch gesproken komt zo'n benadering neer op spelen met werk-tijd over

een langere periode: vanaf een bepaalde leeftijd, zeg 50, een dag minder om jaren langer in goede gezondheid door te kunnen. Gedoseerd afbouwen dus. Daarvoor moet werken in deeltijd bespreekbaar worden gemaakt, in een sector waar voltijd de norm is – tot je er bij wijze van spreken bij neervalt.

Bouwbedrijf Moes uit Zwolle doet dat inmiddels. Personeelsvrouw Renée Baetsen ziet geen wezenlijke belemmeringen, behalve de heersende cultuur dan. “Parttime kan, als het maar geen halve dagen zijn. Dan wordt meerijden een probleem. Maar verder heb je toch al te maken met atv- en snipperdagen. Het is eigenlijk gewoon een kwestie van hoe je er tegenaan kijkt. Neem iemand die ziek is geweest en op arbeidstherapeutische basis terugkomt, kalm aan: eerst op maandag, woensdag en vrijdag. Het is zelden dat een uitvoerder dan zegt dat dat niet kan. Maar op het moment dat je aan zo iemand het kaartje deeltijd hangt, slaan ze op tilt. Maar dat niet iedereen er elke dag is, is nu toch ook al het geval? Men moet leren omgaan met flexibele arbeidstijden en vooruit te plannen. Dat is in de utiliteitsbouw met zijn keiharde opleverdata bovendien gewoon een ‘must’”.

Hoofdstuk 2

Duobaan, als een andere vorm van deeltijd niet kan

Duobanen komen in Nederland (nog) niet zo veel voor. In omliggende landen waar deeltijdwerk niet zo is ingeburgerd, is de duobaanconstructie vaak de enige mogelijkheid voor mensen om korter te werken. De zoektocht naar positieve voorbeelden leverde een aantal constructies waar betrokken werknemers erg enthousiast over zijn. Werkgevers zijn in de regel minder gauw te porren voor duobaanconstructies. Meestal zijn ze niet tegen de constructie op zich, maar hebben ze bezwaar tegen kleinere deeltijdbanen (50 procent of minder). De vakbeweging is ook niet altijd enthousiast over de duobaan. Vooral omdat deze constructie vaak extra onbetaalde inspanning van de betrokkenen vraagt. Toch zijn er veel vrouwen die dankzij de duobaan hun beroep op een redelijk niveau kunnen blijven uitoefenen, terwijl ze ook intensief voor kleine kinderen kunnen zorgen. Het enige: ze moeten goed op hun duobaanpartner zijn ingespeeld.

Neem Yvonne Mansour en Gabriëlle Caelen. Ze runnen de Utrechtse vestiging van wervings- en selectiebureau Capacity. Capacity bemiddelt in marketing-, communicatie- en salesfuncties. Vaak voor vrouwen in de leeftijd waarin de kinderkwestie zich nadrukkelijk aandient. En daarmee de vraag: gooi ik met mijn kinderwens mijn carrièreglazen in? Mansour en Caelen ontmoetten elkaar juist in die cruciale periode en vonden elkaar in hun verzet tegen die opgedrongen keuze. Sterker, ze legden hun cv's naast elkaar en besloten vervolgens om zich als duo op de arbeidsmarkt te begeven. Ze klopten bij Capacity aan. Dat bleek een goede zet, want Capacity had de signalen uit de arbeidsmarkt al eerder opgevangen en van het duobanenaanbod inmiddels beleid gemaakt. Mansour en Caelen maakten kennis en mochten meteen blijven om het nieuwe kantoor in Utrecht op te zetten. Een kleine drie jaar later blikken beide regiomanagers terug op een succesverhaal. En zó hebben ze het geregeld.

De vijf werkdagen vullen ze in overleg gezamenlijk in: als regel twee dagen op drie dagen af en de volgende week andersom. Ze zijn nooit samen op kantoor. Daar staat voor beiden één bureau, dat ze delen. Door de week zijn wel voor elkaar bereikbaar. De werkbespreking of overdracht vindt twee keer in de week 's avonds plaats, thuis. Ze laten elkaar ruimte om in zelfstandigheid beslissingen te nemen, de dingen op hun eigen manier te doen. "Maar dan moet je elkaar wel liggen". In hun arbeidscontracten wordt wel naar de duobaanconstructie verwezen. Beiden hebben ze dezelfde aanspraak op scholing en verlof. Maar bij langduriger ziekteverlof van de een – wat ten tijde van het interview inderdaad speelde – moet de ander wel ondersteuning kunnen krijgen. Ook als het een paar maanden duurt. "Maar zwangerschapsverlof duurt ook vier maanden", meent Mansour, "dus dat is te overzien. Ik zie eigenlijk geen nadelen aan de duobaanconstructie. Misschien is de werkorganisatie wat complexer en je beoordeling van individuen kan wat verschillen. Maar verder is het in ons geval $1+1=3$. Mijn achtergrond is marketing-it en die van Gabriëlle communicatie. Samen beschikken we over meer kennis en ervaring en we brengen ook nog onze beide netwerken in. Er is overduidelijk een synergetisch effect."

Verpleegkundige Simone Witteveen van het Medisch Centrum Leeuwarden geeft een totaal andere reden waarom ze de duobaan heeft verkozen boven een wat grotere deeltijdbaan. "Meer dan een halve baan zou niet kunnen. Wij moeten zo hard werken. Als je ziet wat die fulltimers moeten doen, dat is bij de wilde beesten af. Na twee dagen werk ben ik dan ook echt kapot. Ik heb kinderen en een huishouding. Maar je moet je ook realiseren dat je dit werk in zo'n kleine baan alleen maar kunt doen als je al heel veel ervaring in de verpleging hebt." Simone overlegt met haar collega als ze geen oppas voor de kinderen kan krijgen en de kerst delen ze eerlijk.

Werknemers, vooral vrouwen, zien kennelijk voordelen in de duobaanconstructie. Werkgevers reageren meestal zuinigjes, hoewel ze toch ook voordeel bij de constructie kunnen hebben. Henk Smit, directeur van de Montessorischool ziet geen reden om een stokje te steken voor de wens van twee collega's om in een duobaanconstructie te werken. "Kunnen ze goed met elkaar overweg dan kan je niet weigeren. Ook niet om pedagogische redenen. Maar gewone parttimers zijn eenvoudiger inplanbaar. Het is ook makkelijker als je slechts met één klasse-verantwoordelijke te doen hebt. Het grote nadeel van de duobaanconstructie is: één van beiden vindt een andere baan en dan blijf je achter met een hele lastige vacature. Goed samenwerken en elkaar vrij laten in de omgang met een klas is heel moeilijk." Maar ook hij geeft aan: een duobaan is de enige manier om én klasse-verantwoordelijkheid te hebben én genoeg tijd om bijvoorbeeld voor je eigen kinderen te zorgen.

Een veelgehoorde mening is dat duobanen tot daaraan toe zijn, maar dat ze absoluut niet kunnen in leidinggevende posities. Het voorbeeld van Capacity maakte duidelijk dat de praktijk hier en daar anders uitwijst. De Accor-hotelgroep, die in het vorige hoofdstuk al aan bod kwam, stelde per augustus 2000 een tweekoppige hoteldirectie aan in een duobaanconstructie. Het is directeur Benelux Van Maaswaal dus gelukt om de eerste hoogopgeleide vrouwen uit wat hij noemt de 'stille reserve' naar een van zijn vestigingen toe te trekken.

Over het algemeen kan je stellen dat er in Nederland weinig strikte regels verbonden zijn aan duobaanconstructies. In Italië, waar duobanen bijna de enig voorkomende vorm van deeltijd is, zitten duobaners in een lastiger parket. Zo wordt daar veelal contractueel vastgelegd dat de collega ter vervanging op het werk verschijnt als de duomaat ziek is.

Duobaan

Voordelen voor de werkgever:

- bij ziekte is er altijd nog een halve werknemer aanwezig
- twee arbeidskrachten met al hun ervaring en netwerken voor de prijs van één
- waar de één niet goed in is, is de ander dat wel
- extra motivatie, want betrokkenen zien duobaan als enige manier om op niveau te blijven werken
- kwaliteiten van vrouwen met kleine kinderen (die anders af zouden haken) worden benut en behouden
- goede kans dat het overleg bij overdracht het werk beter structureert
- grotere flexibiliteit in de organisatie

Voordelen voor de werknemer:

- baan op niveau en toch te combineren met privé-leven
- opleidings- en promotiekansen kunnen behouden blijven
- minder stress, want "je staat samen voor één baan"
- goed overleg is gezellig en stimulerend
- prettige startpositie als je voor jezelf wilt beginnen

Nadelen voor de werkgever:

- wordt de overlegtijd betaald, dan kan de duobaan duurder zijn dan één voltijder
- investeren in scholing en training voor twee personen kan duurder zijn
- valt een van de twee weg dan is het lastig iemand te vinden die bij de 'blijver' past
- overleg met één persoon gaat sneller en makkelijker dan met twee
- continuïteit vergt extra aandacht

Nadelen voor de werknemer:

- duobaanconstructie staat of valt met goed overleg met collega
- overleg gebeurt vaak in eigen tijd
- werkgever kan van je vragen bij ziekte je duomaat te vervangen
- duobaners kunnen elkaar tegenhouden om te vertrekken
- vertrek van de ene collega resulteert in baanonzekerheid van de andere
- minder loopbaanperspectief

Voorwaarden waaronder duobaan kans van slagen heeft:

- collega's moeten elkaar zien zitten
- collega's moeten vergelijkbaar in het werk staan (opleidingsniveau, motivatie)
- onderlinge verschillen moeten onder woorden kunnen worden gebracht
- collega's moeten in werktijd kunnen overleggen en een logboek bijhouden
- collega's moeten in een (managements)baan samen beleid kunnen ontwikkelen
- de collega's moeten relevante vergaderingen/trainingen in werktijd kunnen bijwonen
- collega's moeten elkaar niet perse hoeven te vervangen bij ziekte

Invoeringsstrategie:

1. inventariseer de behoefte van werknemers om eventueel korter te werken
2. inventariseer de redenen waarom parttime werk op sommige functies wel en sommige niet wordt toegestaan: houden de argumenten stand, dan kan een duobaanconstructie soms de oplossing zijn
3. inventariseer hoeveel werknemers voor korte of langere tijd behoefte hebben aan een gedeelde baan van zo'n 50 procent van de werktijd
4. nodig duobaan collega's en hun werkgevers van andere bedrijven uit om hun ervaringen te vertellen
5. organiseer een gezellige bijeenkomst (borrel) voor potentiële duobaancollega's
6. doe eerst een klein experiment
7. probeer als het experiment gunstig is verlopen in cao of bedrijfsreglement te omschrijven aan welke voorwaarden een duobaan zou moeten voldoen

Kosten/Baten:

Twee parttimers (duobaancollega's) zijn in principe niet duurder dan één fulltimer. Er zijn uitzonderingen, bijvoorbeeld als een fulltimer op die baan een inkomen boven de premieoongrens heeft. Verder kan in de cao afgesproken zijn dat de werkgever een fors deel van de particuliere ziektekosten van gezinsleden betaalt. Dit geldt echter alleen als beide duobaners een inkomen boven de ziekenfondsgrens hebben, maar dit zijn uitzonderingen. Algemeen geldt dat, afhankelijk van het aantal doorbetaalde overleguren, deze constructie duurder kan zijn. Daar staat weer tegenover dat goed personeel voor sommige functies zo schaars is dat een werkgever blij mag zijn met wat wordt aangeboden (secretariaat, lager onderwijs, goed opgeleide vrouwelijke managers).

KADER

Periode-op-periode-af in de procesindustrie

Vaak wordt gedacht dat duobanen in de procesindustrie niet kunnen. De Totalraffinaderij Nederland NV, die deel uitmaakt van de Total Fina Elf-groep, maakt op zijn vestiging in Vlissingen met dit vooroordeel korte metten. Van de in totaal 360 medewerkers, draait 60 procent in de volcontinudienst, vijf ploegen. Het mag dan onder de 337 mannelijke medewerkers geen storm lopen, maar in de raffinaderij werken twee duobaankoppels. Drie van de vier betrokkenen zijn vrouw. Ze hebben naast hun werk zorgtaken. De vierde, een man, heeft naast zijn baan een eigen bedrijf in de automatisering. Het management ervaart die tweede werkring als een potentieel risico, de combinatie met zorg niet.

Niettemin, wat als experiment begon, is inmiddels normaal. Daarnaast komen duobanen voor in dagdienstfuncties: op het laboratorium, bij de afdeling inkoop en bij de receptie, alles bij elkaar nog eens vier duobaanconstructies, allemaal vrouwen. Er zijn verder geen bijzondere regelingen getroffen. De werkoverdracht gebeurt in de ploegendienst toch altijd al bij het wisselen van de wacht, volgens vaste voorschriften, die passen bij kortcyclische routine. In de dagdienst deels schriftelijk. Wel heeft het management de eis gesteld dat duobaners in de volcontinue elkaar bij ziekte moeten vervangen. De extra uren die ze dan draaien, worden verrekend als meeruren en zijn gebonden aan een maximum per jaar. Deze verplichting betekent dat er bij het aangaan van een duobaan voor gezorgd werd en moet worden dat de collega's beiden redelijk ervaren krachten zijn, die een vergelijkbare opleiding achter de rug hebben.

Hoofdstuk 3

Betaald kort of lang verlof verschaft wat meer lucht als het nodig is

Regelingen in wet en cao voor kort en lang betaald verlof zijn sterk in beweging. De nieuwe wet financiering loonbaanonderbreking geeft werknemers, mits vervanging is geregeld, de kans om zorg of studieverlof op te nemen, deels doorbetaald. Voor stervensbegeleiding is zelfs geen vervanging nodig om toch een lage uitkering te krijgen. De financiering loopbaanonderbreking biedt CAO-onderhandelaars weer de gelegenheid dergelijk verlof extra op te waarderen en de uitwerking van dat recht op verlof in cao's vast te leggen. Zo gaf de wet ouders van jonge kinderen al het recht op onbetaald ouderschapsverlof en inmiddels zijn de mogelijkheden van betaald ouderschapsverlof verruimd. CAO-onderhandelaars zouden die doorbetaling bij verlof kunnen proberen 'op te plussen' opdat het ook voor lager betaalden financieel haalbaar wordt verlof te nemen. Ook het adoptieverlof en kraamverlof voor vaders en partners valt in deze voorzienbare, min of meer voorspelbare en betrekkelijk goedkope regelingen in de categorieën 'zorg' en 'voorzien'. Vormen van betaald verlof die de werkgever eventueel ad hoc kan verlenen in verband met problemen die meer dan een paar dagen vergen, krijgen aparte aandacht (zie hoofdstuk 6). We kozen in deze categorie 'meer lucht als het nodig is' voor een vorm van kraamverlof, van betaald ouderschapsverlof en twee vormen van studieverlof.

Kraamverlof

Erik Pentenga is FNV-medewerker en nu alweer de trotse vader van twee. "Toen ik een paar dagen na de bevalling van onze tweede weer op het werk kwam, vroegen ze wat ik daar deed. Wist ik niet dat ik tien dagen betaald kraamverlof had? Ik heb de cao er bij gepakt en inderdaad. Het mooie van de regeling is dat je die dagen niet aaneengesloten hoeft te nemen. Dat betekende dat ik - nadat de kraamverzorgster haar tien dagen er op had zitten - thuis bleef, juist op de dagen dat onze oudste zoon niet op de crèche was. Dat waren immers de zwaarste dagen voor mijn vrouw." Pentenga: "Bovendien: met kleine kinderen ben je snel door je vakantiedagen heen. Eigenlijk is dat niet goed. Want de vakantie heb je juist nodig om te herstellen van slapeloze nachten met kleine kinderen." Pentenga ziet ook wel een werkgeversvoordeel in deze regeling. Als kraamheer is hij niet opeens tien dagen verdwenen. Maar na de bevalling van het kind kan hij die tien dagen over langere tijd uitsmeren, waardoor hij voor zijn werkgever toch aanspreekbaar blijft.

Betaald ouderschapsverlof

Bij Arbeidsvoorziening hebben ze een andere regeling om jonge ouders wat te ontlasten zonder dat ze financieel fors erop achteruit gaan. De 9600 werknemers van Arbeidsvoorziening kunnen ouderschapsverlof opnemen volgens de wettelijke regeling. Daar bovenop schrijft hun cao voor dat ze voor 50 procent worden doorbetaald tijdens het verlof. Pensioen- en ziektekostenanspraken veranderen niet, vakantieopbouw naar rato. Het aardige van de regeling is dat mannen én vrouwen er gebruik van kunnen maken. Voor fulltimers pakt de regeling sinds de invoering van de 36-urige werkweek wel heel gunstig uit. Immers, dan levert een halve dag verlof al gauw een hele dag vrij op, tegen inlevering van slechts twee uur salaris. Deze vorm van ouderschapsverlof in combinatie met een vierdaagse werkweek zou extra aantrekkelijk moeten zijn voor mannelijke hoofdkostwinners. Maar de landelijke Arbeidsvoorzienings-cijfers wijzen uit dat het toch, heel traditioneel, vooral de vrouwen zijn die van deze regeling gebruik maken. Mannen blijven ver achter. Het algemene beeld is dat aanmerkelijk meer mannen ouderschapsverlof opnemen naarmate het (beter) betaald wordt. 7 procent van de mannen met kinderen onder de acht nemen onbetaald ouderschapsverlof op. Dat percentage stijgt naar 44 in sectoren met betaald ouderschapsverlof. In de overheidsector is de betaling veelal 70 tot 75 procent van het loon. Ook het percentage vrouwelijke verlofgangers stijgt aanmerkelijk bij (gedeeltelijke)

betaling: van 19 naar 69!

Hier valt met betrekkelijk weinig geld dus nog flinke zorgtijdwinst te boeken. Zeker omdat werkgevers vanaf 1 januari 2001 een gedeelte van de loondoorbetaling tijdens ouderschapsverlof via de belasting terug kunnen krijgen. Zie het Intermezzo over Wet en CAO na hoofdstuk 4.

Betaald verlof

Voordelen voor de werkgever:

- jonge ouders raken minder gestresst en melden zich minder vaak ziek
- gemotiveerder personeel
- ondanks verlof houdt de werknemer contact met de werkgever, omdat het vaak in deeltijd wordt opgenomen
- aantrekkelijke, betrekkelijk goedkope (afhankelijk van personeelsbestand) arbeidsvoorwaarde. Want niet alle werknemers krijgen kinderen en - als ze komen - veelal niet meer dan twee

Voordelen voor de werknemer:

- minder stress en dus minder ziek
- beide ouders kunnen deelnemen aan de kinderopvang
- fysiek zware periode wordt dragelijker voor jonge ouder (ook financieel bij betaald ouderschapsverlof)

Nadelen voor werkgever:

- kostenaspect (gedeeltelijk gecompenseerd door fiscaal voordeel)
- plannings- en/of vervangingsproblemen

Nadelen voor de werknemer:

- werknemers op functiecontracten lopen het risico dat er geen vervanging kan worden/is geregeld, terwijl de hoeveelheid werk hetzelfde blijft

Voorwaarden waaronder betaald verlof kans van slagen heeft:

- de afspraak moet in cao-onderhandelingen tot stand komen, omdat daar de loonruimte wordt vastgesteld
- als de regeling in de cao vast ligt, weten alle werknemers en chefs waar ze aan toe zijn

Invoeringsstrategie:

1. maak op basis van leeftijdsopbouw en sekse in het personeelsbestand een ruwe schatting van de behoeften die kunnen ontstaan
2. spreek een regeling in de cao af

Kosten/Baten:

Tien dagen kraamverlof: afhankelijk van het gemiddeld aantal geboorten per jaar. In een bedrijf waar veel vrouwen werken is dit een goedkope regeling.

De kosten voor betaald ouderschapsverlof variëren met wie er allemaal mee mogen doen. Bijvoorbeeld: iedereen een periode voor elk kind onder de acht jaar. In de praktijk kiest de overgrote meerderheid jonge ouders voor verlof in het eerste levensjaar van het kind om de crèche nog wat uit te stellen, of simpelweg omdat ze nog op de wachtlijst staan voor een kindplaats. De ervaring leert dat, ook in sectoren waar veel van dergelijke regelingen gebruik wordt gemaakt, nooit meer dan 0,4 procent van de loonsom aan deze regelingen wordt besteed. Het betaald ouderschapsverlof bij de overheid kost minder dan 0,2 procent

van de loonsom. Dat wordt nog veel minder met de belastingfaciliteit.

Studieverlof

De Accor-hotelgroep biedt al zijn medewerkers volgens bepaalde modules de mogelijkheid om te studeren tijdens de stille uren op het werk – of naast het werk. Deze programma's werden ontwikkeld door de eigen Academie Accor, in Parijs. De Nederlandse vertaling van dit leeraanbod, gericht op verbreding en verbreiding van de hotelkennis en –vaardigheden, werd verzorgd door de Stichting Vakonderwijs Horecabedrijven. Ook is er een permanent cursusaanbod vanuit de Academie Accor, die de cursisten voor de cursusduur in Parijs onderbrengt. Deze Academie heeft bovendien tot doel om de ervaringen die de groep wereldwijd opdoet, onderling uit te wisselen. Voor al deze cursussen – en overige die voor sommige medewerkers noodzakelijk worden geacht maar die de Academie niet kan verzorgen - geldt dat de studie gratis is en het salaris tijdens het studieverlof wordt doorbetaald. De 'uithuizige' studenten, waarvoor dus buitengewone kosten worden gemaakt, moeten zich echter verplichten om tot twee jaar na de afronding van hun studie bij de Accor-groep te blijven werken – of ze moeten die kosten (deels) terugbetalen dan wel afkopen bij voortijdig vertrek.

In de informatietechnologie ligt de nadruk nóg sterker op kennis. Bijblijven is niet genoeg, je moet voorop lopen. In de ict-sector in Nederland worden grote bedragen besteed aan opleiding. De kosten van gedeerde inkomsten schat de sector op zo'n 700 miljoen per jaar, terwijl aan de opleidingen sec 100 miljoen gulden wordt uitgegeven. De ICT Netwerk Academie, een initiatief van een aantal bedrijven uit de sector, is van de nadruk op kennis verwerven als onderdeel van het werk, de meest pregnante en recente uitdrukking.

Bij IBM Nederland (4500 werknemers) zegt Harry Joris, manager Compensation & Benefits, is er sprake van voortschrijdend inzicht. Tien jaar terug ging het er nog om mensen in voltijdbanen aan het bedrijf te binden. Dat personeelsbeleid werd ingehaald door de nadruk op employability, dus iedereen de kennis en vaardigheid laten opdoen die nodig zijn om aan de bak te blijven. Maar anno 2000 is die benadering al ingeruild voor een verfijnd, persoonlijk loopbaangericht opleidingsaanbod via het Web. Dit aanbod noemen ze bij IBM de 'Employee Development Cycle'. Het staat open voor elke werknemer. Deelname hoort bij het werk en daarvoor hoeft dus geen apart studieverlof te worden verleend. IBM verschaft ook de mogelijkheid om bijzondere beroepsgerichte cursussen te volgen die IBM niet in eigen huis heeft. Dat mag wat kosten: een cursusprijs van 70.000 gulden is geen uitzondering. Zo nodig kan één dag per week verlof worden verleend, naast extra verlofdagen ter voorbereiding op tentamens en examens. Maar ook cursussen die de persoonlijke ontwikkeling en het individueel welzijn beogen te bevorderen, worden gefaciliteerd. Dat kan betaald verlof inhouden, maximaal tien dagen op jaarbasis én een tegemoetkoming in de cursuskosten tot 5000 gulden per jaar uit een speciaal fonds.

Voordelen voor de werkgever:

- goed, naar eigen wens opgeleid personeel
- minder wervingskosten, want personeel kan intern doorstromen

Voordelen voor de werknemer:

- beter opgeleid
- geschikter voor ander werk bij zelfde of andere werkgever
- kans op ander en mogelijk interessanter werk
- minder stress dankzij opleiding in werktijd

Nadelen voor de werkgever:

- studiekosten en eventuele verletkosten
- kans dat geïnvesteerd wordt in personeel dat weer vertrekt

Nadelen voor de werknemer:

- extra stress als vakkennis op peil houden in eigen tijd moet, zonder compensatie
- risico van studiedwang: niet elke werknemer wil om het even welke scholing volgen in werktijd, dat hangt van soort scholing en van perspectief af dat die biedt
- risico dat werkgerelateerde cursustijd niet wordt gecompenseerd

Voorwaarden waaronder scholingsbeleid kans van slagen heeft:

- bedrijf heeft lange termijn strategie en visie en relateert hieraan het opleidingsbeleid
- bedrijf regelt in overleg met bond en personeelsvertegenwoordiging faciliteiten
- bedrijf is in staat opleidingstrajecten te realiseren of in te kopen
- vervanging tijdens scholing moet goed geregeld zijn

Invoeringsstrategie:

1. inventariseer scholingsbehoefte van werknemers – in de breedst mogelijke zin
2. vergelijk scholingsbehoefte met de kwalificatie-eisen van werknemers ook in de toekomst
3. inventariseer wat vergelijkbare bedrijven doen op gebied van scholing
4. bepaal wat de voordelen van (bedrijfs-)opleidingen kunnen zijn (zoals aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, beter imago, minder kans op verloop, kans op interessantere loopbaan binnen het bedrijf of daar buiten)
5. maak afspraken op cao- en/of bedrijfsniveau
6. stel een actieplan voor scholing op

Kosten/Baten:

Afhankelijk van de inventarisatie en van de wervingskosten die het bedrijf eventueel nu moet maken omdat personeel telkens wegloopt. Ze wegen tegen elkaar op als het goed wordt aangepakt (gemotiveerd personeel, betere dienstverlening).

KADER

Iedereen recht op tien dagen betaald verlof

Bij een Amsterdamse drukkerij werken zeven mensen, waarvan drie vrouwen. Ze hanteren de grafische cao, die uitgaat van een 36-urige werkweek. Iedereen in deze drukkerij werkt vier dagen. De één heeft een baan van 4 x 9 uur de ander van 4 x 8 uur. Hoewel iedereen slechts vier dagen werkt, is het bedrijf toch elke week vijf dagen open. Dat heeft voordelen. Kan iemand in verband met een ziek kind niet op maandag werken, dan werkt deze bijvoorbeeld op vrijdag. In onderling overleg draait iedereen zijn uren en kan er toch met privé zaken rekening worden gehouden. Maar het mag niet zo zijn dat alle drukkers op dezelfde dag vrij nemen. Voor de grotere 'kwesties' heeft de drukkerij een mensvriendelijke oplossing gevonden. Zo kunnen kraamheren tien dagen doorbetaald verlof tegemoet zien. En als werknemers tegen een calamiteit oplopen, kunnen ze aanspraak maken op tien doorbetaalde verlofdagen. Het zal niemand verbazen: het ziekteverzuim bij drukkerij Quint ligt op slechts 2,5 procent. Zo goed voldoet dit arrangement dat ze er bij Quint niet over piekeren om aan de grondslagen te morrelen.

Hoofdstuk 4

Tijd lenen bij flexi-time

Sparen van een aantal uren, om ze later in hetzelfde jaar op te nemen, komt steeds meer in zwang. Hier en daar kan je zelfs lenen van je eigen arbeidsduur. Nu iets minder uren werken, later inhalen, compenseren. Naarmate een werknemer met functie-, plaats- en gedeeltelijk ook tijdgebonden werk meer met zijn arbeidsduur kan spelen, wordt het makkelijker om werk te combineren met zorg: voor crèche kinderen, schoolgaande kinderen of dierbaren die af en toe wat extra tijd nodig hebben. Iets meer zeggenschap over wanneer kan worden gewerkt, levert de werknemer ook de mogelijkheid om werk te combineren met bijvoorbeeld de inrichting van een nieuw huis of een kleine studie.

Er bestaan veel verschillende vormen van uren sparen en lenen. Dat is logisch. Elke werksoort heeft zijn eigen dynamiek en verdient daardoor een op maat gesneden spaarsysteem. Maar een combinatie van variabele begin- en eindtijden op de dag plus uren sparen, zie je in Nederland nog weinig. Wel is hier de praktijk geaccepteerd dat werknemers binnen een bandbreedte van één of twee uur in de ochtend en één of twee uur in de avond kunnen beginnen en eindigen. Deze vrijheid hebben ze echter alleen onder de voorwaarde dat ze op die dag acht uur werken. Bovendien moet meestal van tevoren begin- en eindtijd worden vastgelegd. In Engeland gaan ze daar veel creatiever mee om. Maar ook in Nederland vonden we zo'n voorbeeld.

Flexi-time - uren lenen of sparen, plus een variabele begin- en eindtijd

De Dagbladunie kent voor zijn kantoorpersoneel (ongeveer 300 mensen) vanaf de jaren zeventig al variabele begin- en eindtijden. Dat betekent dat de dag begint om 7.15 uur en eindigt om 18.00 uur. Van werknemers wordt verlangd dat ze er in ieder geval tussen 9.15 uur en 15.45 uur zijn. Per maand mag een werknemer tien uur in de min of tien uur in de plus staan. Binnen die bandbreedte zijn werknemers in principe vrij om te kiezen, elke dag weer. De min of plus uren moeten de maand nadat ze opgebouwd zijn worden weggewerkt. Maar het is ook mogelijk elke twee maanden een vrije dag op te nemen. Zes vrije dagen op jaarbasis.

Het variabele werktijdensysteem wordt met een prikklok geregistreerd. Afdelingen regelen onderling - mocht dat nodig zijn - de bezettingsgraad tussen 7.15 uur en 9.15 uur en 15.45 en 18.00 uur.

Aanleiding om het systeem in te voeren waren de verkeersproblemen die werknemers ondervonden. Op tijd komen werd problematisch. Vervoersproblemen zijn er nog steeds. Maar werkende ouders maken ook dankbaar gebruik van deze regeling. Het verzoek van de directie om de regeling in de ochtend met een uur in te krimpen, wees het personeel af. Sommige leidinggevenden die graag hun personeel controleren, of hun personeel minder vertrouwen, wilden hun personeel meer uren op een dag onder handbereik hebben.

Variabele begin- en eindtijden in combinatie met uren lenen of sparen

Voordelen voor de werkgever:

- meer tevreden, minder gestresst personeel
- personeel lost eigen zaken vaker in eigen tijd op (regulier tandarts- of doktersbezoek, files en treinvertragingen)
- aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde
- leidinggevende wordt gedwongen precieze afspraken te maken over de werkzaamheden van de werknemer bij eigen afwezigheid. Die afspraken kunnen tot meer gestructureerd werken leiden

Voordelen voor de werknemer:

- minder stress
- eigen werktijden kiezen, kan fileproblemen voorkomen
- eigen werktijden kiezen, kan er voor zorgen dat niet alleen moeders maar ook vaders kinderen kunnen brengen en halen

Nadelen voor de werkgever:

- leidinggevende kan niet permanent zicht op werknemer hebben
- leidinggevende moet in overleg met werknemer zijn werkzaamheden voor een bepaalde periode afspreken, dus communiceren

Nadelen voor de werknemer:

- regulier tandarts- of doktersbezoek, vertraagde trein, fileproblemen of een kind dat te veel treuzelde bij het aankleden, komen minder vaak 'op kosten van de baas'
- de werkgever kan zachte dwang uitoefenen om de werknemer te laten werken wanneer het hem uitkomt

Voorwaarden waaronder variabele begin- en eindtijden kunnen worden ingevoerd:

- voor een deel van het werk moet het niet uitmaken op welk moment van de dag of week het wordt uitgevoerd: er is een bekende hoeveelheid werk die in een bepaalde periode moet worden verricht
- de bezettingsgraad die samenhangt met bereikbaarheid moet uit het personeelsbestand gegarandeerd kunnen worden: tijdsgebonden werk aan de telefoon of aan het loket vereist goed onderling overleg, ploegendienst lijkt minder geschikt
- ieders inzetbaarheid en takenpakket is helder, de werkplanning loopt goed
- de interne communicatie is redelijk goed

Invoeringsstrategie:

1. nodig van bedrijven die dit systeem al kennen een werknemer, een or-lid en personeelsfunctionaris uit ter toelichting
2. inventariseer de behoefte onder werknemers en vraag om voorstellen
3. doe een proef, evalueer die en breng de resultaten in cao of bedrijfsregeling in
4. schaf prikklokken aan, laat werknemers urenkaarten bijhouden, of breidt de eventueel bestaande ingangsbeveiliging uit tot een aanwezigheidsregistratiesysteem (let op: instemming van de OR nodig)

Kosten/Baten:

Enmalige kosten van de inventarisatie, kosten van de prikklok eventueel, anders urenkaarten. Meer zeggenschap over tijd levert meer tevreden personeel op, reistijdverlenging door vertraging komt voor rekening van het personeel.

KADER

Britse ambtenaren zijn er dagelijks allemaal, twee uur

In het Verenigd Koninkrijk zijn de files langer, is het aantal crèches beperkter, maar er werken meer vrouwen fulltime of bijna fulltime. Dat zal de reden zijn dat er in dat land veel meer voorbeelden zijn van variabele begin- en eindtijden. Er zijn daar zelfs gemeenteamttenaren m/v die slechts twee dezelfde uren op een werkdag allemaal verplicht

aanwezig moeten zijn. De rest van de uren is variabel. Ze moeten natuurlijk wel gewoon hun uren draaien, meest voltijds en dat is gemiddeld 35 uur per week. Maar door dit systeem zijn ze in staat veel uren te sparen of te lenen. Dat kan over een periode van een maand maar ook een kwartaal.

Als werknemers slechts twee uur op hetzelfde moment per dag allemaal aanwezig moeten zijn, moeten preciezere afspraken over bereikbaarheid worden gemaakt. Een bandbreedte van vier uur komt dan ook meer voor.

Einde kader

In de laatste paar jaar is ook een aantal collectieve afspraken gemaakt over tijdsparen. Daarmee is het mogelijk om tijd te sparen op korte of op langere termijn. Ze hebben met elkaar gemeen dat werknemers zelf mogen kiezen of ze binnen een periode van een jaar sparen en opnemen, of over een langere periode. Tijdspaarmodellen met een langere adem lijken vooral geschikt voor roostergebonden functies zoals in het onderwijs en ploegendiensten. Functies dus, waarbij het meestal niet mogelijk is ad hoc met tijd te schuiven, zoals in het voorbeeld van het kantoorpersoneel bij de Dagbladunie waarmee dit hoofdstuk opende. In hoofdstuk 5 gaan we in op sparen in tijd en geld op de wat langere termijn. Alle drie de voorbeelden betreffen collectieve regelingen voor hele sectoren.

Intermezzo: wat moet, mag en kan volgens wet en CAO

(Dit onderdeel moet het 'hart' van het boekje, bijvoorbeeld op ander papier (of grijs).

(Opmaaksuggestie voor dit eerste deel van het intermezzo: linkerkolom de wet/rechterkolom de cao.)

Werktijd in kort bestek

Wet en CAO over (on)betaald verlof en arbeidsduur

Vakantie

Wet:

Een fulltime werkende heeft jaarlijks 20 vakantiedagen met behoud van loon, een parttimer naar rato. De wettelijke vakantie bedraagt dus 4 x de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur. Een werknemer heeft recht op tenminste twee weken aaneengesloten vakantie. De werkgever moet de werknemer gelegenheid geven om zijn of haar vakantiedagen in dagen of uren in te plannen in hetzelfde jaar, tenzij 'gewichtige redenen' zich daartegen verzetten. Vakantiedagen verjaren pas na vijf jaar.

CAO:

Extra vakantiedagen, meestal vijf.

Vaak afhankelijk van leeftijd een of twee dagen meer.

Deze bovenwettelijke vakantiedagen mogen worden verkocht.

Een langere verjaringstermijn kan worden afgesproken in de CAO.

Arbeidsduur

Wet:

De Arbeidstijdenwet geeft normen voor de maximale arbeidstijd, de minimale rusttijd en de pauzes. Bijzondere regels gelden voor nachtarbeid, overwerk en oproepdiensten (consignatie). Als er geen CAO van toepassing is mag alleen met schriftelijke toestemming van de Ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging afgeweken worden van de standaardnormen.

Werkgevers moeten bij het voeren van zijn beleid op het gebied van arbeids- en rusttijden rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemers.

CAO:

Bij CAO mogen ruimere normen worden afgesproken, mits die binnen de grenzen van de overlegnormen vallen. In de meeste CAO's zijn vrij uitvoerige bepalingen over de werk- en rusttijden opgenomen. De gemiddelde voltijdsarbeidsduur en eventueel van toepassing zijnde model van arbeidsduurverkortung, van inroostering en dergelijke zijn eveneens in de CAO te vinden.

In het individuele arbeidscontract staat het aantal uren dat de werknemer in dienst is bij de werkgever.

Deeltijd

Wet:

De Wet Aanpassing Arbeidsduur geeft werknemer onder bepaalde voorwaarden het recht hun arbeidsduur aan te passen, dat wil zeggen te verminderen of uit te breiden. De werkgever moet het verzoek inwilligen, tenzij hij zwaarwegende bedrijfsbelangen kan aanvoeren. De wet geldt niet voor werkgevers met minder dan 10 werknemers, die moeten wel een eigen regeling treffen.

CAO:

In de CAO kan niet ten nadele van de werknemer worden afgeweken als het gaat om vermindering van arbeidsduur. Bij uitbreiding van arbeidsduur mag dit wel. Verder

kan de CAO procedurele voorschriften uitwerken, termijnen bekorten en een beroepsmogelijkheid bieden.

Kort betaald verlof

Wet:

Recht op kort, betaald verlof bij geboorte van een kind, bij een calamiteit, bij sterfte in de directe familie.

CAO:

Recht mag uitgebreid of ingeperkt worden, zowel wat betreft betaling als wat betreft duur van het verlof. Uitbreiding vaak met de huwelijksdag en sterfte in overige familie.

Kraamverlof doorgaans 2 dagen.

Calamiteitenverlof soms onbetaald, soms beperkt in duur en/of frequentie.

Zwangerschaps- en bevallingsverlof

Wet:

Gedurende 16 weken 100 procent van het (dag)loon doorbetaald door uitvoeringsorganisatie sociale zekerheid. Bij complicaties verlenging tot maximaal een jaar mogelijk. Arbeidsverbod gedurende 4 weken voor en 6 weken na de bevalling.

CAO:

Meestal geen aanvullingen, soms langer (deeltijd)verlof op kosten werkgever of werknemer

Ouderschapsverlof

Wet:

Recht op onbetaald verlof voor elke ouder van elk kind onder de 8 (bij meerlingen telt elk kind). Per keer mag maximaal dertien maal de wekelijkse arbeidsduur, naar keuze in voltijd of deeltijd, opgenomen worden.

CAO:

De duur van het verlof mag niet ingeperkt, wel uitgebreid worden en dat komt soms voor. Wel mag CAO procedurele voorschriften geven en beperkingen stellen aan de leeftijd van het kind, bijvoorbeeld 4 jaar. In enkele sectoren is betaald ouderschapsverlof overeengekomen, bijvoorbeeld bij overheid en politie. De duur van het verlof is daar maximaal drie maanden voor volledige arbeidsduur, maar het verlof mag ook gespreid worden opgenomen. De betaling is gemiddeld 75% van het loon voor de verlofuren.

Als betaling van het ouderschapsverlof voor minimaal 70% van het Minimumloon in CAO of bedrijfsregeling is vastgelegd kunnen werkgevers een gedeelte van het kosten terugkrijgen via de belasting – de helft van die kosten tot een maximum van 70% minimumloon per verlofganger.

Zorgverlof

Wet:

Er is (nog) geen wettelijk recht op zorgverlof. Voor kortdurend spoedeisend zorgverlof kan calamiteitenverlof (zie boven) uitkomst bieden. Voor langerdurend zorgverlof kan gebruik gemaakt worden van de uitkering voor loopbaanonderbreking (zie onder).

CAO:

Het aantal CAO-afspraken neemt geleidelijk toe. Het ziekenhuiswezen kent een erg goede regeling: drie maanden betaald verlof. In andere cao's wordt soms onbetaald

verlof aangeboden of betaald verlof van korte duur.

Sabbats- of opfrisverlof

Wet:

Er is in de wet niets geregeld over sabbats- of opfrisverlof. Wel zijn er fiscale faciliteiten voor verlofsparen (zie onder) en voor behoud van sociale zekerheidsrechten tijdens sabbats- of opfrisverlof.

CAO:

Nog slechts enkele cao's bevatten afspraken over sabbatsverlof, meestal maximaal een jaar. Iets vaker bevat de CAO een bepaling over mogelijkheden voor langer durend onbetaald verlof. Combinatie met een uitkering voor loopbaanonderbreking (zie onder) is dan mogelijk. Waar CAO-afspraken over tijdsparen zijn gemaakt (zie hoofdstuk 5) kan sabbatsverlof gerealiseerd worden.

Studieverlof of scholingsverlof

Wet:

Bevat geen regelgeving voor studieverlof

CAO:

De meeste cao's kennen een scholingsbepaling. Zij bieden tenminste de mogelijkheid voor vrijaf voor een noodzakelijk examen. Veel cao's bieden werknemers daarnaast de gelegenheid voor een deel in de baas zijn tijd te studeren. Het gaat dan praktisch altijd om een paar dagen per jaar.

Loopbaanonderbreking

Wet:

Per 1 oktober 1998 is een wet in werking getreden, die het mogelijk maakt tijdens onbetaald verlof toch een beetje inkomen te krijgen. Maximumduur is 18 maanden. Als onbetaald verlof wordt opgenomen voor studie of zorg en de werkgever een geregistreerde werkloze aanneemt, dan ontvangt de verlofganger maandelijks 978 gulden bruto (uitgaande van voltijdsverlof). Bij deeltijders geldt het pro rata principe. Het verlof moet tenminste de helft van de werktijd bedragen. Sabbatsverlof kan ook onder de financieringsregeling vallen. De wet financiering loopbaanonderbreking geeft geen recht op verlof, maar een geldelijke faciliteit bij verlof waartoe de wet en/of de cao mogelijkheden biedt (zie boven). Bij een specifieke vorm van zorgverlof zijn er extra mogelijkheden. Want voor verlof ten behoeve van de zorg in de terminale ziektefase is geen vervanger nodig. De overheid keert wel uit.

CAO:

Er zijn nog nauwelijks CAO-afspraken over loopbaanonderbreking in het algemeen. Meestal hebben de afspraken betrekking op specifieke vormen van verlof (zie boven).

Onbetaald verlof en sociale zekerheid

Wet:

Voor een onbetaald verlof van maximaal 18 maanden, in voltijd of in deeltijd, zijn de sociale zekerheids risico's afgedekt. Bij arbeidsongeschiktheid of werkloosheid na afloop van het verlof gelden dezelfde uitkeringsrechten als voorafgaande aan het verlof. Bij deeltijdverlof dus op basis van de oorspronkelijke arbeidsduur. Verlofmaanden tellen bovendien mee voor het arbeidsverleden bij de WW. Als eerste ziekte dag telt de eerste dag dat het werk volgens afspraak hervat zou gaan worden na afloop van het verlof of na opschorting van het verlof.

CAO:

In pensioenreglement of in de CAO zijn mogelijk afspraken gemaakt over voortzetting

van de pensioenopbouw en aanvullingen op WW en WAO tijdens of na afloop van onbetaald verlof. Soms is dit alleen geregeld voor ouderschapsverlof en/of zorgverlof.

Verlofsparen

Wet

Vanaf 2001 is het onder bepaalde voorwaarden mogelijk om te sparen uit brutoloon voor verlof. Tot die datum waren er fiscale belemmeringen. Voorwaarde is dat de verlofspaarregeling is afgesproken in de CAO en voor tenminste driekwart van de werknemers toegankelijk is. Er is tegelijkertijd een beperking aangebracht in de mogelijkheden voor tijdsparen, maar dat geldt voorlopig alleen voor nieuwe CAO-afspraken. In een volgende paragraaf worden de diverse vormen van verlofsparen op een rij gezet.

CAO:

De verlofspaarregeling moet zijn afgesproken in de CAO.

Nieuwe wetgeving

Er is nieuwe wetgeving in de maak die relevant is voor arbeidstijd en verlof. Hieronder ter informatie de plannen van kabinet en parlement, die vooral te vinden zijn in het wetsontwerp arbeid en zorg. Definitieve vormgeving en invoeringsdatum zijn nog niet bekend.

Adoptieverlof

Het kabinet heeft aangekondigd voor ouders van adoptiefkinderen een recht op betaald adoptieverlof tot stand te willen brengen. Maximaal drie weken (dag)loondoorbetaling door de uitvoeringsorganisatie sociale zekerheid voor elk van beide (werkende) ouders. Het verlof zal binnen 16 weken na de adoptie moeten worden opgenomen.

Kraamverlof

Werknemers krijgen ongeclausuleerd recht op (maximaal) twee dagen betaald kraamverlof na de bevalling van de partner. Het gaat om twee aaneengesloten werkdagen. Die twee dagen mogen niet meer van het vakantietegoed worden afgetrokken. Bij CAO mag niet ten nadele van de werknemer worden afgeweken.

Calamiteitenverlof

Plan is het calamiteitenverlof en het andere kort verlof uit het Burgerlijk Wetboek te halen en in de voorgestelde Wet Arbeid en Zorg op te nemen. Als ook kortdurend zorgverlof wordt opgenomen (zie onder) mag het calamiteitenverlof beperkt blijven tot één dag per calamiteit.

Kort betaald zorgverlof

Werknemers krijgen een wettelijk recht op kortdurend zorgverlof. Per jaar mogen maximaal 10 dagen betaald verlof worden opgenomen voor verzorging van zieke kinderen of partner, tenzij gewichtige redenen zich er tegen verzetten. Deeltijders naar rato. De werkgever moet tenminste 70% van het loon doorbetalen, net als bij ziekte. Hiervoor is hij per 2001 gedeeltelijk gecompenseerd door verlaging van de overhevelingstoelage.

Ouderschapsverlof

Het zal mogelijk worden om ouderschapsverlof op te knippen in drie delen van tenminste een maand. Slechts zwaarwegende bedrijfsbelangen kunnen

teggengeworpen worden.

Langerdurend zorgverlof

Het kabinet is bezig met een verkenning over mogelijkheden voor een wettelijk recht op langerdurend zorgverlof, waarschijnlijk onbetaald.

Loopbaanonderbreking

In de loop van 2001 komen er voorstellen om de vervangingseisen bij loopbaanonderbreking een beetje te versoepelen. Dan hoeven bijvoorbeeld het aantal vervangingsuren niet meer minimaal gelijk te zijn aan het aantal verlofuren. Verder zal het gemakkelijker worden uitzendkrachten in te zetten als vervanger.

Verlofsparen

Op verzoek van de Tweede Kamer zal het kabinet in 2001 nagaan of er naast de per 2001 gerealiseerde faciliteiten ook fiscale stimulansen voor verlofsparen mogelijk zijn. Tevens moet dan bezien worden of tijdsparen onder de fiscale wetgeving moet blijven vallen.

Rekening houden met arbeid en zorgtaken

Er is een initiatiefwetsvoorstel ingediend door PvdA en GPV/RPF dat enerzijds werknemers onder bepaalde voorwaarden het recht wil geven werken op zondag te weigeren. Anderzijds wil het individuele werknemers een steun in de rug bieden bij de combinatie arbeid en zorg. Niet alleen in het algemeen moet de werkgever bij het arbeidstijdenbeleid rekening houden met verplichtingen van werknemers buiten de betaalde arbeid, maar ook ten aanzien van individuele werknemers.

Bij al deze nieuwe wetgeving zullen aanvullende afspraken in de cao tot stand (moeten) komen. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zal informatie kunnen verstrekken. Bij de FNV is voor eigen achterban telkens actuele informatie in woord en/of geschrift verkrijgbaar (bel de FNV-servicelijn 0900-3300300).

Vormen van verlofsparen

Op de vorige pagina's van dit intermezzo zijn verschillende vormen van betaald en onbetaald verlof besproken. Over het algemeen ging het hierbij om verlof voor een specifiek doel. Voor een onbestemd langer verlof, voor sabbatsverlof maar ook voor het levensonderhoud tijdens onbetaald ouderschaps- of zorgverlof (of de aanvulling bij gedeeltelijk betaald verlof) kan verlofsparen een oplossing bieden. Er zijn verschillende vormen van verlofsparen. Die worden hieronder op een rij gezet.

Tijd voor tijd

De eenvoudigste vorm van verlofsparen is met gesloten portemonnee. Werknemers werken nu meer uren of dagen dan ze betaald krijgen. Later kunnen ze die bij elkaar gespaarde dagen opnemen. Vaak ligt de basis in afspraken over de vorm van arbeidsduurverkorting. Bij invoering van adv komt het immers vaak voor dat werknemers hun oude uren blijven draaien. Zo sparen ze adv-dagen. Afhankelijk van de afspraken over inroostering van de adv-dagen kunnen ze sparen voor langer verlof. Een voorbeeld is de regeling in de welzijnsCAO, maar ook bij de rijksoverheid en de gemeenten bestaan afspraken over tijdsparen. Ook afspraken over compensatie van overwerk van het type 'tijd voor tijd', al dan niet met toeslag in tijd, kunnen gemakkelijk in tijdspaarsystemen worden geïntegreerd.

Vanaf 2001 is de situatie met betrekking tot tijdsparen ietwat gecompliceerd. Want nu vallen ook CAO-afspraken over tijdsparen onder een fiscale regeling. In eerste instantie betreft dit vooral nieuwe CAO-afspraken, want voor de bestaande is een overgangstermijn gecreëerd (tot 2007).

Vanwege deze fiscale voorschriften mag bij een (nieuwe) tijdspaarregeling 10% van de werktijd gespaard worden tot een maximum van een jaar verlof, mits dat verlof niet binnen een jaar voorafgaand aan VUT of pensioen wordt opgenomen. Zo'n tijdspaarregeling moet open staan voor tenminste driekwart van de werknemers. Wel blijft het mogelijk om in individuele gevallen of aan speciale groepen werknemers toe te staan dat vakantiedagen, adv-dagen en overwerkcompensatie worden opgespaard. De fiscus doet daar niet moeilijk over, mits er aan het eind van het kalenderjaar niet meer tijd gespaard is dan de arbeidsduur per week gerekend over een periode van vijftig weken.

Werknemer spaart tijd, werkgever zet geld opzij

Een werkgever die vooruit ziet, weet dat hij een voorziening moet treffen voor een werknemer die tijd spaart. Op een gegeven moment neemt die werknemer zijn gespaarde verlof op met behoud van loon en dan moet er wel vervanging geregeld zijn. Fondsvorming door werkgevers is maar één stap verder. De loonwaarde van een extra gewerkt (en vervolgens gespaard) uur of dag wordt dan in het fonds gestopt. Uit het fonds wordt de vervanging betaald. Dit heeft als voordeel dat de werknemer zijn gespaarde tijd mee kan nemen naar een nieuwe werkgever in dezelfde sector. De nieuwe werkgever krijgt de vervanging immers volledig betaald. Het systeem in het onderwijs stoelt op deze gedachte. Ook de regeling in de metaal kent een verloffonds, waarin de gespaarde loonwaarde wordt gestopt. Verschil met het onderwijs is dat de werknemer geen tijd spaart, maar geld (namelijk zijn brutoloon) en t.z.t. onbetaald verlof moet opnemen, terwijl zijn inkomen tijdens het verlof uit het fonds komt (zie verderop bij sparen uit brutoloon).

Sparen uit nettoloon voor verlof

Dit is de oudste vorm van verlofsparen. Nu geld opzij zetten om er later een tijdje van te kunnen leven. Wie na afloop van het verlof terug wil komen bij zijn oude baas doet er verstandig aan dat ook af te spreken: recht op terugkeer of onbetaald verlof. CAO-afspraken over het opnemen van onbetaald verlof kunnen daarbij helpen. Sinds 1 oktober 1998 is bovendien voorzien in sociale zekerheidsbescherming na afloop van het onbetaald verlof (zie ook eerste paragraaf van dit intermezzo). Wie het grootste deel van zijn inkomen ziet opgaan aan vaste lasten en andere kosten van levensonderhoud zal weinig kunnen sparen uit nettoloon. Nadeel is bovendien dat net als bij andere gewone spaarrekeningen de spaargelden tot het vermogen gerekend worden, waarover een rendementsheffing betaald moet worden (box 3 volgens het nieuwe belastingstelsel). Er is ook een voordeel voor de werknemer, als er tenminste op een gewone spaarrekening gespaard wordt: indien noodzakelijk kan het spaargeld ook voor een ander doel dan verlof worden gebruikt – de nieuwe auto of Sparen uit nettoloon op een spaarrekening die alleen maar voor verlof mag worden gebruikt ligt dus niet zo voor de hand, tenzij de werkgever ook een bijdrage levert, zoals bij

Premiesparen voor verlof

Bedrijfsspaarregelingen voor verlofsparen, waarbij de werkgever een maandelijkse premie geeft als de werknemer spaart uit netto loon, kunnen nu al. De rente kan belastingvrij worden genoten, maar het maximale spaarbedrag en de premie zijn beperkt. Er zijn nog geen CAO's met een bedrijfsspaarregeling uitsluitend voor verlofsparen. Maar het kán wel. Normaal gesproken blijft het spaargeld op een

bedrijfsspaarregeling 4 jaar geblokkeerd. Slechts in de bepaalde situaties kan het vervroegd worden opgenomen. Sinds kort is dat ook mogelijk voor het bekostigen van levensonderhoud tijdens onbetaald verlof. In Haags jargon: onbetaald verlof is toegevoegd aan de deblokkeringmogelijkheden, naast hypotheek en oudedagsvoorziening.

Spaarloon voor verlof

Ook spaargeld op de spaarloonregeling kan net als 'gewoon' spaargeld worden gebruikt om een periode van onbetaald verlof door te komen. Net als bij de premiespaarregelingen mag hieruit al eerder dan na vier jaar het geld opgenomen worden om levensonderhoud tijdens onbetaald verlof te bekostigen. Voordeel van het gebruik van de spaarloonregeling voor verlof boven verlofsparen uit bruto loon is dat het gespaarde geld vrijgesteld is van belastingheffing (zowel box 1 als box 3).

Sparen uit brutoloon voor verlof

Als er uit het brutoloon gespaard kan worden voor verlof is dat aantrekkelijker dan sparen uit netto loon. Immers over alles wat je zo kan sparen hoeven in dit geval geen belasting en premies volksverzekering betaald te worden. Dat schiet sneller op, zeker voor de hogere inkomens. Je netto inkomen wordt immers niet navenant altijd lager. Sinds 1 januari 2001 is sparen uit brutoloon onder bepaalde voorwaarden toegestaan. De verlofspaarregeling moet bij CAO afgesproken zijn en open staan voor tenminste driekwart van de werknemers. De spaarregeling op naam van de werknemer moet ondergebracht zijn in een afzonderlijk fonds, dat buiten bereik van schuldeisers valt in geval van faillissement en dergelijke. Belangrijkste voorwaarde is dat het gespaarde inkomen bij uitkering, dus tijdens het verlof, wel fiscaal belast wordt net als inkomen uit arbeid (box 1 dus). Premies werknemersverzekering worden wel afgedragen tijdens de spaarperiode. Dat heeft als voordeel dat de uitkeringshoogte via het dagloon ook op het volledige loon is gebaseerd.

Per jaar kan maximaal 10% van het bruto salaris gespaard worden voor een verlofduur van maximaal een jaar tegen het oude salaris. Wie tijdens het verlof met minder toekan kan dus langer verlof nemen. Zo kan iemand die met 50% van het loon toekan al na 5 jaar sparen er een jaar tussenuit. Of na 2,5 jaar een half jaar. Als het rendement hoger is dan de inflatie kan de spaarduur nog verder beperkt. Op deze manier kan er ook creatief gespeeld worden met verlofspaargeld. Te meer daar andere inkomensbronnen, zoals gedeeltelijk doorbetaling door de werkgever, gespaarde tijd of vakantiedagen, een bonus, spaarloon, of de financiering loopbaanonderbreking en dergelijke (zie boven) ook ingezet kunnen worden. Het verlof, of liever gezegd het verlofspaargeld mag overigens niet gebruikt worden om eerder met pensioen te gaan, tenzij onder zeer speciale omstandigheden.

Hoofdstuk 5

Sparen voor lang verlof

De onderwijssector heeft bij wijze van experiment een paar jaar geleden ervaring opgedaan met tijdsparen voor een opfrisverlof. Leraren kregen de mogelijkheid om uren of dagen voortkomend uit arbeidsduurverkorting (adv) te sparen en op een van tevoren afgesproken moment op te nemen. Van de werkgever, het ministerie, kregen ze een bonus in de vorm van een extra aantal dagen. De belangstelling onder leerkrachten was groter dan het aantal plaatsen in het experiment. Naast de behoefte aan een langer verlof om de zoveel jaar, speelde mee dat leerkrachten verwachtten op deze manier wel hun arbeidsduurverkorting te kunnen verzilveren. Na een experimenteerperiode is de onderwijssector overgegaan op een veelomvattend tijdspaarsysteem.

In de sector metaal en techniek zijn ook afspraken over verloffondsen tot stand gekomen. De vakbeweging zag daar kans toe omdat de werkgevers graag tot een andere systematiek voor VUT en pensioen wilden komen. Bijzonder: een fonds voor de hele sector zal de werknemers de garantie geven dat hun spaartegoed blijft als ze van baan veranderen binnen de sector of als hun bedrijf om de een of andere reden verdwijnt. Niet onbelangrijk in een sector met veel kleine(re) bedrijven.

En in de welzijnssector is enkele jaren geleden het misschien wel meest veelomvattende model voor tijdsparen afgesproken. En er is inmiddels twee jaar ervaring mee opgedaan. Ook dat model komt hieronder wat uitvoeriger aan de orde.

Onderwijs

Na de succesvolle experimenten met sparen voor opfrisverlof voorzien van bonus door de werkgever is de onderwijssector overgegaan tot een definitieve regeling. In het primair onderwijs is dat nieuwe systeem per augustus 1998 van start gegaan. De afspraken over arbeidsduurverkorting zijn in het spaarstelsel geïntegreerd: het onderwijs kent nu een 36-urige werkweek.

Het systeem werkt simpel. Elke fulltime werknemer in het basisonderwijs heeft recht op 131 uur adv. Hij kan deze in dat jaar opnemen of sparen en heeft dan de keus om 131 of 51 uur te sparen. Het sparen moet minstens vier jaar duren. Opname van een verloftegoed mag alleen in halve of hele dagen, niet in uren. De leerkracht kan ook jaarlijks besluiten om te sparen voor later, voor een langer durend verlof. Telkens is een overeenkomst met de leidinggevende vereist, waarin staat wanneer het gespaarde tegoed wordt genoten.

Het tijdsparfonds is in 1999 opgericht en geldt voor het primair en voortgezet onderwijs, terwijl ook het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie kunnen aansluiten. Voor de spaarder wordt de gespaarde tijd bijgehouden en ondertussen stort de school of het bevoegd gezag de loonwaarde in het fonds. Op het moment dat de tijdspaarder toe is aan verlof krijgt de school via het fonds geld om een vervanger te betalen. De tijdspaarder krijgt in zijn verlofperiode - of deze nu lang of kort is - geen ander salaris dan deze gewend was. Parttimers kunnen ook tijdsparen.

Tijdspaarders die tijdens langdurig verlof een relevante studie volgen, krijgen een bonus, in de vorm van langer verlof dan het spaartegoed biedt. Dat wordt onder meer bekostigd uit de rentebaten die het fonds kan genereren. De verwachting is dat extra rendement tot meer bonussen (meer betaalde tijd) leidt. Verder wordt de administratie van het fonds uit de renteopbrengst bekostigd.

Voordelen voor de werkgever:

- tijdsparafonds neemt administratieve rompslomp uit handen van scholen
- salaris van leraren die met verlof gaan, blijft gelijk
- het is mogelijk lang van tevoren precieze afspraken te maken
- meer goed uitgeruste leraren
- leerkrachten kunnen binnen de sector switchen zonder dat ze hun verlof kwijt raken

Voordelen voor de werknemer:

- adv wordt daadwerkelijk opgenomen
- kiezen tussen verschillende vormen van verlof sluit beter aan bij verschillende levensfasen van mensen en geeft dus meer garantie op goede balans tussen privé & werk
- salaris blijft gelijk tijdens verlofperiode
- leerkrachten kunnen binnen de sector switchen zonder dat ze hun verlof kwijt raken

Nadelen voor de werkgever:

- leraren die nu extra uren maken om straks meer verlof te krijgen zijn wellicht vatbaarder voor stress en ziekte
- er moet vervanging worden gezocht
- de kosten van vervanging kunnen hoger uitpakken dan het fonds uitkeert, bijvoorbeeld in vakken met een te krap lerarenaanbod

Nadelen voor de werknemer:

- geen, de leerkracht is niet verplicht aan het systeem mee te doen
- leraren die meer uren werken opdat ze later meer verlof kunnen krijgen zijn wellicht eerder vatbaar voor stress en hoger ziekteverzuim
- bij vertrek uit de sector moet het eventueel gespaard verlof versneld worden opgenomen

Voorwaarden voor invoering:

- grote sector
- ervaring met parttimers en roosterproblematiek

Invoeringsstrategie:

1. vraag de regeling in het onderwijs op
2. neem de tijd voor invoering opdat iedereen, vertrouwd met het systeem, weloverwogen kan kiezen
3. maak de keuzeperiode niet te kort en biedt elk jaar een nieuwe kans

Kosten\baten:

Wervingskosten voor vervanging, mogelijk gecompenseerd door lagere inschaling vervanging.

Het systeem bedruipt overigens zichzelf.

Metaal en techniek

In de metaal en technische bedrijven, met zijn 380.000 werknemers, is een aantrekkelijk verlofspaarmodel afgesproken. Het model zal de hele sector dekken en is bedoeld voor zorg- en studieverlof. Op het moment dat de werknemer - die misschien allang een andere baas heeft - zijn tijd wil opnemen, wendt hij zich tot het fonds. Dat betaalt dan het inkomen, terwijl de baas zijn loon kan reserveren voor een vervanger. Het is een model waarbij het

mogelijk is dat metaalwerknemers die regelmatig switchen van het ene bedrijf naar het andere toch verlof kunnen sparen. De invoeringsdatum is uiteindelijk 1 januari 2001 geworden. Want voor die tijd kwam geen goedkeuring van de fiscus.

De contouren van het fonds zien er als volgt uit.

Werknemers kunnen tijd sparen: maximaal 6 adv-dagen, maximaal 5 vakantiedagen plus overuren. Elk gespaard uur wordt bruto - inclusief pensioen en werkgeverslasten - in een sectorfonds gestort op naam van de werknemer. Jaarlijks mag de werknemer over het algemeen niet meer dan de waarde van 22 dagen opnemen (het gespaarde overwerktegoed komt hier nog bij). Toch is die beperking niet zo strikt als het lijkt. Want iemand die meent voor een langere verlofperiode genoeg te hebben aan een bedrag ter waarde van 22 dagen, kan bijvoorbeeld 44 dagen verlof opnemen tegen de helft van het loon. De regeling kan gecombineerd worden met de wet financiering loopbaanonderbreking, waarbij werknemers mits vervanging is geregeld, 978 gulden per maand bruto ontvangen tijdens verlof (zie Intermezzo). Wil de werknemer niet voor zorg- of studieverlof sparen, dan kan hij, onder bepaalde voorwaarden, via dezelfde constructie sparen voor vervroegd pensioen.

Het spaarfonds is opgericht voor de hele sector, maar niet alle werkgevers en werknemers hoeven er aan mee te doen. Beide moeten er mee instemmen en zo kunnen ook beperkingen worden aangebracht. Dat betekent dat een werkgever verlofsparen kan weigeren of kan weigeren dat overuren of adv-dagen worden gespaard. Dan moeten uiteraard wel de CAO-bepalingen worden gevolgd, qua compensatie of uitbetaling. In theorie is het via dit spaarmodel mogelijk om te sparen voor een vierdaagse werkweek, elke woensdag- en vrijdagmiddag vrij, een langdurig verlof voor studie of zorg. En besluit de werknemer het verlof uiteindelijk niet op te nemen, dan is vervroegd pensioen mogelijk, doordat de gespaarde dagen na tien jaar mogen worden doorgestort in een 'pensioenspaarpot'.

Voordelen voor werkgever:

- bedrijfstakfonds neemt administratieve rompslomp over
- spaarsysteem biedt de mogelijkheid flexibeler met arbeidstijden om te gaan
- aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde
- werkgevers wordt in deze regeling de kans geboden het spaarsysteem naar eigen inzicht te modelleren

Voordelen voor de werknemer:

- het is mogelijk tegelijkertijd voor verschillende doelen te sparen
- sparen terwijl het basisloon gelijk blijft, bijvoorbeeld door overuren te sparen
- optimale zeggenschap (in overleg met werkgever) over werktijden binnen bereik
- grotere kans op balans privé & werk, minder stress
- bij verandering van werkgever binnen de sector blijft het spaartegoed behouden

Nadelen voor de werkgever:

- geen, want hij hoeft niet mee te doen

Nadelen voor de werknemer:

- meedoen aan het spaarsysteem is geen recht, wil de werkgever niet, dan kan de werknemer niet sparen
- er kunnen jaarlijks maximaal 22 dagen worden gespaard uit vakantie en adv, eventueel overwerk kan daar aan toegevoegd worden

Voorwaarden waaronder dit multifunctionele spaarsysteem kan worden ingevoerd:

- overeenstemming in de sector over de wenselijkheid
- niet te veel bedrijven in de sector moeten afhaken

Invoeringsstrategie:

1. vraag voorbeelden van spaarsystemen uit vergelijkbare sectoren
2. leg de afspraak vast in de cao
3. zorg voor goede voorlichting aan werknemers

Kosten/Baten:
kostenneutraal

Welzijnssector

Voor de welzijnssector, met zijn 72.000 werknemers verspreid over kleine en zeer grote (van minder dan vijf tot meer dan 4000 werknemers) instellingen, werd in 1997 een interessant CAO-artikel afgesproken. In de cao staat sedertdien dat werkgevers en werknemers in overleg één of meer nader omschreven vormen van arbeidsduurverkorting en/of tijdsparen kunnen kiezen. Aanleiding voor dit CAO-artikel was de arbeidstijdverkorting van 38 naar 36 uur per week. Er zijn vijf keuzemodellen. In 2000 is voor de kinderopvang (30.000 werknemers) een aparte cao afgesloten, waarin ditzelfde systeem is voortgezet.

adv-dagen of halve dagen

Werkweken van 40 uur op vaste tijden en de extra gewerkte uren worden de werknemer in de vorm van halve of hele dagen (4 of 8 uur) als vrije tijd ter beschikking gesteld. Bij deeltijders naar rato, maar ook in de vorm van een halve of hele dag. Voor werknemers op onregelmatig tijden geldt iets dergelijks. Als extra voorzorg is bepaald dat in vier weken niet meer dan 160 uur (met een maximum van 50 uur per week) mag worden gewerkt. De werkgever kan met instemming van de ondernemingsraad beslissen dat de wekelijks gespaarde vier uur (voor een voltijder) collectief worden ingeroosterd.

4 x 9

Een vierdaagse werkweek, met werkdagen van negen uur. Daarbij legt de cao de vrije vijfde niet vast. Dus die kan over de werkweek variëren, nu eens maandag, dan weer dinsdag etc. Over deeltijders is niets naders afgesproken. Voor de hand ligt dat ook voor deeltijders de vaste werkdagen en tijdstippen over een langere periode worden vastgelegd.

de arbeidsduur kan per week variëren

Variatie binnen bepaalde grenzen, dat wel. Van de overeengekomen arbeidsduur mag per week niet meer dan 1/9 in de plus of min worden gewerkt. Voor voltijders is dat 4 uur per week. Per kalenderjaar moet de balans in evenwicht zijn, tenzij de individuele werknemer en werkgever iets anders afspreken. Bijvoorbeeld over meenemen van teveel gewerkte dagen naar een volgend jaar.

de spaarvariant

De werknemer spaart wekelijks maximaal vier uur (parttimers naar rato). Na maximaal vijf jaar krijgt de werknemer doorbetaald verlof voor de duur van de gespaarde periode. Zo kan ruim een half jaar betaald verlof worden gespaard. Werkgever en werknemer maken een spaarovereenkomst. In principe moet de tijd waarin verlof wordt opgenomen worden vastgelegd. Anders moet het verlof, binnen een jaar na de maximale spaarperiode van vijf jaar, worden opgenomen. Bij ziekte kan worden afgeweken. Bij ontslag moet het verlof in principe versneld worden opgenomen. Bij arbeidsongeschiktheid of overlijden wordt

uitbetaald volgens de dan geldende uurtarieven. Verlof opnemen, eerder dan in de spaarovereenkomst is vastgesteld, noemt de cao niet.

individueel maatwerk

Ook andere werktijdenregelingen kunnen afgesproken worden, na instemming van de OR. Als van de begrenzing maximaal vier uur meer of minder wordt afgeweken, dan is instemming van de werknemer vereist.

De overwerkregeling in de cao is niet opgenomen in het model. Overuren mogen dus niet worden gespaard. Maar verder is de keuzevrijheid groot. Wel moet, zoals gebruikelijk, elke verandering van arbeidstijden de instemming van de ondernemingsraad hebben. Dat geldt ook voor toepassing van de vijf keuzemodellen. Individueel maatwerk is alleen mogelijk als de werknemer toestemt. Keuzevrijheid lijkt ideaal, maar kan er ook toe leiden dat werkgevers hun werknemers chanteren en dwingen. Om dit enigszins te voorkomen had de CAO-onderhandelaar van de vakbond graag gewild dat de werktijden jaarlijks instemming en bevestiging van ondernemingsraad en werknemer krijgen. Dat biedt meer ruimte aan verandering die de werknemer wil, als zijn bezigheden buiten het werk veranderen. Maar dat is niet gelukt. De vakbondsonderhandelaar spreekt verder over een ideale regeling; zeker omdat 100 procent herbezetting is afgesproken. Dat laatste lukt namelijk niet altijd bij arbeidsduurverkorting. Overigens is herbezetting van arbeidstijdverkorting met name van belang op het moment van invoering, ter vermindering van werkdrukverhoging. Enige jaren later zullen er zowel in positieve als negatieve zin formatiewijzigingen optreden, als gevolg van de organisatieontwikkeling. Als het goed is bewaakt de OR dergelijke formatiewijzigingen.

Het keuzemodel van de welzijnssector biedt een eenvoudig tijdspaarsysteem. Een goede registratie bij de werkgever volstaat. Die werkgever moet natuurlijk ook sparen voor vervanging. Ook in andere cao's zijn al dergelijke keuzemodellen afgesproken, soms met een langere spaarperiode (bijvoorbeeld rijksoverheid en gemeenten). Voordeel van zo'n tijdspaarregeling is dat het met gesloten beurzen gaat.

Voordelen voor werkgever:

- keuzemodellen geven grotere kans op maatwerk in de instelling
- maatwerk voor individuele werknemer leidt tot meer kwaliteit en tevredenheid
- maatwerk dwingt de leidinggevende met ieder apart te praten over wensen en afstemming
- maatwerk dwingt de leidinggevende zijn personeelsafdeling en salarisadministratie goed te regelen
- geen nadere afspraken met de belastinginspectie nodig

Voordelen voor de werknemer:

- kans op maatwerk bij werktijden
- grotere kans op balans werk en privé tijdens verschillende levensfasen
- werknemers met een ziekte of handicap hebben zo meer kans op maatwerk dan ze doorgaans krijgen

Nadelen voor de werkgever:

- zonder goed functionerende (salaris)administratie en personeelsafdeling niet goed uitvoerbaar
- goede interne communicatie en planning is noodzaak
- reservering voor vervanging van verlofgangers is vereist

Nadelen voor werknemer:

- sta je zwak in je schoenen dan kan je een werktijdenpatroon opgedrongen krijgen dat je liever niet wilt
- de tijdspaarder die een andere werkgever krijgt, moet misschien ongewild snel zijn verlof opnemen (tijdsparen is gebonden aan één werkgever)
- risico van te veel werk op je laden omwille van het tijdsparen

Voorwaarden waaronder een dergelijk systeem met keuzemodellen kan worden ingevoerd:

- CAO-onderhandelaars, kaderleden in bedrijven en ondernemingsraden moeten bereid zijn dit systeem vaak toe te lichten, werknemers moeten de tijd krijgen in het systeem te groeien
- de verhouding tussen werkgever en werknemer moet goed zijn, in een autoritaire omgeving gedijt dit model niet
- middellange termijn strategie voor personeelsplanning vereist

Invoeringsstrategie:

1. nodig ondernemingsraadsleden, werkgevers, kaderleden uit sectoren die ervaring hebben met dergelijke modellen uit om systeem toe te lichten
2. neem de tijd met kaderleden in het bedrijf om naar een meerkeuze systeem toe te groeien

Kosten/Baten:

Kostenneutraal voor een keuzestelsel. Kosten en baten van arbeidsduurverkortung zijn in het CAO-overleg aan de orde geweest. Tevreden personeel is goedkoper dan ontevreden personeel.

KADER

Dagen parkeren in een verlofdeposito

HIVOS, een organisatie voor ontwikkelingssamenwerking met zo'n 80 werknemers, werkt al een aantal jaren met een supereenvoudig tijdspaarmodel. HIVOS is niet gebonden aan een cao en kent een eigen arbeidsvoorwaardenreglement. Via hun tijdspaarmodel kunnen werknemers bijvoorbeeld met sabbatical leave met een educatief tintje. Jaarlijks heeft een werknemer 24 vakantiedagen en acht adv-dagen. Drie aaneengesloten weken vakantie moet de werknemer jaarlijks opnemen. Dat betekent dat iedereen die dat wil per jaar 17 dagen kan sparen. Kiest de werknemer ervoor om het opfrisverlof een educatief tintje te geven, dan kan de werknemer eens in de vijf jaar bovendien op een bonus van drie weken rekenen. Dat zou in theorie na vijf jaar 17 dagen per jaar opsparen uitkomen op 23 weken, bijna een half jaar. Maar in de praktijk komt een opfrisverlof van 6 weken eens in de vijf jaar, soms verlengd met de reguliere vakantieperiode tot 10 weken, het meeste voor. Dat blijkt genoeg ruimte te bieden. Willie Pronk: "Mijn educatief verlof was verfrissend. Ik reisde van Kenia via Zimbabwe naar Zuid-Afrika. Studeerde ki-Swahili in Kenia - goed voor mijn werk - en bezocht een interessante workshop in Zimbabwe. Ik hoefde daarover, wat anders normaal is in mijn werk, niet te rapporteren. Tot slot bezocht ik vrienden in Zuid-Afrika." Personeelsman Martin Voute: "De 17 dagen die mensen per jaar kunnen overhouden en meenemen naar het volgende jaar, komen in wat wij het verlofdeposito noemen. Daaruit kan men naar behoefte putten. Dat kan dus ook zorgverlof zijn. Voor het geval iedereen tegelijk zijn verlofdagen wil opnemen, hebben we een soort bufferfonds. Een gereserveerd bedrag op de begroting om de vervanging uit te bekostigen. In de praktijk zullen we niet het hele fonds hoeven aan te spreken. Want iedereen neemt in overleg verlof op."

Hoofdstuk 6

Zorgverlof, kort of lang: de prijs van medemenselijkheid

De zoektocht naar voorbeelden van positieve flexibilisering leverde aardige discussiestof op over wie nu op moet draaien voor enkele dagen doorbetaald zorgverlof en wie voor eventueel langer durend zorgverlof. De baas, de werknemers en werkgevers samen, of de individuele werknemer die met een serieus probleem zit dat zijn of haar afwezigheid van het werk impliceert om het te kunnen oplossen?

Antwoord 1.

Personeelsman Hans de Ruiters van containeroverslagbedrijf ECT (zie ook hoofdstuk 7) is duidelijk: "Grote problemen moet je niet willen regelen in een contract. Bij een serieuze zaak krijgt iemand gewoon betaald verlof. Punt."

Antwoord 2.

Bij verzorgingshuis Swellengrebel (zie hoofdstuk 1) pakt directeur Marga Slaakweg het anders op. Ze biedt, al naar gelang de situatie, betaald of onbetaald verlof. De CAO-verzorgingshuizen geeft beide mogelijkheden. Marga Slaakweg houdt altijd in haar achterhoofd: "Hoe kan ik voorkomen dat een werknemer ziek wordt? Dat kost eenvoudigweg meer geld." Voorbeelden? "Iemand krijgt enkele dagen extra betaald vrij bij een sterfgeval, enkele weken of soms maanden onbetaald bij een problematisch kind."

Antwoord 3.

Het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie staat ten hoogste twee weken 'imperatief' buitengewoon verlof toe met behoud van loon bij ernstige ziekte van partner, ouder, kind of naaste verwanten. Alleen een geneeskundige verklaring biedt de mogelijkheid dit verlof te verlengen. Bereikt het oprekken van dit buitengewoon 'imperatief' verlof zijn grens terwijl de behoefte aan zorg onverminderd groot is, dan gaat het in de praktijk geruisloos over in ziekteverlof.

Bij een van de regionale opleidingscentra in het land, ROC de Amerlanders, is dit een paar keer voorgekomen. Om uiteenlopende redenen, vertelt personeelsfunctionaris Jenny Vermaat. Bijvoorbeeld, mensen die aan de rand van burn out zaten en daarbovenop plotseling nog de zorg voor een terminale patiënt op zich moesten nemen. Omdat zij zichzelf na het verstrijken van de toegestane verlofperiode nog niet in staat achtten hun werk te hervatten, meldden zij zich ziek. Terwijl zij formeel gezien een andere soort van verlof zouden moeten aanvragen, waarin het reglement voorziet. Dit is het zogenaamde 'palliatief' verlof tot een maximum van zes maanden, gedurende welke periode het loon deels wordt doorbetaald. Gebruik van de regeling wordt echter aangemerkt als loopbaanonderbreking en brengt lagere inkomsten met zich mee. Daar komt het dus vrijwel nooit van. Jenny Vermaat: "De grens tussen zelf ziek zijn en afwezigheid door zorgomstandigheden is vaak onduidelijk. Als de werknemer die zelf niet weet aan te geven, kan de leidinggevende dit vaak ook niet. Het probleem om die grens vast te stellen komt dan bij de bedrijfsarts te liggen en niet bij de leidinggevende. Dit betekent dat ik in mijn positie geen zicht heb over de omvang van dit probleem. Want we hebben er geen centrale administratie van en het ligt ook niet op onze weg om dat te doen."

Or-solidariteitsfonds in plaats van fruitmand

Bij plantenkwekerij De Berckts hebben ze een originele en vooral sympathieke tussenoplossing bedacht. De Berckts (60 vaste, 40 losse krachten) heeft de naam een sociaal bedrijf te zijn, in een sector die absoluut niet bekend staat om goudgerande regelingen. Enkele jaren geleden kreeg de vrouw van een collega ongeneeslijke kanker. Het

bedrijf leefde mee. De collega's zagen hoe Piet van Lier de zorg voor zijn stervende vrouw en vier kinderen combineerde met zijn werk. Wien Hermans, voorzitter van de ondernemingsraad: "We wilden natuurlijk veel meer doen dan een fruitmand geven. We zagen hem met zijn tijd worstelen. Daarom hebben we toen het or-solidariteitsfonds opgericht."

De regeling is heel simpel. Iedereen die mee wil doen (97 procent, inclusief directeur Timmermans) stort zes verlofuren in het fonds. Met gesloten portemonnee, registratie op de vakantiekaart volstaat. Als het nodig is, gebeurt dat elk jaar. Tot nu voldeed echter alleen Piet van Lier aan de regels die het fonds stelde. Piet van Lier: "Ik had toen mijn vrouw ziek was alle vakantiedagen al opgemaakt. Mijn baas heeft me nog zeven dagen gegeven. Want ik kwam natuurlijk tijd en dagen te kort. Van het solidariteitsfonds heb ik toen ook nog dagen gekregen. Dat is heel mooi. Het doet je wat als je hoort dat iedereen er mee heeft ingestemd mij die dagen te geven. Mijn vrouw was net gestorven. Wat vrije dagen om met de kinderen op te trekken, kwamen erg goed uit."

Zo keert het fonds vijf dagen uit bij een sterfgeval in het gezin. Bij een calamiteit in verband met het huis kan de werknemer/deelnemer ook vijf betaalde verlofdagen van zijn collega's verwachten. Bij langdurige ziekte in het gezin keert het fonds anderhalve week verlof uit. Dit verlof komt boven op de wettelijke regeling rond kort doorbetaald calamiteitenverlof en kortverlof in verband met een sterfgeval. Het verloffonds wordt beheerd door een commissie van drie, waaronder een lid van de ondernemingsraad. Na Van Lier hoefde het fonds nog niet weer bij zo fors te springen. Dus voorlopig zit er nog wel een buffervoorraad in.

Intussen zijn ze bij De Berckt met een nieuw experiment gestart. Dat heeft tot doel de los-vaste krachten die traditioneel veel seizoensgebonden werk doen, een constante stroom van inkomsten te bezorgen. De vaste krachten zijn vooral mannen: 60 in totaal. De 15 vrouwen die het los-vaste werk deden, hebben nu allemaal een vast deeltijdcontract voor gemiddeld 25 uur in de week. De uren die zij in de piekseizoenen meer werken dan 25 worden in een reservepot gestopt, die het inkomen aanvult in de magere seizoenen. Boven 31 uur tellen de extra uren als 'onaangenaam', d.w.z. kennen ze een toeslag van 30 procent. Alles meer dan 38 uur – en dat komt wel voor – wordt met een toeslag van 35 procent gehonoreerd als overuren. Met de bonden is afgesproken dat dit 'uitsmeren' over de seizoenen na het proefjaar 2000 wordt geëvalueerd (zie ook hoofdstuk 4 voor tijd 'lenen').

Kort en lang zorgverlof: verantwoordelijkheden

We konden als regel in dit praktijkboek gemakkelijk voor- en nadelen van bepaalde regelingen opsommen. Maar dit onderwerp is een uitzondering. De discussie rond kort en langdurend zorgverlof is nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Vandaar enkele overwegingen.

De wet voorziet in betaald kort verlof bij sterfgevallen en bij kort durende calamiteiten. Wie moet betalen als het verlof bijvoorbeeld langer moet duren? Is dat alleen de werkgever? Is dat alleen de werknemer die met een probleem zit? Of zijn dat werkgevers en werknemers samen die dat in de cao vastleggen? Of is dat een combinatie van werknemerssolidariteit en werkgeversverantwoordelijkheid ('goed werkgeverschap')? Verder, als het recht op betaald zorgverlof vastligt in de cao, staan het aantal dagen en de criteria waaronder verlof wordt verleend er dan bij? Of blijft overleg tussen de individuele werknemer en werkgever noodzakelijk? Hoe hou je rekening met een werkgever die met twee maten meet?

Drie in dit verband relevante CAO-teksten.

Cao dagverblijven en tehuizen voor gehandicapten

“Tenzij ernstige belangen van de instelling zich daartegen verzetten, heeft de werknemer recht op buitengewoon verlof met behoud van salaris in de hierna te noemen gevallen. Bij ernstige ziekte van de echtgenoot, echtgenote, ouders, stiefouders, schoonouders, kinderen, stief- of aangehuwde kinderen: voor de duur ter beoordeling van de werkgever.”

Arbeidsvoorwaardenreglement ZMOK-school

“Buitengewoon verlof kan worden verleend bij ernstige ziekte van echtgenoot, ouders of kinderen, stief-, schoon of pleegfamilieleden daaronder begrepen, voor ten hoogste twee weken, tenzij blijkt een over te leggen geneeskundige verklaring gedurende een langere termijn de voortdurende aanwezigheid van de belanghebbende bij de zieke, anders dan ter verpleging, noodzakelijk is. Het kort buitengewoon verlof moet altijd per gebeurtenis bij het bevoegd gezag worden aangevraagd.”

CAO-apotheken

“Indien de werknemer op de desbetreffende dag of dagen arbeid zou moeten verrichten, wordt buitengewoon verlof met salaris verleend bij ernstige ziekte van inwonende echtgenoot (echtgenote), inwonende bloed- en aanverwanten in de eerste en tweede graad, inwonende pleegkinderen en pleegouders, waarbij de persoonlijke aanwezigheid van de werknemer vereist is, gedurende 10 dagen per jaar. Deze bepaling geldt voor parttime werknemers naar rato van de contractuele arbeidsduur.”

Hoofdstuk 7

Inspraak in roosters

Hoe kunnen werknemers, ondanks de noodzaak van vaste roosters, zeggenschap over hun arbeidstijden krijgen? Denk aan beroepsgroepen als onderwijzers, lokettisten, buschauffeurs, verpleegkundigen, winkelpersoneel of havenwerkers. Kan positieve flexibilisering in deze gevallen wel? Zeker wel, mits de 'beleefde' afstand tussen werkgever en werknemer klein is, blijkt roosteren voor avonden, weekenden, of specifiek voor parttimers geen strijdpunt. In goed overleg wordt gegeven en genomen, daarbij inbegrepen het onderling ruilen van diensten. Ook met roosters blijken mensen te kunnen spelen. Drie voorbeelden.

Zorgsector

Eerst een bedrijf waar de inspraak en flexibiliteit van werknemers optimaal zijn. Hier worden de werknemers zelf verantwoordelijk gehouden voor hun roosters. Dit is het geval in verzorgingshuis Swellengrebel. De werknemers voor de dag-, avond- en nachtploeg zijn ruwweg verdeeld in groepen van zes personen met onderling totaal verschillende arbeidsduurcontracten. Minimaal zes uur per week (of drie nachten per maand). Toch overleggen deze groepen elke drie maanden met elkaar over het nieuwe rooster. Directeur Marga Slaakweg: "Dan eten ze taart, drinken koffie en maken er wat gezelligs van. De vrouwen, want er werken bijna alleen vrouwen, overleggen op welke avonden ze wel of niet willen werken. Daarna kunnen ze ook altijd nog ruilen met elkaar. Het is me nog nooit overkomen dat ze hun verantwoordelijkheid voor een nieuw rooster bij mij neerlegden. Het gaat gewoon goed."

Busbedrijf

Het volgende voorbeeld komt uit de transportsector, meer in het bijzonder het openbaar vervoer dat traditioneel sterk bureaucratische trekken vertoont. Het commerciële busbedrijf Arriva is onder meer actief in Zuid Limburg, waar het een aantal reguliere lijnen exploiteert. Vanaf het begin, nu alweer vijf jaar geleden, heeft Arriva zijn ondernemingsstrategie vorm gegeven rond zelfsturende teams van chauffeurs. Elk team bestaat uit 20 man. De teams maken zelf hun roosters. Bedrijfsleider Simon Minses: "Hierdoor is er geen gemeenschappelijke vijand. Ze hoeven het product dat een ander heeft gemaakt niet te accepteren, niets wordt hun opgedrongen. In gezamenlijk overleg maken ze gebruik van hun gezond verstand. Dat vermindert de stress en het ziekteverzuim. Over vijf jaar tijd is dat voortschrijdend teruggedrongen naar nog geen vijf procent."

Weliswaar is er een groep die de roosters maakt, "maar", zegt Minses, "die weet precies wat de wensen zijn van de collega's. De wegen zijn heel kort, we staan dicht bij elkaar en alles is bespreekbaar. Iedereen heeft zijn eigen mening en mag zijn zegje doen, men wordt verzocht zijn gezonde verstand en talenten niet thuis te laten maar mee te brengen. Maar in een collectief werken wil nog niet zeggen dat de meeste stemmen gelden. Het gaat er om elkaar met kracht van argumenten over en weer te overtuigen. Men wordt steeds uitgedaagd met oplossingen te komen in plaats van problemen. De vraag aan het personeel is dan ook altijd: ben je een deel van het probleem of van de oplossing?" Zo ontstaat gedeeld inzicht in de problematiek: dat er budgetten zijn, ramingen waaraan men moet voldoen. Daardoor zijn de chauffeurs eerder tevreden met het pakket, dat er uiteindelijk is om het de klant naar de zin te maken. Wat wil die en hoe kan Arriva dat bewerkstelligen? Voor het zover was, erkent Minses, moest er veel tijd in het overleg worden gestoken. Maar nadien is het overleg nog maar een kwestie van een paar keer per jaar of als de behoefte wordt gevoeld.

Alleen, één ding: als het om vrouwen met jonge kinderen op de bus gaat, is Minses gepokt en gemazeld. “In mijn stadsbustijd lag het ziekteverzuim van de vrouwelijke chauffeurs op 50 procent. Dat van de mannen op 7. Ik heb daar lering uit getrokken. Van mijn veertig chauffeurs zijn er drie vrouw, twee hebben geen kinderen. Je kan in dit tijd- en plaatsgebonden beroep er niet gemakkelijk even tussenuit, omdat je kind ziek is. Want zo was het en is het nog steeds: bij zieke kinderen draait moeder de vrouw er voor op.”

Detailhandel

Bij Vroom & Dreesmann, onderdeel van het KBB-concern, is de roosterproblematiek alleen maar belangrijker geworden. Dat komt vooral ook door de langere openingstijden van de winkels. Hier maken de leidinggevenden de roosters. Het inzetbare personeel valt in zes onderscheiden categorieën uiteen: fulltime, maandloonparttime (samen de ruggengraat van het personeelbestand) en de aanvullende uurloonparttimers, weekend- en vulhulpen en de seizoenkrachten. Deze laatste vier groepen worden vooral in de avond- en weekenduren ingezet. Een onderzoek naar de tevredenheid met hun roosters onder V&D-werknemers op de vestigingen Almere en Leeuwarden verschaft inzicht in de kwaliteitseisen die ze aan het inroosteren stellen. Zeer belangrijk blijkt de tijdigheid te zijn: hoe eerder de roosters bekend zijn, hoe tevredener het personeel. Liefst drie of meer weken van tevoren. Dit geldt dan natuurlijk met name voor de vaste krachten.

De cao schept een kader, dat werknemers en hun leidinggevenden ruimte laat voor nadere afspraken – die vaak worden gemaakt. De motieven van werknemers om maatwerk te vragen zijn:

- kinderopvang; dus het liefst een vaste vrije dag per week en geen weekenddiensten
- ouderschapsverlof op een vaste vrije dag
- schooltijden van de kinderen, dus doordeweekse dagen het liefst van tien tot zes
- verplichtingen van de – eveneens werkende – partner
- studie, hobby, verenigingsactiviteiten

De cao biedt de maandloonparttimers, dat zijn vooral vrouwen met kinderen, al zo'n vaste vrije dag. Maar ook onder fulltimers en uurloonparttimers leeft die wens. Naast de behoefte aan vastigheid die hier uit blijkt, zijn toch ook tamelijk veel werknemers bereid om flexibel om te gaan met hun ureninzet. Enerzijds omdat hun privé-omstandigheden in de loop van een jaar kunnen veranderen, maar evenzeer om in te springen bij ziekte van collega's of als de nood anderszins aan de man komt. In dit laatste geval is er sprake van extra gewerkte uren. Werknemers, ongeacht hun contractvorm, kunnen er voor de kiezen die extra uren te sparen en op een later tijdstip als vrije tijd te 'consumeren': ze 'lenen' hun collega of hun baas werktijd en vragen die lening later als vrije tijd terug.

Inspraak in roosters

Voordelen voor de werkgever:

- naarmate de verantwoordelijkheid over het rooster dichterbij de werknemer ligt, is de tevredenheid van werknemers groter
- minder stress/ziekteverzuim

Voordelen voor de werknemer:

- combineren van werk & privé is beter mogelijk
- grotere tevredenheid
- minder stress/ziekteverzuim

Nadeel voor de werkgever:

- inspraak kost tijd, met name in het begin

Nadeel voor de werknemer:

- individuele wensen van werknemers kunnen door collectieve wensen ondergesneeuwd raken

Voorwaarden waaronder inspraak in roosters kans van slagen heeft:

- de afstand tussen werkgever en werknemer moet niet te groot zijn
- de groep die over eigen rooster moet overleggen moet niet te groot zijn
- onderling vertrouwen en solidariteit moeten redelijk zijn
- er ligt al een handzaam/werkzaam (geautomatiseerd) basisrooster

Invoeringsstrategie:

1. nodig werknemers/ondernemingsraadsleden/personeelsfunctionarissen uit van bedrijven die een grote inspraak kennen (zelfsturende teams). Laat uitleggen wat de voor- en nadelen zijn. Hoeveel extra werk en extra verantwoordelijkheid er wordt gevraagd van werknemers
2. Neem de tijd om inspraak goed te regelen en nieuwe roosters te implementeren

Kosten/Baten:

Na invoeringskosten verder kostenneutraal. Maar tevreden werknemers zijn op de lange duur goedkoper.

Hoofdstuk 8

Uren en dagen ver/kopen

Werknemers kunnen direct aan positieve flexibilisering doen op posten waar vooral de productie telt en niet de fysieke aanwezigheid. De wijze waarop kantoorpersoneel van de Dagbladunie (hoofdstuk 4) binnen de bandbreedte van variabele begin- en eindtijden grotere inspraak kreeg, illustreerde dit al. Een dergelijk systeem draait goed, zolang als er maar systematisch overleg is over wie wanneer waar is, en met welk doel. Maar zoetjesaan wint het inzicht terrein dat spelen met werk-tijd in vrijwel elke bedrijfstak en voor allerlei functies en werksoorten tot de mogelijkheden behoort. Menige cao-à la carte, in sommige bedrijfsculturen ook wel bekend als het cafetariamodel, zet aan tot bewuste keuzes voor nu of straks. Drie voorbeelden uit sterk uiteenlopende bedrijfstaken: logistiek, financiële dienstverlening en consultancy.

Logistieke dienstverlening: containeroverslag

Het containeroverslagbedrijf ECT heeft een complex meerkeuzesysteem in de cao. Directie en bonden vonden elkaar hierin omdat men hoopte zo het hoofd te bieden aan twee nijpende problemen: vergrijzing van personeel en de noodzaak van een andere pensioensystematiek. Een belangrijke drijfveer voor ECT om dit systeem, vanaf 1998, in te voeren: je onderscheiden met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Het bedrijf telt 2100 medewerkers, waarvan 1300 in ploegendienst en 800 in dagdienst/kantoor. Het ECT-Select systeem werkt zo.

Per jaar kunnen medewerkers maximaal zes adv-dagen, vijf vakantiedagen plus eventuele correctie-, senioren- en tijd-voor-tijd-dagen à raison van ongeveer vijf procent van het basis maandinkomen (bronnen) inzetten om (een) gewenst(e) doel(en) te bereiken. Incidentele beloningselementen kunnen ook in de pot. In principe zal eens per jaar zo'n keuze worden gemaakt. Ook een beperkt deel van het brutoloon kan dan voor die doelen worden ingezet. Onder meer kan voor langer verlof worden gekozen. Maar niet alles is onderling uitwisselbaar. Een paar voorbeelden.

[NB: let op opmaak]

Doel: eerder met pensioen of een hoger pensioen. Inzetbare bronnen:

1. basismaandsalaris
2. jubileumuitkering
3. vakantiedagen
4. correctiedagen, seniorendagen/langdurig dienstverbanddagen
5. tijd-voor-tijd-uren
6. adv-dagen

Doelen: betaling tijdens ouderschapsverlof en/of sabbatical leave en/of tijdelijke vierdaagse werkweek. Inzetbare bronnen:

1. vakantiedagen
2. correctiedagen/seniorendagen/langdurig dienstverbanddagen
3. tijd-voor-tijd-uren
4. adv-dagen

Doelen: spaarloon, premiespaarregeling. Inzetbare bronnen:

1. basis maandsalaris
2. vakantietoeslag
3. jubileumuitkering

4. correctiedagen

Doelen: verzekeringen, eigen bijdrage kinderopvang. Inzetbare bron: alleen het basismaandsalaris

Doel: extra vakantiedagen kopen. Inzetbare bronnen:

1. basis maandsalaris
2. vakantietoeslag
3. jubileumuitkering

Het voorjaar van 1998 werd gebruikt om medewerkers wegwijs te maken in het meerkeuzesysteem. Opdat iedereen tenminste zou kiezen wat het beste uitkomt. Het systeem werd ingevoerd om ouderen (de gemiddelde leeftijd van het personeel was toen 47) de gelegenheid te geven meer pensioen te sparen en toekomstige werknemers (ook vrouwen) naar het bedrijf te lokken met keuze voor vrije tijd (vierdaagse werkweek, sabbatical leave).

ECT concludeert na twee jaar dat het systeem nog flexibeler zou moeten. Keuzes moeten in plaats van een jaar vooraf ook tijdens het jaar gemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld, nu moet je in november van het jaar vooraf aangeven hoeveel vakantiedagen (maximaal vijf) je wilt kopen, eigenlijk moet je in het jaar zelf kunnen kopen wat je nodig hebt. Ook blijkt vooraf iets te moeten bestemmen voor een bepaald doel star. Eigenlijk moet je naar een pot toe waarin dagen/geld gereserveerd staan die je op kunt nemen voor het doel wat je in de toekomst nuttig vindt. Na twee jaar blijkt dat 6 procent, 134 medewerkers op een personeelsbestand van bijna 2000 mensen, deelneemt aan het cafetariasysteem, met als voornaamste bestemmingen pensioen- en vakantiedagen kopen. Van die 134 medewerkers zijn 115 man, 19 vrouw. ECT kan niet zeggen of deze deelnemers vooral onder hoog ingeschaalden, middenkader of laag ingeschaalden worden gevonden.

Financiële dienstverlener

Bij verzekeraar Achmea werd in 1999 voor het eerst Achmea Select in de cao opgenomen, een à la carte systeem. Een onderdeel van Achmea (Centraal Beheer) had dat al eerder. Medewerkers kunnen nu kiezen om de arbeidsvoorwaarden tijd en geld tegen elkaar 'uit te ruilen'. De belangrijkste elementen van dit keuzesysteem zijn: variatie in een bandbreedte van vier uur rond de gemiddelde werkweek van 36 uur en daarnaast vakantie ver/kopen. Om te weten wat een bepaalde keuze kost is per medewerker een uurloon toegekend aan vakantie-uren, op basis van diens gemiddelde werkweek. Deze keuzemogelijkheid geldt voorlopig tot 1 april 2001, waarna er een nieuwe cao wordt afgesloten.

Intussen kon Achmea de uitkomsten van de keuzes in het eerste jaar, 2000 dus, bekend maken. Van de ruim 8700 medewerkers die in het kader van Achmea Select 'iets' moesten kiezen, kwam het kwart parttimers (ruim 2200) niet voor deze nieuwe uren ten behoeve van de werkweek in aanmerking. Veeleer is het zo geweest dat de meer flexibele praktijk van de parttimers – die altijd al met hun leidinggevende hun inzet afstemden – als aanbod is uitgebreid tot de fulltimers. Van de fulltimers kozen ruim 1000 medewerkers, opvallend, voor verlenging van hun werkweek met twee uur. Daarnaast viel op dat in bedrijfssonderdelen waar gemiddeld vaak voor een langere werkweek werd gekozen veel verlofuren zijn aangekocht. En over de hele linie van het concern werden meer verlofuren ge- dan verkocht. Ruim 800 medewerkers gingen terug naar een werkweek van 34 uur. Zo'n 4500 fulltimers hielden het - voorlopig nog – bij het bestaande: gewoon 36 uur.

Voor de volledigheid, Achmea Select biedt een veel breder opgezet keuzepakket van

'bronnen' waaruit 'doelen' kunnen worden betaald. Zo kwam uit deze eerste toets naar voren dat het premiesparen en spaarloon met een deelname van 81,5 resp. 65 procent het meeste aanslaan. Beiden slaan ook enorm aan in CAO's die geen verdergaande keuzemogelijkheden bieden.

Consultancy: adviesbureau

Een bijzondere toepassing van de vrijheid om uren of dagen te (ver)kopen biedt adviesbureau Berenschot. Dat ligt aan de versluisde wijze van invoering, die nauw verband houdt met de bedrijfscultuur in de consultancy. Het is hier namelijk 'not done' om in deeltijd te werken. Wie zo bij de klant te boek staat wordt niet helemaal serieus genomen. De 550 werknemers hebben een grote mate van vrijheid om hun werk zelf in te richten. Dat moeten adviseurs nu eenmaal. Door de bank genomen zijn dit mensen in de hoogproductieve fase van hun leven, tussen 35 en 45 jaar. Bij alle drukte hoort goed overleg met collega's en voorop staat dat de klant koning blijft.

Iedereen is voor de buitenwacht gewoon fulltimer. Maar die fulltimers kunnen hun gevoel van vrijheid en zeggenschap over hun - overladen - werkweek vergroten door extra vrije dagen te kopen, zelfs zo veel dat ze praktisch gesproken parttime werken. Maar pure cosmetica is het nu ook weer niet. De regeling draait al een paar jaar en is simpel: vóór 1 januari kunnen alle fulltimers maximaal 20 dagen extra kopen. Kopen ze inderdaad twintig dagen, dan beschouwt de salarisadministratie – intern dus - deze mensen als parttimers. Want hun maandelijkse verdiensten zijn iets minder. Datzelfde geldt voor hun pensioenopbouw en vakantietoelage. Maar ze behouden voordelen die een gewone parttimer bij Berenschot, die er ook zijn, mist:

- bij ziekte blijven de dagen staan
- net zoveel vakantiedagen als de fulltimer, namelijk 27
- de lease-auto en representatiekosten zijn als bij fulltimers
- gekochte dagen kunnen tot een maximum van tien per jaar worden meegenomen naar het volgende jaar, verjaring van dit recht na 5 jaar
- zeggenschap over vrije tijd is groter/flexibeler dan bij parttimers die hun vrije tijd inroosteren
- kopen van vrije dagen heeft een gunstiger imago dan structureel parttime werken.

De Berenschot-werknemer is zelf verantwoordelijk voor het inplannen van zijn gekochte dagen. In overleg met collega's kunnen alle schoolvakanties vrij worden gepland, of alle woensdagmiddagen. De keuzevrijheid hangt samen met de kwaliteit van overleg met collega's. Het systeem blijkt aan te slaan. Een groeiende groep, na twee jaar al een kwart van alle medewerkers, maakt er gebruik van en koopt gemiddeld tien dagen per jaar. Maar er zijn er ook die het dubbele aanschaffen. Vijf dagen is het instapaantal. Het voornaamste motief: wat meer rust brengen in een ambitieuze werkomgeving, waar de adviseurs van Berenschot tegelijkertijd ook voor kiezen. Dus, op niveau willen kunnen blijven functioneren.

Extra uren of dagen ver/kopen

Voordelen voor de werkgever:

- de kans is groot dat de werknemer zijn vrije dag neemt als het werk het toelaat
- meer tevreden werknemers
- noodzaak om productiviteit en takenpakket te bespreken, kan tot meer gestructureerd werken leiden

Voordelen voor de werknemer:

- grotere flexibiliteit

- meer kans op balans werk & privé
- stimulans om in overleg met collega's productiviteit en takenpakket te bespreken, kan tot meer gestructureerd werken leiden

Nadelen voor de werkgever:

- mits de werkplanning goed is, geen nadeel
- mits de salarisadministratie goed functioneert, geen nadeel

Nadelen voor werknemer:

- is werkplanning of de onderlinge verhouding slecht dan heb je minder te zeggen over je gekochte dagen
- vakbond, ondernemingsraad en afdeling personeelszaken moeten alert zijn op voldoende personeel voor de hoeveelheid werk

Voorwaarden waaronder dit systeem van vrije dagen goed functioneert:

- als veel werknemers dagen kopen, heeft dat consequenties voor de omvang van personeel, 'herbezetting' is dus nodig
- vertrouwensrelatie tussen werknemers onderling en werknemers en leidinggevende moet redelijk zijn
- interne communicatie moet redelijk zijn
- werknemers moeten betrekkelijk zelfstandige functies hebben

Invoeringsstrategie:

De ervaringen van dit handjevol bedrijven gecombineerd - Centraal Beheer was overigens de eerste - leren:

1. neem ruim de tijd voor discussie met cao-partners en voor invoering van het systeem en wees niet verbaasd als de meeste werknemers de eerste jaren toch voor de standaard-cao kiezen
2. inventariseer of er behoefte is aan wat flexibeler werken (20, 30 of misschien 40 dagen kopen per jaar)
3. vraag of werknemers van andere bedrijven die ervaring met dit systeem hebben, komen vertellen hoe het werkt
4. spreek af in bedrijfsregeling en/of cao
5. evalueer regelmatig hoe het functioneert

Kosten/Baten:

Lijken elkaar in evenwicht te houden

Hoofdstuk 9

Telewerken: tenminste één dag per week thuis

Telewerken, een bijzondere vorm van thuis werken, is complexer dan het op het eerste gezicht lijkt. Het hangt nogal van het type werk, de functie af óf en in welke mate telewerk of thuiswerken kan. Variërend per soort werk en de mate waarin thuis wordt gewerkt, moet de werkgever wel of niet een complete thuis-werkplek inrichten. Bovendien: het ene telewerk is het andere niet. En niet elke functie of taak leent zich even goed voor thuiswerk met behulp van de moderne telecommunicatietechniek. Of nog anders, werkgevers beslissen dat sommige (meestal hogere functies) zich er wel voor lenen en andere (meestal lager ingeschaalde, maar als onmisbaar gewaardeerde zoals secretaresses) niet kunnen van huis uit. Werknemers die twee of drie dagen van de week thuis en de rest op kantoor werken, zitten in een andere situatie dan degenen die altijd thuiswerken, bijvoorbeeld als freelancer of kleine zelfstandige. En wat te denken van deeltijdwerkers met lange reistijden, die besluiten die ene halve dag in de week klusjes die dat verdragen thuis elektronisch af te handelen? Het beeld is dus nogal diffuus, definities zijn lastig. Dit hoofdstuk beperkt zich tot werknemers die zowel op kantoor als – tenminste één dag in de week - thuis werken.

De relatie tussen de fileproblematiek en telewerken is onduidelijk. Telewerken stimuleren om de files te bestrijden mag dan een verklaard beleidsdoel zijn, het komt slechts mondjesmaat van de grond. Evenmin blijkt afkeer van files als motief van individuele werknemers om telewerk aan te kaarten een drijvende kracht. Of verlies aan productiviteit vanuit werkgeversstandpunt. Er wordt wel veel over gespeculeerd, maar we hebben althans in ons mini-onderzoek en speurtocht naar bedrijven die om deze redenen thuiswerk bevorderen en er al (positieve?) ervaringen mee hebben opgedaan nauwelijks succes gehad. Hier en daar, zoals bijvoorbeeld in de regio Arnhem-Nijmegen worden wel aanzetten gegeven, maar het blijft voorlopig bij experimenten. Tegen deze achtergrond is het niet verwonderlijk dat de prognoses over aantallen telewerkers voor 2020 enorm uiteenlopen. In Nederland tussen 88.000 en een half miljoen. Dat is meer dan een factor vijf. Bovendien komen deze voorspellingen voort uit een andere probleemstelling: namelijk, kan de elektronische snelweg de autosnelweg voor een deel vervangen? Maar uit die hoek zijn er geen betere prognoses. De stichting Technologie en Zeggenschap durft wat stelliger te zijn: in 2000 zou Nederland al 285.000 mensen met een dienstverband tellen die tenminste één dag per week thuis werken. Daarom in dit hoofdstuk dan eerst maar een praktijkvoorbeeld van een ict-bedrijf, dat elektronische infrastructuur helpt bouwen, bij klanten en dus veel medewerkers vaak op pad stuurt.

Telewerk contractueel geregeld

Oracle Nederland biedt medewerkers met een vast dienstverband een overeenkomst voor mobiel werken aan. Ze moeten wel door hun proeftijd heen zijn en natuurlijk moet hun baas instemmen. Veel Oracle medewerkers organiseren hun werk zelfstandig en zijn met alle moderne communicatiemiddelen niet zonder meer gebonden aan een vaste werkplek. Bovendien zijn ze een groot deel van de tijd bij klanten op bezoek of hebben ze bij een klant een tijdelijke werkplek. Het gaat bij deze regeling om regelmatig, minimaal één dag en maximaal twee dagen per week, vanuit de privé-woning werken. Voor de inrichting van de werkplek maakt Oracle onderscheid in de apparatuur die het bedrijf beschikbaar stelt en de inventaris die de medewerker aanschaft en Oracle voorfinanciert. De werkplek thuis moet een aparte kamer zijn. De inrichting moet voldoen aan de eisen die de Wet op de Arbeidsomstandigheden stelt. Voor deze thuiswerkers wordt een ISDN-lijn aangelegd. Het abonnement wordt vergoed. Indien de medewerker parttime gaat werken, zullen de afspraken rond mobiel werken op individuele basis bekeken worden en in gezamenlijk overleg opnieuw worden vastgelegd.

Aanknopingspunten voor afspraken over telewerk

Grote computerbedrijven, maar ook banken en verzekeringsmaatschappijen bieden hun werknemers tegenwoordig dus een complete thuiswerkset aan. Dat is ook verstandig. Ze willen er namelijk zeker van zijn dat hun werknemers op goede apparatuur werken. Er zijn steeds meer adviesbureaus die hun werknemers niet langer een vaste plek op kantoor of thuis geven. Ze bieden een mobiel bureau in de vorm van een koffer met inhoud: telefoon, laptop. Deze koffer kan worden opengeklapt in het kantoor, maar eventueel ook elders. Sommige werknemers hebben niet van die dure, up-to-date apparatuur nodig. Ze kunnen thuiswerken op een simpele tekstverwerker. Ze kunnen dat af en toe doen als een rapport anders niet afkomt. Of ze doen dat systematisch. In het eerste geval kan niet van de werkgever worden verwacht dat deze een tekstverwerker aanbiedt. In het tweede geval misschien wel. Zowel Nederlands als Brits onderzoek naar positieve flexibilisering geven aanknopingspunten voor onderhandelaars.

Enkele algemene wijsheden rond telewerk:

- verplicht niemand tot thuis werken. De één houdt van die eenzaamheid, de ander niet
- tegelijkertijd thuis werken en zorg voor kleine kinderen dragen, combineert niet zo goed. In het algemeen kan thuis werken een betere balans tussen privé en werk geven, vooral om tenminste een dag niet afhankelijk te zijn van openbaar vervoer of files.
- telewerkers zijn (vaak) beter bereikbaar dan kantoorwerkers, en veelal productiever
- na verloop tijd kunnen telewerkers het gevoel voor de verhoudingen op de werkvloer kwijt raken
- telewerkers hebben geen last van verkeersproblemen
- telewerkers zijn beter in staat te werken op het moment dat ze de meeste energie (bioritme) hebben. Ze zijn minder vaak ziek
- workaholics raken door telewerk nog meer verslaafd
- er moet een zekere mate van vertrouwen zijn tussen werknemer en leidinggevende. Beiden moeten goed in staat zijn te formuleren wat de productie per tijdseenheid moet/kan zijn
- iemand die leiding geeft aan telewerkers, dient extra aandacht aan communicatie te besteden
- telewerk wordt als een voorrecht voor hogere functies gezien, maar is in veel meer functies mogelijk
- telewerkers die carrière willen maken, moeten hun gezicht op kantoor laten zien.

De Tilburgse verzekeraar Interpolis geeft uit eigen ervaring nog een aantal overwegingen:

- regel iets extra's om telewerkers goed bij de organisatie te betrekken, bijvoorbeeld contactdagen, of vaste kantoordagen
- onderzoek of het werk eventueel anders moet worden georganiseerd, want niet al het werk leent zich voor thuis
- onderzoek wat telewerk toevoegt aan het bedrijf en het effect op de klant
- dwing niemand
- geloof er in
- meet door middel van output-gerichte werkafspraken
- bespreek met de telewerkers hoe structureel overwerk te voorkomen
- begeleid leidinggevend en op hun andere rol in relatie tot telewerkers
- zorg dat systemen geschikt zijn voor telewerk
- biedt workshops aan over hoe je eigen werk te organiseren
- breng telewerkers regelmatig samen, voor gedeeld inzicht in nieuwe werkprocessen

- onderzoek waarom iemand wil telewerken
- onderzoek of telewerk past bij de cultuur van de organisatie: ligt het accent op controle en beheersing dan heeft telewerk weinig kans van slagen.

Kosten/Baten:

Sterk afhankelijk van de afspraken. Meer tevreden werknemers zijn goud waard, dat wel.

Hoofdstuk 10

Elk bedrijf kan (leren) spelen met werk-tijd

Elke managementgoeroe weet het, elke CAO-onderhandelaar weet het, elke werknemer weet het: variatie in werktijden werd tot voor kort steevast behandeld als een restpost. Heb je het geluk in een goed bedrijf te werken, dan maakt het nauwelijks uit of de cao gewoon of 'bovengewoon' is. Tijdens onze speurtocht naar positieve flexibilisering kwamen we ook bedrijven tegen die ondanks een matige cao een opmerkelijk gevoel achter laten. Doe je een poging te analyseren hoe het nu komt dat in die bedrijven wel van positieve flexibilisering per dag, per week, of over een langere periode sprake is, dan dringt de conclusie zich op dat het vooral met consistent personeelsbeleid te maken heeft. Niet personeelsbeleid van een zo maar voorbij gefladderde Amerikaanse wondermanager. Nee, gewoon personeelsbeleid dat zorgvuldigheid combineert met nuchterheid, dat de menselijke maat hanteert.

Het eerste voorbeeld is al diverse keren in het voorgaande op onderdelen besproken. Het is het Utrechtse verzorgingshuis Swellengrebel. Dit zijn de uitgangspunten van beleid:

- honoreer bij aanneme en als werknemers in een andere levensfase komen, elk verzoek voor het gewenste aantal werkuren per week
- ga er van uit dat het aantal uren dat de werknemer werkt niet uitmaakt voor de wijze waarop je deze behandelt
- stel alleen noodzakelijke randvoorwaarden aan urenwensen, zoals: aanwezig zijn bij overdracht van dienst
- ga er vanuit dat als teams zelf hun roosters samenstellen daar de beste roosters uitrollen
- werk niet met uitzendkrachten, maar inventariseer van te voren wie eventueel bij ziekte wil invallen en dat ook aankan. Zorg dat de salarisadministratie dat goed bijhoudt
- eis niet van de eerst verantwoordelijke dat deze fulltime werkt, ook de vervanger kan werk en verantwoordelijkheid overnemen
- check als leidinggevende voortdurend hoe het met het personeel gaat. Verleen tijdig verlof teneinde ziekte te voorkomen
- leg als leidinggevende alle afspraken vast

Het verzorgingshuis gaat ervan uit dat als de balans tussen privé en werk goed is, werknemers minder ziek zijn, minder onder stress leven, beter gemotiveerd zijn en zich vervolgens flexibeler zullen opstellen. Deze denkwijze consequent doorgevoerd zorgt er voor dat het huis niet alleen geen verlies lijdt, maar ook nog eens dat het personeel niet wegloupt.

Nu lijkt het betrekkelijk eenvoudig een consistent personeelsbeleid te voeren in een huis met veel gelijkgezinde Hollandse deeltijd-huisvrouwen, maar het voorbeeld van het door-en-door Amerikaanse McDonald's laat zien dat ook zo'n op winst gericht bedrijf een goed doordacht en consistent personeelsbeleid kan voeren. McDonald's telt in Nederland meer dan 200 restaurants. Wat voor de verzorgingssector geldt, geldt ook hier: de cao is niks bijzonders. Het personeelsbeleid wordt er echter ingestampt bij elke restauranthouder. In een bedrijf van Amerikaanse origine kunnen ze dat in vijf punten af:

1. begin met een helder arbeidscontract, dan voorkom je onvrede
2. bezorg elke nieuwe werknemer een mentor (komt er in de praktijk niet zo vaak van)
3. heb veel aandacht juist voor wat werknemers goed doen
4. biedt doorstoters kansen (blijft in de praktijk beperkt door gering aantal topfuncties)
5. organiseer vier tot zes keer per jaar personeelsessies. Laat personeel daar zonder managers commentaar leveren. Anoniem. De manager is verplicht twee weken

nadien antwoord te geven. Op deze wijze wordt onvrede snel gesignaleerd en zo mogelijk verholpen.

De Horecabond FNV ziet liever dat de ondernemingsraad zich over deze sessies ontfermt. Dan kunnen werknemers gegarandeerd vrijuit spreken. Nu zit er toch te vaak nog een manager bij.

Dat hangt vooral samen met de franchiseconstructie. McDonalds Nederland bezit slechts een op de tien vestigingen. Alleen daar kan het Amerikaanse bedrijf zijn voor het Nederlandse poldermodel aangepaste personeelsbeleid opleggen. Nogal wat franchisenemers storen zich daar echter steeds minder aan. Die gaan voor het grote geld, hier en nu. Voor de schermen mag het dan allemaal eender zijn, er achter worden de verschillen tussen de restaurants dus groter.

En het derde voorbeeld, van een systematische poging die nog niet af is en dat misschien ook nooit wordt. Bij de politie Haaglanden is er een goede cao, waarmee werknemers een redelijke mate van flexibiliteit kunnen bereiken. De corpsleiding wil graag meewerken en is er bovendien een groot voorstander van dat er meer vrouwen bij de politie komen. Omdat ze in Haaglanden vinden dat het corps een afspiegeling van de samenleving hoort te zijn. Nu zijn ze in Den Haag aardig op weg: één op de drie (bijna 32 procent om precies te zijn) is anno 2000 vrouw. Maar weinig vrouwen stromen door naar wat hogere functies. Kennelijk zijn een goede cao en een welwillende corpsleiding daarvoor niet voldoende. Daarom hebben ze in Den Haag een coördinator doelgroepenbeleid aangesteld. Een man op een onafhankelijke positie, met veel ervaring binnen het corps en de kwaliteiten van een bruggenbouwer, verbonden aan personeelszaken. Zijn functies:

- invulling van CAO-afspraken rond arbeid & zorg
- ombudsman
- duvelstoejager
- emancipatiewerker
- voorvechter van gelijke rechten
- persoonlijk adviseur in empowerment en loopbaanoriëntatie.

Via deze functionaris hoopt de politie Haaglanden vrouwen te bewegen door te stromen naar midden- en hoger kader. Politievrouwen met kinderen kiezen er namelijk voor om in dezelfde functie te blijven zitten. Veelal zijn ze blij dat ze kinderopvang en deeltijd hebben bevochten binnen hun team. Ze zien er tegenop deze verworvenheden op een hoger niveau opnieuw de strijd te moeten aangaan. Voor hen is er nu een speciaal traject ontwikkeld om toch door te kunnen stoten naar hogere echelons in het korps.

Niettemin, alles bij elkaar biedt 'spelen met werk-tijd' een bemoedigende voorraad ideeën en oplossingen om uit te putten: over sectorale grenzen heen en met de mogelijkheid van kruisbestuiving tussen verschillende bedrijfstypen.

Verder lezen:

www.fnv.nl

www.telewerkforum.nl

www.dagindeling.nl

Patronen voor deeltijdwerk. Handleiding om deeltijd een volwaardige plaats te geven in arbeidsorganisaties. FNV-pers Amsterdam 1994

Bij de tijd. Arbeidsvoorwaardenbeleid 2001. Met bijlagen. FNV-pers Amsterdam 2000
Verschijnt elk jaar. Handzame voorbeeldteksten en andere informatie die een CAO-onderhandelaar nodig heeft.

Goed geschoold is het halve werk. FNV-pers Amsterdam 1996

Verlof in de CAO. Een handreiking voor CAO-onderhandelaars. FNV-pers i.s.m. FNV-vrouwensecretariaat Amsterdam 2001

Verlofsparen. Een handreiking voor CAO-onderhandelaars. FNV-pers i.s.m. FNV-vrouwensecretariaat Amsterdam 2001

Checklist arbeid en zorg. Handleiding voor ondernemingsraden. Vernieuwde 2^e druk FNV-pers i.s.m. FNV en FNV Bondgenoten Amsterdam 2001

Maarten van Klaveren en Anja van de Westelaken, Thuiswerk-Telethuiswerk-Telewerk, Verkenning van het werken thuis. Rapport voor FNV Bondgenoten Eindhoven 2000

Paulien Osse, Doorlopende Banen. Over de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer voor een interessante en gezonde loopbaan. FNV-pers Amsterdam 1999

De 13 meest gestelde vragen over deeltijd

De 17 meest gestelde vragen over ouderschapsverlof

De 18 meest gestelde vragen over lang verlof en loopbaanonderbreking

De 16 meest gestelde vragen over zwangerschap en werken

Gratis folders FNV-pers i.s.m. FNV-vrouwensecretariaat, worden elk jaar vernieuwd.

Deeltijd:?! Handreikingen bij invoering van deeltijd in grote en kleine ondernemingen. Stichting van de Arbeid, Den Haag 1998

Overwegingen en aanbevelingen inzake de combinatie van arbeid en zorg. Stichting van de Arbeid, Den Haag 1997

Evaluatie van de nota inzake deeltijdarbeid en differentiatie van arbeidsduurpatronen, Stichting van de Arbeid, Den Haag 1997

Werken aan je 'werkkring'. Het belang van scholing en opleiding voor sector, bedrijf en werknemer, Stichting van de Arbeid Den Haag 1996

Jacqueline Bosker, Zorgen is geen voetbal. Afstemmen van flexibele werktijden en zorgtaken, Instituut Vrouw en Arbeid en Welboom Uitgeverij Den Haag 1997

Werktijden op maat: Balanceren tussen arbeid en zorg. Een leidraad. ATOS voor Commissie Dagindeling Den Haag 1998

Annemiek Meinen en Mathieu Jansen, Arbeid en Zorg van A tot Z, Teleac/NOT Hilversum 2000

De Koplopers Collectie. Werk en zorg: voorbeelden van bedrijven. De Jong&van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht 2000

De beste mensen voor het nieuwe jaar. Best practices uit Brabant. Platform Vrouw en Arbeid Noord Brabant. Den Bosch 2000 bestellen: 073-6143045

Nederland is toe aan nieuwe afspraken

8 gratis folders van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over calamiteitenverlof, ouderschapsverlof, wet aanpassing arbeidsduur voor werkgever en werknemers, loopbaanonderbreking, verlof en inkomen, palliatiefverlof. Den Haag 2000

Adressen

FNV
Servicelijn
Vrouwensecretariaat
bonden
FNV-Formaat
OR-servicelijn
Invullen door Annelies

Overige adressen:
Stichting Nederlands Telewerk Forum
Postbus 623
3440 AP Woerden
tel. 0348-493650
fax. 0348-482288
internet: www.telewerkforum.nl
Deze organisatie geeft het blad Telewerken uit

Stichting Sabbatical Leave
Amersfoortsestraat 124B
3769 AN Soesterberg
tel. 033-4691910
fax. 033-4691909
email: info@dinadvies.nl

Stichting van de Arbeid
Bezuidenhoutseweg 60
2594 AW Den Haag
tel. 070-3499577
fax. 070-3499796

Projectbureau Dagindeling
Postbus 556
2501 CN Den Haag
tel. 070-3765912
fax. 070-3920299
email: dagindeling@minszw.nl

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Anna van Hannoverstraat 4
2595 BJ Den Haag
Informatietelefoon: 0800-9051 (gratis)
Internet: www.minszw.nl