



# Informatiedossier

*Bedrijfsorganisatie en werk-privébalans.*

*Temporele flexibiliteit:  
voorbeelden van win-winsituaties*

*Gert Verdonck*

# Informatiedossier

*Bedrijfsorganisatie en werk-privébalans.  
Temporele flexibiliteit:  
voorbeelden van win-winsituaties*

Met dank aan allen die een bijdrage leverden voor dit dossier.

De bedrijven waar we gesprekken konden voeren:

Procter & Gamble, Westvlees, Tyco Electronics Raychem, TVH FORKLIFT PARTS, Keurslagerij De Cock, Slagerij Blockeel, Robmontage, GB Herzele, Niko, Bebotax, Nike, Vloeren Fosselle, Transport Van Delm, UZ Brussel, Daikin, Magelaan cvba, Clean Contractors (Cleaning Professionals nv), Gevalo, Belle Vue Logistics, Colruyt, Schoenen Torfs, Volvo Cars Gent, ACERTA.

De deskundigen van de sociale partners:

Kris BAETENS - Unizo, Karel COLMAN - Boerenbond, Philippe DIEPVENTS - ABVV, Gianni DUVILLIER - Voka-Vlaams netwerk van ondernemingen, Hugo ENGELEN - ACLVB, Stijn GRYP - ACV-studiedienst, Valerie JADOUL - ABVV, Gert TRUYENS - ACLVB, Danny VAN ASSCHE - Unizo

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten  
© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie  
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid  
WD/2010/5147/221

# Inhoud

Inleiding .....	5
Samenvatting .....	6
Summary .....	9
<b>Hoofdstuk 1 Werk-privébalans .....</b>	<b>12</b>
1. Definitie van temporele flexibiliteit .....	12
2. Vormen van temporele flexibiliteit .....	12
2.1. Werktijdregelingen .....	12
2.2. Deeltijdswerken.....	13
2.3. Loopbaanmaatregelen .....	14
2.4. Vakantieregelingen .....	14
2.5. Werkplaatsregelingen .....	14
2.6. Persoonsgerichte diensten .....	14
3. De werk-privébalans .....	15
4. Cijfers en onderzoek.....	16
4.1. Cijfers .....	17
4.2. Wetenschappelijk onderzoek.....	19
4.2.1 De werkbaarheidsmonitor van Stichting Innovatie & Arbeid .....	19
4.2.2 Het werk-privé- en privé-werkconflict in SCV .....	19
4.2.3 Het Combinatiemodel als basis voor een geïntegreerd beleid .....	20
4.2.4 Onderzoek over tijdsbesteding door TOR .....	22
4.3. Europees onderzoek .....	22
4.4. Opinie- & marktonderzoek.....	25
4.4.1 Wat remt vrouwen in hun carrière? .....	25
4.4.2 Combinatie werk en gezin. Bevraging, cijfers en visie .....	25
4.4.3 De werkgever maakt het verschil .....	26
4.4.4 Marktonderzoek: wat werkgevers willen geven.....	27
4.4.5 De toenemende verflechting tussen werk en privé .....	28
5. Opmerkelijke initiatieven .....	29
<b>Hoofdstuk 2 Gevalsstudies.....</b>	<b>31</b>
De onderzoeksvraag.....	31
Methodiek van gevalsstudies.....	31

1.	Clean Contractors .....	32
2.	Colruyt .....	39
3.	Keurslager De Cock .....	49
4.	Magelaan .....	54
5.	Procter & Gamble .....	62
6.	Schoenen Torfs .....	71
7.	Transport Van Delm .....	78
8.	Volvo Cars Gent .....	83
<b>Hoofdstuk 3 Bevindingen .....</b>		<b>91</b>
1.	Wat de werknemers vragen (win) .....	91
2.	Oplossingen in de bedrijfsorganisatie/beleid .....	94
3.	Voordelen voor de bedrijven (win) .....	97
4.	Win-winsituaties .....	100
5.	Het overlegproces .....	100
Referentielijst .....		103
Lijst van tabellen .....		107
Lijst van grafieken .....		108
Woordenlijst .....		109

# Inleiding

Vlaamse werkgevers krijgen, onder andere door de vervrouwelijking van de arbeidsmarkt, vragen naar alternatieve werktijden en thematisch verlot met het oog op een meer evenwichtige werk-privébalans. Werknemers van vandaag hechten meer en meer belang aan een goed evenwicht of balans tussen beide. Jongeren zouden meer vragende partij zijn voor flexibel werken, evenals vrouwen. Voor vrouwen is een gebrek aan kinderopvang een reden tot deeltijds werken. In de voorbije jaren zijn door de overheid initiatieven genomen om deze vragen te ondersteunen. De overheid voorziet in een wettelijk kader en in premies. Er is hierover uitgebreid informatie beschikbaar op de websites van de federale en Vlaamse overheid.

In dit project wordt in gevalsstudies nagegaan welke behoeften/noden aan temporele flexibiliteit werknemers concreet hebben. Op welke manier, met welke mechanismen of maatregelen, de werkgever hierop inspeelt. Welke bedrijfs- en arbeidsorganisatorische kenmerken aangepast worden om aan deze vragen tegemoet te komen. De hypothese is dat het haalbaar is om bij temporele flexibiliteit te komen tot een win-winsituatie waar zowel het bedrijf als de werknemers baat bij vinden. In de gevalsstudies wordt nagegaan onder welke voorwaarden en omstandigheden een win-winsituatie bereikt kan worden.

Bij de winsituaties voor de werk-privébalans van de werknemers wordt gefocust op elementen in de werkorganisatie die kunnen bijdragen tot een meer evenwichtige balans. We denken hierbij aan alternatieve arbeidverdelingen, automatiseren, enz. Zo is meer flexibiliteit mogelijk op maat van de werknemers. Bij winsituaties voor de bedrijven wordt aandacht besteed aan directe en indirecte voordelen op bedrijfsniveau. Directe voordelen betekenen een grotere prestatie door bijvoorbeeld een hogere productiviteit of bijkomende opportuniteit op vlak van verkoop, winst, enz. Indirect kunnen bedrijven bijvoorbeeld hun voordeel halen uit een meer evenwichtige werk-privébalans door een grotere tevredenheid, motivatie en/of bedrijfsgebondenheid van de werknemers.

Ook werkgevers hebben flexibiliteitsvragen, maar het uitgangspunt in deze studie zijn de vragen van de werknemers. Beide flexibiliteitsvragen kunnen elkaar wel vinden. Ook werkgevers hechten belang aan een goed evenwicht in de werk-privébalans van de werknemers.

De gevalsstudies beschrijven voorbeelden van win-winsituaties waarbij werkgevers aan werknemers flexibiliteit kunnen bieden en tegelijkertijd ook voordeel halen voor het bedrijf. Het onderzoeksdoel is louter kwalitatief en streeft geen representativiteit na. De bedrijven zijn geselecteerd in overleg met deskundigen van de sociale partners. De sociale partners willen door de keuze van de bedrijven ervaringen met betrekking tot temporele flexibiliteit beschikbaar maken, zonder echter te spreken van een voorbeeldfunctie.

# Samenvatting

Het informatiedossier beschrijft in acht gevalsstudies voorbeelden van vragen van werknemers naar meer temporele flexibiliteit en de win-winsituaties die hierbij in bedrijven gecreëerd worden. In de betrokken bedrijven wordt nagegaan hoe en waarom werkgevers door aanpassingen in de arbeidsorganisatie op deze vragen ingaan. In win-winsituaties ervaren zowel werknemers als werkgevers de betreffende maatregel als een voordeel.

Hierna wordt kort aangegeven hoe in de gevalsstudies het verschil gemaakt wordt. De bedrijven nemen initiatieven op vlak van personeelsbeleid, werktijdregelingen, arbeidsduurverkorting en deeltijds werk, vakantieregelingen, afstands- en thuiswerk.

## Personeel (-sbeleid)

Uit de gevalsstudies blijken drie elementen een belangrijke impact te hebben op de mogelijkheden om als bedrijf te kunnen ingaan op vragen van temporele flexibiliteit. Het gaat om rekrutering en selectie, competentiebeleid en leidinggeven.

In de bedrijven in de gevalsstudies wordt de werk-privébalans opgenomen in het selectieproces. Soms wordt expliciet een bepaald profiel aan gewenste flexibiliteit gerekruteerd en in het selectiegesprek verder besproken. Een optie hierbij is om polyvalente en/of complementaire profielen aan te trekken. Polyvalente werknemers kunnen gemakkelijker collega's vervangen. Complementaire profielen hebben veelal complementaire wensen op vlak van temporele flexibiliteit. We denken aan vrouwen met jonge kinderen complementair met oudere werknemers waar de kinderen de deur uit zijn en die minder gebonden zijn aan schoolvakanties.

Om de continuïteit van het productieproces en de dienstverlening te verzekeren is het noodzakelijk dat werknemers taken van elkaar kunnen overnemen. Een proactief competentiebeleid kan de polyvalentie van de werknemers ondersteunen.

De leidinggevendenden kunnen een belangrijke rol spelen in het evenredig verdelen van de flexibiliteit. Daarbij zijn korte communicatiekanalen (kleine afstand tussen leidinggevende die de beoordeling maakt en de beslissing neemt) een voordeel.

## Glijdende uren

Glijdende uren is in de bedrijven in de gevalsstudies een succesverhaal, meestal wel beperkt tot bedienden. De systemen verschillen in die mate dat er soms volledig vrij kan begonnen worden tussen bijvoorbeeld 7u en 9u 's morgens, soms enkel op vaste momenten. De uren zijn onderling af te spreken in functie van de dienst. De glijtijden dienen om kinderen naar school te brengen<sup>1</sup>, files te vermijden, autodelen, enz. Glijdende uren gaan veelal gepaard met

---

<sup>1</sup> Als de werkuren afgestemd zijn op de schooltijd van de kinderen, spreek men van schoolbeluren

het invoeren van elektronische registratie. De elektronische registratie maakt het eenvoudiger om wisselende uren per dag te werken.

#### Plus- en minprestaties

Dit gaat om een regeling waarbij binnen een bepaalde periode plusprestaties in uren kunnen opgebouwd worden – en eventueel ook tekorten gemaakt – en waarbij een recuperatie- of compensatieregeling is uitgewerkt. In een aantal gevalstudies wordt dit op jaarbasis berekend. De essentie bestaat er in dat werknemers plus- en minuren kunnen presteren. De plusprestaties zijn veelal op vraag van de werkgever of om een deadline te halen die de werknemer zichzelf heeft gesteld. De minuren worden gebruikt om praktische zaken te regelen. Er wordt dan een monitoring opgezet om de maximum plus- en minuren te bewaken.

#### Arbeidstijden op jaarbasis

Glijdende uren met de mogelijkheid om uren te sparen en die vrij op te nemen, kunnen ook gebruikt worden om enkele extra verlofdagen op te bouwen. In een aantal bedrijven in de gevalstudies kunnen de opgespaarde uren vrij opgenomen worden binnen het jaar. In deze bedrijven wordt de arbeidsduur niet per week, maar per jaar berekend.

#### Aangepaste uurroosters

Typische voorbeelden hiervan zijn de vierdagenweek of 4,5 dagen/week, wisselende uren om de andere week voor de opvang van de kinderen, enz. In de gevalstudies zijn voorbeelden te vinden hoe met behulp van extra machines of materiaal het werk kan herschikt worden om deze uurroosters mogelijk te maken.

#### Arbeidsduurverkorting (ADV)

Alle bedrijven hebben de klassieke ADV doorgevoerd en veelal worden de extra uren die per week gewerkt worden samengenomen tot extra vakantiedagen.

In één van de bedrijven is zowel voor arbeiders als voor bedienden één of een paar uur extra toegekend per week. Dit zorgt er volgens het management voor dat meer werknemers voltijds kunnen blijven werken. Het feit dat bijna alle werknemers voltijds werken biedt het bedrijf extra voordelen.

#### Deeltijdse banen

De deeltijdse banen zijn in het verleden sterk toegenomen, samen met de vervrouwelijking van de arbeidsmarkt. De subsidiëring van systemen als tijdskrediet, loopbaanonderbreking en thematisch verlof is daar zeker niet vreemd aan.

Het knelpunt blijft de vrijwilligheid bij deeltijds werk. Kiezen werknemers voor deeltijds werken omdat de werk-privébalans anders niet in evenwicht te brengen is, met andere woorden bijvoorbeeld bij gebrek aan kinderopvang? Of ziet men deeltijdwerk als de ideale combinatie om zowel werkspiraties als gezinsidealen te verwezenlijken?

### Vakantieplanning en -spreiding

Ongetwijfeld een onderschat managementelement om werk en privé beter op elkaar te kunnen afstemmen. Nochtans zijn er eenvoudige – meestal kosteloze – maatregelen die hier het verschil kunnen maken. Meest eenvoudig is het vroeg laten indienen en vastleggen van de vakanties. Dat maakt afspraken met anderen en met het gezin gemakkelijk en biedt meer mogelijkheden om in te gaan op aanbiedingen bij de vroege boeking.

Spreidingssystemen zorgen er voor dat ieder op beurt een gunstige verlofregeling heeft.

### Afstands- en thuiswerk

Met afstands- en thuiswerk kan tijd worden gewonnen en fileleed vermeden. In een aantal bedrijven in de gevalsstudies was thuiswerk de enige mogelijkheid om voltijds te blijven werken of om bij het bedrijf te kunnen blijven werken.

Het thuiswerk wordt omkaderd met afspraken over deadlines en wordt geëvalueerd in de functioneringsgesprekken. Vooral in grote bedrijven en in kaderfuncties werken werknemers deeltijds thuis. Kleine bedrijven of bedrijven met een familiale structuur zijn terughoudender.



## Summary

### *Company organisation and work-life balance. Temporal flexibility: examples of win-win situations*

This information dossier uses eight case studies to describe examples of requests on the part of employees for more temporal flexibility, and the win-win situations this creates in companies. The companies involved are examined to determine how and why employers adapt the organisation of work to deal with this demand. In win-win situations, both employees and employers experience the measures taken as a benefit.

Below a brief indication is given of what in the case studies makes the difference. The companies take initiatives in the area of personnel policy, work scheduling, reduction of working time and part-time work, holiday schemes, remote and home working.

#### Personnel (policy)

The case studies indicate that three elements have a major impact on the ability of a company to meet demands for temporal flexibility. These are recruitment and selection, competence policy and management skills.

In the companies present in the case studies, the work-life balance is included in the selection process. Sometimes a specific profile with respect to the desired flexibility is explicitly recruited and further discussed in the job interview. An option here is to attract multi-skilled people and/or complementary profiles. Multi-skilled employees can more easily replace colleagues. Complementary profiles usually have complementary wishes in the area of temporal flexibility. We are thinking here of women with young children who complement older employees whose children are already grown and thus are less bound by school holidays.

To ensure the continuity of the production process and services, it is important that employees can assume each other's tasks. A proactive competence policy can augment the multi-skilled approach to employees.

Supervisors and managers can play an important role in the even distribution of temporal flexibility. In this, a short communication channel (short distance between the supervisor that makes the assessment and takes the decision) is an advantage.

#### Flexitime

Flexitime is a success story in the companies in the case studies. However, this is usually limited to white-collar workers. The systems differ regarding the freedom available with respect to starting time: for example any time between 7 AM and 9 AM, or only at fixed times between these hours. The hours can be mutually agreed upon according to the department's needs.

Flexitime is useful to bring children to school, avoid traffic congestion, share a car, etc. Flexitime is usually accompanied by the introduction of electronic registration. Electronic registration makes it easier to work different hours each day.

#### Working extra and less

This is a scheme in which extra hours can be accumulated – and deficits possibly made up – within a specific period, for which a recuperation or compensation scheme is implemented. In a number of case studies, this is calculated annually. In essence, this consists of employees being able to work less or more hours. The extra hours are usually at the request of the employer or to meet a deadline that the employees themselves impose. The compensation hours are used to handle practical matters. A system is set up to monitor the maximum extra and deficit hours.

#### Working hours on an annual basis

Flexitime arrangements with the possibility to save hours and freely take them can also be used to accumulate a number of extra days off. In a number of companies in the case studies, the accumulated hours can be freely taken within the year. In these companies, working time is not calculated per week, but per year.

#### Adapted work schedules

Typical examples of these are the four-day workweek or working 4.5 days/week, different hours every other week to handle childcare needs, etc. The case studies contain examples of how extra machines or material can be used to reorder the work to make these work schedules possible.

#### Reduction of working time (RWT)

All companies have implemented the traditional RWT (from 40 to 38 hours), and the extra (2) hours that are worked per week are usually accumulated and taken as extra holidays.

In one of the companies, both blue-collar and white-collar workers are awarded one hour or a few hours extra per week. This makes it possible for management to allow more employees to continue to work full-time. The fact that almost all employees work full-time has advantages for the company.

#### Part-time jobs

The number of part-time jobs increased considerably in the past, together with the introduction of more women into the labour market. Subsidising systems such as time credits, career breaks and thematic leave certainly had something to do with this.

The voluntary nature of part-time work remains an issue. Do employees opt for part-time work because a proper work-life balance is not possible otherwise, in other words due for example

to the absence of day care? Or is part-time work viewed as the ideal combination of both work aspirations and family ideals?

#### Vacation planning and distribution

This undoubtedly is an underestimated management element to better adapt work and personal life to each other. Yet there are simple – usually free of cost – actions to take here that can make a difference. The most simple is allowing early requests for and allocation of holidays. This makes it easy to make arrangements with others and with the family, and offers more possibilities to respond to bargains obtained by booking early.

Rotation systems ensure that everyone has a turn at choosing a favourable holiday schedule.

#### Remote and home working

Remote and home working can save time and avoid traffic congestion. For a number of companies in the case studies, home working was the only possibility to continue to work full-time or remain employed at the company.

The home working scheme is framed with arrangements concerning deadlines and is evaluated in the performance reviews. Employees work part-time at home especially in large companies and in executive positions. Small companies or companies with a family structure are more reluctant.

# Hoofdstuk 1 Werk-privébalans

In dit hoofdstuk is achtergrondinformatie samengebracht welke de gevalsstudies in een breder kader plaatsen.

De definitie en de verschillende vormen van temporele flexibiliteit, zoals gebruikt in dit onderzoek, worden toegelicht en in een breder kader geplaatst.

Er is een selectie gemaakt van cijfers en onderzoek met betrekking tot temporele flexibiliteit en werk-privébalans. Er worden enkele opmerkelijke initiatieven vermeld die inspirerend kunnen werken.

Tot slot wordt de methodiek van de gevalsstudies kort toegelicht.

## 1. Definitie van temporele flexibiliteit

Temporele flexibiliteit omvat allerlei vormen van niet-reguliere arbeidstijden. Bij een vraag naar temporele flexibiliteit willen werknemers meer impact op hun vrije tijd, kwantitatief of kwalitatief. Het gaat om extra vrije tijd of om vrije tijd op specifieke momenten.

In dit onderzoek nemen we ook ondersteunende diensten op die de werknemers in staat stellen om meer of kwalitatief meer gunstige vrije tijd te hebben. Thuiswerk en ondersteunende diensten voor de werknemers – zoals strijkdiensten - betekenen tijdswinst en leiden daarom tot meer temporele flexibiliteit voor de werknemers.

Dit informatiedossier behandelt de temporele flexibiliteit op vraag van de werknemers.

## 2. Vormen van temporele flexibiliteit

Bij vragen naar temporele flexibiliteit gaat het om meer of om andere vrije tijd en dit door middel van werktijdregelingen, deeltijds werken, loopbaanmaatregelen, vakanties, werkplaatsregelingen en persoonsgerichte diensten

### 2.1. Werktijdregelingen

Werktijdregelingen gaan ondermeer over de periodes van werken. Het zijn regelingen zoals:

- glijdende uren of afwijkingen op de reguliere werktijden van 9 u tot 17 u

- weekendwerk
- atypische werkroosters zoals wisselend om de twee weken
- individuele werktijden, aangepast aan de privésituatie
- alternatieve dagelijkse of wekelijkse werktijden
- werktijden op jaarbasis of halfjaarlijkse periodes
- samengedrukte werktijden zoals vierdagenweek of 12-uren shiften
- arbeidsduurverkorting naar bijvoorbeeld 36 uur/week.

Werktijdregelingen zijn gebonden aan Europese (EG, 2003) en aan nationale richtlijnen/CAO's en zijn deels sectorgebonden (NAR, 2009). Op dit moment lopen discussies over mogelijke wijzigingen van de Europese richtlijn (Verdonck, 2009).

Bij de werktijdregelingen zijn ook kwalitatieve kenmerken zoals inspraak in het werkrooster, regelmaat in de werktijden en gelijke verdeling van gunstige en ongunstige werktijden voor het gezins- en privéleven een aandachtspunt (Baaijens & Jansen, 2006).

- De persoonlijke voorkeuren kunnen op verschillende manieren gerealiseerd worden. Werknemers kunnen spontaan hun voorkeur uiten of de inspraak kan georganiseerd gebeuren.
- Uurroosters kunnen periodiek vastgelegd zijn of elke week verschillen. Vaste uurroosters biedt meer mogelijkheden voor de organisatie van het sociaal leven van de werknemers.
- Ongunstige uren zoals de avonduren of weekendwerk kunnen gelijk worden gespreid over alle werknemers of op vraag van de werknemers mee afhankelijk zijn van individuele voorkeuren of gezinssituaties.

## 2.2. Deeltijdswerken

De laatste 25 jaar is het aantal deeltijdwerkers constant toegenomen en dit vooral door de toenemende arbeidsmarktparticipatie van vrouwen (Van Hootegem, De Winne, Forrier, Marescaux, Sels, & Huys, 2009). Meer vrouwen dan mannen werken deeltijds en zij doen dit hoofdzakelijk om een betere combinatie van werk en gezin te realiseren (Van Gils, 2004) (Meulders & O'Dorchai, 2008).

Niet alle deeltijdswerken is voor 100% een vrije keuze. Gebrek aan kinderopvang kan bijvoorbeeld een reden zijn om verminderd te gaan werken. Voor kinderen beneden de drie jaar heeft de Vlaamse gemeenschap in vergelijking met de Europese landen wel het op één na hoogste gebruikerscijfer. Alleen in Denemarken maken nog meer kinderen (deels) gebruik van de opvang: 73% ten opzichte van 60,4% in Vlaanderen (Kind en Gezin, 2008).

### 2.3. Loopbaanmaatregelen

Loopbaanmaatregelen zijn erop gericht om de werksituatie beter te stroomlijnen met het privé-leven. Het gaat in belangrijke mate om loopbaanbeheer en eindloopbaanmaatregelen (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2009). Het loopbaanbeheer betekent in veel gevallen een aanpassing aan de gezinssituatie, maar ook een sport- of cultuurloopbaan kan hier de aanleiding zijn. Het gaat in essentie over aanpassingen in functie van projecten in de privésfeer. Projecten zoals opleidingen of een politiek of sociaal engagement kunnen aangepaste werktijden vereisen.

### 2.4. Vakantieregelingen

Bij de vakantieregelingen zijn zowel de manier van planning van de vakanties als de mogelijkheid om extra vakantie te kunnen krijgen van belang.

Extra vakantie kan nodig zijn voor de opvang van de kinderen, bouwen of verbouwen, verre reizen, familiebezoek, enz. In sommige gevallen kan men extra dagen sparen door plusuren te realiseren. Andere bedrijven staan verlof zonder wedde voor korte periodes toe.

In bedrijven waar heel vroeg de vakantieperiodes kunnen vastgelegd worden, kunnen werknemers hun voordeel halen bij vroege boekingen of speciale bestemmingen.

### 2.5. Werkplaatsregelingen

Werkplaatsregelingen bevatten alle regelingen in verband met het werken buiten de muren van het bedrijf. Het kan gaan om thuiswerk of om afstandswerk op een andere locatie. Bij werkplaatsregelingen wordt ernaar gestreefd om woon-werkverplaatsingen en verplaatsingstijden te vermijden of te verkorten (Walrave, 2009).

### 2.6. Persoonsgerichte diensten

Tenslotte zijn er persoonsgerichte diensten zoals de kindgerichte diensten en andere gezinsondersteunende diensten. Hierbij is het de bedoeling om meer 'tijd' vrij te maken voor privéactiviteiten. Als er in een bedrijf bijvoorbeeld een strijkdienst wordt aangeboden kan de strijktijd thuis beperkt worden of wegvallen. Hetzelfde geldt voor hersteldiensten of winkelservice. De diensten kunnen door het bedrijf zelf aangeboden worden of de werkgever kan derden inschakelen om de diensten te leveren.

### 3. De werk-privébalans

De actualiteit van het thema werk-privébalans (Symoens & Bracke, 2007) toont zich zowel in de vakliteratuur als in dagbladen en magazines en dit vanuit de verschillende standpunten. Artikels en ook onderzoek beperken zich dikwijls tot één van de aspecten van de werk-privébalans. De werk-gezinsbalans is hierbij een topper en een cruciaal thema is het tijdsmanagement. De keuze van de thema's weerspiegelt actuele maatschappelijk tendensen zoals een stijgende arbeidsparticipatie van vrouwen en individualisering van leef- en gezinspatronen. Temporele flexibiliteit kan bijdragen tot een betere werk-privébalans en een reductie van werk-privéconflicten (Jansen, 2003).

Dit onderzoek beperkt zich tot voorbeelden van flexibele werktijden op vraag van de werknemer. Het kan ook gaan om ondersteunende diensten die door hun beschikbaarheid de tijdsbesteding van de werknemer vergroten. De voorbeelden zijn niet exhaustief. Het kan gaan om flexibiliteit op dag-, week-, jaar- of loopbaanbasis. De vragen worden gesteld omwille van de behoefte aan een betere afstemming van privé en werk. Maatregelen in deze gevalsstudies om een betere afstemming tussen werk en privé te bekomen zijn dikwijls geïnspireerd door het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat voor een integratie van economische, sociale en milieu-overwegingen.

*De definitie van de Europese Commissie in het groenboek over MVO van 2001 was de eerste op overheidsniveau en omschrijft MVO als volgt: "de vrijwillige integratie van milieu en sociale overwegingen in de bedrijfsactiviteiten, bovenop wettelijke en contractuele verplichtingen". Sindsdien is het concept verder gegroeid.*

*Het Belgisch MVO Referentiekader van 2006 definieert MVO als volgt: "een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen, waarbij overleg met stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces". Dit betekent dat MVO een proces is en geen toestand.*

*Een onderneming is niet maatschappelijk verantwoord, maar integreert MVO in de hele bedrijfsvoering. De systematische en coherente toepassing van economische, sociale en milieuoverwegingen gebeurt op een geïntegreerde wijze. Dat betekent dat het om meerwaardencreatie in de drie dimensies gaat, die niet los van elkaar staan, elkaar aanvullen en beïnvloeden en soms met elkaar in conflict komen. MVO is niet een toevoeging van hier en daar wat elementen van de drie dimensies, maar is een consequent toepassen van de drie dimensies in alle facetten van de bedrijfsvoering en de kernactiviteiten van de onderneming. Op citaat (Sustenuto, 2007).*

Het kenniscentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen van de Vlaamse overheid geeft volgende omschrijving van de balans werk-privéleven.

*“Oog hebben voor de persoonlijke behoeften van werknemers buiten hun professionele activiteiten en het bevorderen van een evenwichtige verhouding tussen werk en vrije tijd zijn traditionele aandachtspunten van MVO.*

*Oorspronkelijk werden programma's vooral gefocust op werkende ouders. Vandaag wordt het belang van een evenwichtige combinatie werk-privé voor alle werknemers erkend. Evenwicht en tevredenheid bij het personeel kunnen zorgen voor meer stabiliteit in het bedrijf. Hoe efficiënt een onderneming is, hangt immers voor een groot deel af van de mensen die er deel van uitmaken. In die zin is het evenwicht tussen werk en privéleven nauw verbonden met het thema Veiligheid en gezondheid op het werk.*

*Veranderingen in de arbeidsorganisatie, in de samenleving en in de samenstelling van het gezin dragen ertoe bij dat de grenzen tussen werk en vrije tijd soms vervagen. Meer deadlines halen op kortere tijd, levenslang leren, een groot aanpassingsvermogen en flexibiliteit horen bij de vragen van werkgevers op een competitieve arbeidsmarkt. Dit lijkt te contrasteren met de stijgende vraag van werknemers voor een betere balans tussen werk en privéleven. Regelmatig afstemmen van de verwachtingen en de mogelijkheden in verband met dat evenwicht is dus essentieel.*

*Een gezonde balans werk-privé is een gevoelsmatig begrip: het duidt op het zoeken naar de verhouding die optimaal is voor een bepaald persoon. Het betekent dus niet noodzakelijk dat tijd gelijkmatig over de twee polen verdeeld is. Verplaatsingen naar de werkplek en bijscholing horen evengoed bij het aspect 'werk'. 'Privé' betekent naast tijd voor het gezin ook tijd voor persoonlijke interesses, ontspanning, vrijwilligerswerk, ...” op citaat (Kenniscentrum MVO Vlaanderen, 2007).*

Op Europees niveau pleiten de sociale partners in dit kader voor billijke arbeidstijdregelingen die op een evenwichtige wijze rekening houden met gezins- en privébelangen, met respect voor de bedrijfsbelangen (Europees Economisch en Sociaal Comité, 2007/C 256/19) & (Europees Economisch en Sociaal Comité, 2007 SOC/271).

## 4. Cijfers en onderzoek

Hierna volgt een selectie van beschikbaar cijfermateriaal en onderzoek over temporele flexibiliteit en de werk-privébalans. Het overzicht is niet exhaustief en de resultaten worden beperkt weergegeven in functie van dit onderzoek.

Er wordt een opdeling gemaakt in de rubrieken: cijfers, wetenschappelijk onderzoek, Europees onderzoek en opinie- & marktonderzoek. Bij opinie- en marktonderzoek gaat het om niet-representatieve gegevens die verzameld zijn vanuit een specifieke interesse.



## 4.1. Cijfers

In *De Sociale Staat van Vlaanderen* (Van Hootegem, De Winne, Forrier, Marescaux, Sels, & Huys, 2009) worden twee trends aangegeven die aanleiding kunnen geven tot meer vragen van de werknemers naar flexibele arbeidstijden. Er is de vervrouwelijking van de arbeidsmarkt die ervoor zorgt dat er meer tweeverdieners zijn en de koopkracht van de gezinnen doet stijgen. Daaruit kan zich een behoefte ontwikkelen tot meer vrije tijd op gezinsbasis. En er is een trend van individualisering waardoor sommige werknemers vragende partij worden voor meer autonomie over de arbeidstijd en een grotere flexibiliteit. Cijfers in dezelfde publicatie tonen aan dat het deeltijds werk in de voorbije jaren in Vlaanderen is toegenomen.

Cijfers over de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen die tijdelijk stoppen met werken voor de opvoeding van de kinderen tonen een toename van herintreding in de arbeidsmarkt (De Beleyr, 2009).

Grafiek 1 Cohorte-cijfers arbeidsmarktparticipatie vrouwen



Bron: PSBH (Bewerking PSBH-team, UA)

Systemen van 'onderbreking van de loopbaan' verdienen aparte aandacht omdat zij vandaag de dag ook ingezet worden om oudere werknemers langer aan de slag te houden. In grote lijnen komt het hierop neer dat werknemers recht hebben op één jaar voltijdse of halftijdse

onderbreking of op vijf jaar voor één vijfde reductie. De Federale overheid voorziet een tegemoetkoming (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2009), (RVA, 2009); de Vlaamse overheid aanmoedigingspremies (Vlaanderen, 2009). Sectoren zijn vrij hierboven op nog extra's toe te kennen. Het systeem in de privé noemt tijdskrediet en is een recht dat enkel beperkt wordt door het aantal werknemers dat gelijktijdig zijn rechten kan doen gelden. Er staat een vergoeding tegenover. In de overheid geldt een gelijkaardig systeem en dat noemt loopbaanonderbreking. Loopbaanonderbreking wordt in de literatuur ook als verzamelterm gebruikt. Voor vijftigplussers gelden in beide gevallen extra's en is het aantal jaren van deeltijdse onderbreking niet beperkt maar geldig tot het pensioen. Het is deze laatste regeling die ervoor moet zorgen dat werknemers langer aan de slag blijven. Onderzoek (Devisscher & Vandeweghe, 2008) heeft vooralsnog niet kunnen bevestigen dat dit inderdaad het geval is. Werknemers met een vijftigplussersregeling van loopbaanonderbreking blijken niet langer te werken dan collega's zonder. Loopbaanonderbreking wordt in België vooral gevraagd door mensen uit een tweeverdienersgezin met een hoog inkomen, bij de jongere groep zijn het vooral vrouwen en bij de vijftigplussers bijna evenveel mannen als vrouwen. Het gaat altijd vooral om werknemers uit grote bedrijven.

Bij de Vlaamse Regionale Indicatoren van de Studiedienst van de Vlaamse Regering zijn enkele cijfers over arbeidsregimes en de werk-privébalans opgenomen (Bral, 2009).

Het aandeel deeltijds werkenden is toegenomen van 18,2% in 2001 naar 22,6% in 2007. De toename zou gedeeltelijk het gevolg zijn van het succes van de maatregelen op het gebied van loopbaanonderbreking en tijdskrediet. Ook het systeem van dienstencheques waar hoofdzakelijk deeltijdswerkende vrouwen tewerkgesteld zijn, draagt bij tot de stijging van het deeltijdswerk. Deeltijdswerk is in hoofdzaak een vrouwelijk verschijnsel en de meeste vrouwen geven aan dit te doen omwille van de combinatie arbeid en gezin.

Meer en meer Vlaamse werknemers verminderen of onderbreken tijdelijk hun loopbaan en maken hiervoor gebruik van de federale stelsels van loopbaanonderbreking die per sector uitgewerkt zijn.

Ook van de bijzondere stelsels zoals ouderschapsverlof, medische bijstand en palliatief verlof wordt meer en meer gebruik gemaakt en het tijdskrediet in de privésector kent een succes.

Het aantal Vlaamse premies voor zorgverloven en nemen jaar na jaar toe.

**Tabel 1** Aantal behandelde aanvragen aanmoedigingspremies bij loopbaanonderbreking en tijdskrediet, naar sector

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
privésector	28.576	27.107	25.718	27.455	26.968	24.016	17.193
social profit sector	6.173	5.549	5.130	4.899	4.535	4.249	3.791
openbare sector	22.756	20.433	17.910	17.194	17.167	16.529	16.808

Bron: (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2009).

Analyse van de werkzaamheidsgraad geeft aan dat er breuklijnen zijn in de kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie. Vrouwen werken minder dan mannen: het aantal vrouwen ligt lager en als ze werken is dat vaker deeltijds. Ze werken in de voltijdse én in deeltijdse banen ook minder uren. Ouderen werken minder dan 25- tot 49-jarigen en vaker deeltijds (Tielens & Herremans, 2007).

## 4.2. Wetenschappelijk onderzoek

### 4.2.1 De werkbaarheidsmonitor van Stichting Innovatie & Arbeid

Stichting Innovatie & Arbeid volgt sinds 2004 de werk-privébalans mee op in de werkbaarheidsmonitor die om de drie jaar bij een representatieve groep werknemers en zelfstandige ondernemers in Vlaanderen wordt afgenomen. Uit de cijfers voor de werknemers blijkt dat er globaal genomen een significante verbetering is in 2007 ten opzichte van 2004. Het aantal werknemers met een niet-problematische werk-privébalans stijgt van 88,2% naar 89,2% (Stichting Innovatie & Arbeid, 2009). Uit de cijfers van 2004 blijkt dat werkdruk en overwerk, naast emotionele belasting, mee verantwoordelijk zijn voor een problematische werk-privébalans (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2006). Hetzelfde geldt – in de data van 2007 – voor de duur van de reistijden naar het werk (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2008). De analyses geven ook een verband tussen werk-privébalans en ziekteverzuim en verloop (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2004): een problematische werk-privébalans gaat samen met een hoger verzuim en een groter verloop.

### 4.2.2 Het werk-privé- en privé-werkconflict in SCV<sup>2</sup>

Op basis van cijfers uit de survey 'sociaal-culturele verschuivingen in Vlaanderen' SCV is een onderzoek gebeurd naar de werkgerelateerde en gezinsgerelateerde determinanten van het werk-privé- en privé-werkconflict (Valgaeren & Van Aerschot, 2007 3-4) (Valgaeren & Van Aerschot, 2007 p.298-323).

Werk-privéconflicten zijn problemen in de combinatie werk en gezin als gevolg van het werk. Privé-werkconflicten gaat over thuissituaties die aanleiding zijn voor problemen op het werk. De problemen komen niet in dezelfde mate voor. Er zijn duidelijk meer werk-privéconflicten.

De conflicten zijn met volgende vragen onderzocht:

1. Hoe vaak denkt u dat de eisen van uw baan uw gezinsleven hinderen?

---

<sup>2</sup> De SCV-survey 'Sociaal-culturele verschuivingen in Vlaanderen' is een jaarlijkse survey bij een representatieve steekproef van Nederlandstalige Belgen in het Vlaamse Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De survey peilt naar waarden, opvattingen en overtuigingen van Vlamingen m.b.t. maatschappelijk en beleidsrelevante thema's. De survey wordt uitgevoerd door FOD Economie (FOD Economie - Afdeling Statistiek, 2007).

2. Hoe vaak denkt u dat de eisen van uw gezinsleven de uitoefening van uw baan hinderen?

Tabel 2 Frequentie van werk-privé- en privé-werkconflict

	Werk-privéconflict(1)	Privé-werkconflict(2)
Nooit	12,4%	23,5%
Bijna nooit	26,0%	44,4%
Soms	46,1%	29,7%
Vaak	14,1%	2,0%
Altijd	1,5%	0,4%
Totaal	100%	100%

Uit: OVER\*WERK 2007, p. 147

Werk-privéconflicten komen meer voor bij bedienden dan bij arbeiders, meer bij zelfstandigen dan bij werknemers, meer bij leidinggevenden dan bij werkenden zonder personeel en meer bij vrouwen dan bij mannen. Hoe meer uren men werkt, hoe meer stress men heeft en hoe meer men thuis werkt, hoe meer conflicten. De werklast zelf is belangrijk: hoe meer werk, hoe meer werk-privéconflicten gerapporteerd worden. Bij de privé-werkconflicten spelen het aantal kinderen onder de achttien jaar een rol, hoe meer kinderen hoe groter het privé-werkconflict. Ook het aantal uren vrije tijd in het weekend is belangrijk. Hoe meer vrije tijd hoe minder privé-werkconflict. Partnervariabelen en geslacht hebben geen invloed.

#### 4.2.3 Het Combinatiemodel als basis voor een geïntegreerd beleid

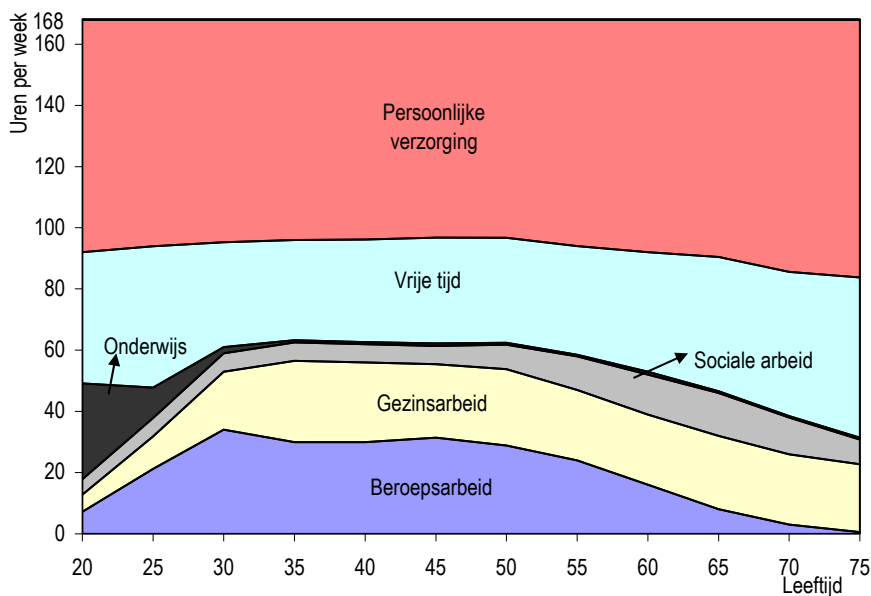
De Studiedienst van de Vlaamse Regering publiceerde in 2008 een studie (Van Dongen, 2008) die het thema 'combinatie beroeps- en gezinsleven' in een historisch maatschappelijk perspectief plaatst. De studie behandelt de verdeling van de beroeps- en gezinsarbeid in Europese landen, met specifieke aandacht voor de situatie in Vlaanderen/België. Ze wil een antwoord geven op de centrale beleidsvraag welke verdeling van beroeps- en gezinsarbeid wenselijk en haalbaar is in een democratische maatschappij.

De studie wil aantonen dat het Combinatiemodel een bruikbaar wetenschappelijk instrument is voor alle democratische landen: voor de studie van het dagelijks leven van mannen en vrouwen binnen de maatschappelijke context en voor de ontwikkeling van een geïntegreerd beleidsprogramma voor de verdeling van beroeps- en gezinsarbeid. Het Combinatiemodel is het resultaat van het wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen en van de rondetafelconferentie 'Beroeps- en Gezinsleven' in opdracht van de Vlaamse regering in de periode 1998-1999.

Uitgaande van een brede theoretische benadering wordt de evolutie van de arbeidsverdeling van mannen en vrouwen voorgesteld aan de hand van empirische modellen. In het verlengde daarvan worden drie normatieve toekomstmodellen uitgewerkt om de mogelijke en wenselijke arbeidsverdeling in de toekomst weer te geven. Eén van deze modellen, het Volledige Combi-

natiemodel, wordt als het meest geschikte beleidsmodel naar voren geschoven. In het model is plaats voor een graduele verdeling van de beroeps- en gezinsarbeid in levensloopperspectief. Ter illustratie geven we hier de ideale combinatie volgens het Volledige Combinatiemodel van het aantal uren per week dat door een gemiddelde man en vrouw tijdens de levensloop zou worden besteed aan de basisactiviteiten (Van Dongen, 2008, p. 182).

**Grafiek 2** Gemiddeld aantal uren van de basisactiviteiten tijdens de levensloop van mannen en vrouwen in het Volledige Combinatiemodel (ideale combinatie)



Bron: (Van Dongen W., 2008, p. 182)

Dit model wordt gebruikt om beleidsperspectieven uit te tekenen voor de relevante maatschappelijke domeinen. De realisatie ervan veronderstelt een geïntegreerd beleid op korte en lange termijn dat individuen, gezinnen en bedrijven voldoende armslag biedt om hun interne en externe arbeidsverdeling te verbeteren. Geïntegreerd betekent dat de belangrijke componenten tegelijk worden aangepakt in een interactief kader, op alle niveaus en voor alle relevante actoren van de maatschappij.

Op bedrijfsniveau wordt een arbeidsorganisatie vooropgesteld die zoveel mogelijk tegemoet komt aan de gewenste werktijden van de werknemers en die tegelijk voldoende haalbaar is binnen de organisaties. Het argument hiervoor is dat naarmate werknemers hun gewenste werktijdregeling hebben, er minder bijkomende faciliteiten nodig zijn om de gepaste combinatie van beroeps- en gezinsleven mogelijk te maken. Daarenboven zouden werknemers een grotere bereidheid gaan tonen om tegemoet te komen aan de noden van de organisatie. Om de behoeften van de werknemers in kaart te brengen is een auditinstrument ontwikkeld, de

Family & Business Audit FBA. Het project 'Family & Business Audit' biedt onderzoeksmateriaal over de balans tussen het bedrijf en het privéleven. Welke maatregelen bestaan er, wat is het standpunt van de top- en lijmanagers, van vakbonden? Wat wensen de werknemers? Welke zijn de gelijklopende perspectieven? Welke gezamenlijke acties kunnen worden ondernomen op bedrijfsniveau (Danau & Van Dongen, 2003).

#### 4.2.4 Onderzoek over tijdsbesteding door TOR

Evoluties in de tijdsbestedingen van de Vlamingen worden opgevolgd door TOR<sup>3</sup>. De onderzoekers stellen vast dat de werknemers ongeveer even lang werken dan enkele jaren geleden, maar vinden aanwijzingen dat in sommige beroepsgroepen het werk op meer flexibele uren gebeurt (Glorieux, Mestdag, & Minnen, 2007). Onderzoek naar de niet reguliere werktijden wijst niet op een significante toename ervan (Mestdag, Minnen, Vanderweye, & Glorieux, 2009).

### 4.3. Europees onderzoek

Op Europees niveau gebeurt al geruime tijd onderzoek naar een betere werk-privébalans en daarbij wordt de win-windoelstelling mee opgenomen.

De resultaten van de Europese survey over werktijden en de werk-privébalans<sup>4</sup> wijzen op een positieve invloed van een evenwichtige werk-privébalans. De invloed is gunstig voor de efficiëntie en de productiviteit van de organisatie, voor de daling van het absentieïsme en voor de rekrutering en retentie van werknemers. Alle vormen van temporele flexibiliteit worden bestudeerd, ook de reorganisatie van de werktijd in loopbaanperspectief.

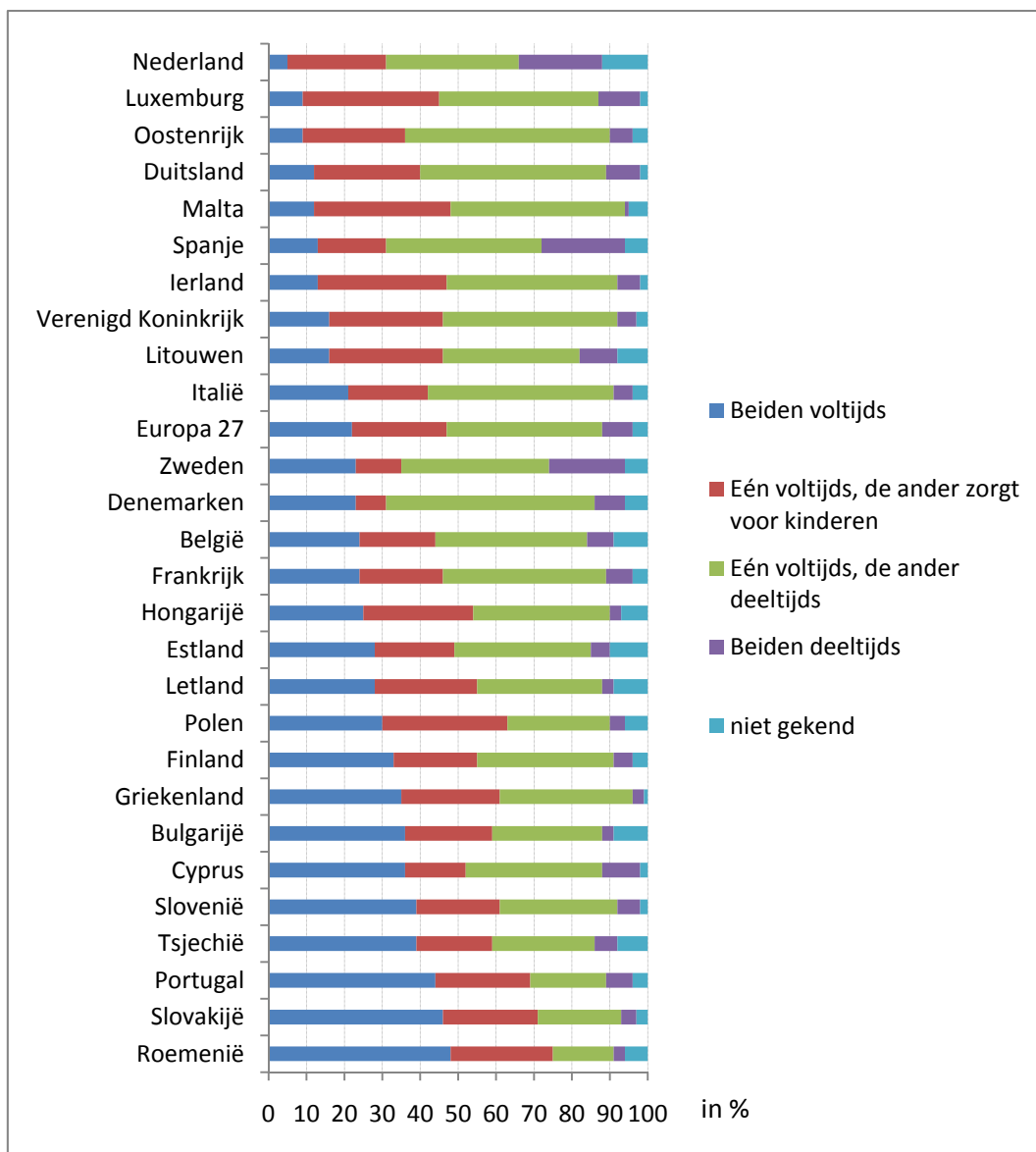
Een recente survey over het familiaal leven in de Europese landen (The Gallup Organization, 2008)<sup>5</sup> - op vraag van het Europees directoraat voor tewerkstelling & sociale zaken – peilde onder andere naar de wenselijkheid om verminderd te werken in functie van de opvoeding van kinderen.

<sup>3</sup> Onderzoeksgroep voor de studie van tijd, cultuur en samenleving. <http://www.vub.ac.be/TOR/intro/intro.phtml>

<sup>4</sup> Langlopend onderzoek over verschillende aspecten van de werk-privébalans. European survey on working time and work-life balance <http://www.eurofound.europa.eu/areas/worklifebalance/eswt.htm>

<sup>5</sup> Info [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_247\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_247_sum_en.pdf)

Grafiek 3 Voorkeur combinatie werk en gezin Europese landen



Bron: The Gallup Organization, 2008, p. 9.

In alle lidstaten zag een meerderheid van de respondenten de beste oplossing in minstens deeltijds werken van minstens één van de partners. De bevraging gebeurde met een meerkeuze vraag. *“De combinatie van werk en de zorg voor kinderen kan op verschillende manieren georganiseerd worden. Welke van de vier volgende opties is het meest praktisch en realistisch, in acht genomen dat er voor een inkomen gezorgd moet worden”.*

België scoort redelijk dicht bij het Europees gemiddelde.

Tabel 3 Voorkeur combinatie werk en gezin België

Voorkeurcombinatie	België	Europees gemiddelde
Beide ouders werken voltijds	24%	22%
Één ouder werkt voltijds, de andere past voltijds op de kinderen	20%	25%
Één ouder werkt voltijds, de andere deeltijds	40%	41%
Beide ouders werken deeltijds	7%	8%
Geen antwoord/mening	10%	5%

Meest opmerkelijk verschil is dat slechts 1/5 in België kiest voor een partner die voltijds op de kinderen past, Europees is dat 1/4. De studie leert verder ook dat gemiddeld in Europa de mannen meer frequent antwoorden dat best één partner thuis blijft om de kinderen op te voeden (27% vs. 23% van de vrouwen), verkiezen vrouwen meer een situatie waarbij één van de partner deeltijds gaat werken (44% vs. 37% van de mannen).

Het Europees Economisch en Sociaal Comité heeft onderzoek laten uitvoeren en daaruit blijkt dat bedrijven op verschillende vlakken kunnen winnen bij een betere werk-privébalans. Werknemers zijn minder vaak afwezig zijn, voelen zich meer bij het bedrijf betrokken, zijn gemotiveerder en presteren beter. Bijkomend zorgt dit voor mogelijkheden om goede mensen te rekruteren, voor een goed werkklimaat en komt het imago van het bedrijfsleven ten goede (Europees Economisch en Sociaal Comité, 2007).

De Europese Stichting voor de verbetering van levens- en arbeidsomstandigheden nam in 2004-2005 in meer dan 21.000 Europese bedrijven een enquête af over de arbeidstijd en de combinatie werk-privé. De enquête gebeurde in de vijftien 'oude' EU-lidstaten en zes 'nieuwe' lidstaten. De belangrijkste bevindingen van de enquête kunnen als volgt worden samengevat.

- Er bestaan afspraken over flexibele arbeidstijd in 48% van de bedrijven met 10 of meer werknemers
- De mogelijkheden verschillen van land tot land. De accumulatie van uren wordt bijvoorbeeld toegestaan in meer dan 50% van de bedrijven in Finland en Zweden, terwijl maar in 10 tot 15% in Griekenland, Cyprus of Portugal
- 61% van de managers zegt dat flexibele arbeidsuren tot een hogere jobtevredenheid leiden.
- Managers wijzen op volgende positieve effecten van flexibiliteit:
  - een aanpassing van de arbeidsuren aan de werklust (54%)
  - minder absentisme (27%)
  - minder betaalde overuren (22%).

Onderzoek in 21 Europese landen naar flexibele werktijden leert dat de behoefte aan flexibele werktijden groeit, zowel bij werkgevers als bij werknemers (Chung, 2009). Als de flexibiliteit



gericht is op de werknemers hebben bedrijven minder problemen in het personeelsbeleid en zijn er meer vrouwen in dienst. De aanwezigheid van sterke werknemersvertegenwoordiging is gunstig voor de ontwikkeling van flexibele werktijden.

#### 4.4. Opinie- & marktonderzoek

Over wat de werknemers willen aan acties in dit verband, is nog weinig wetenschappelijk kwantitatief onderzoek beschikbaar. Het gaat meestal over een heel kleinschalige bevraging die geen representativiteit nastreven. De resultaten geven enkel een mogelijke tendens weer.

##### 4.4.1 Wat remt vrouwen in hun carrière?

Het onderzoek vond plaats in juni 2005 in opdracht van Knack en Weekend-Knack (Vanderweyden & Pelleriaux, 2005). Met de bevraging is nagegaan welke maatregelen de overheid zou moeten nemen om meer vrouwen aan het werk te krijgen of te houden.

Het is een webenquête die via Mediapoll en Telenet is verspreid en ingevuld door 3.779 respondenten van alle leeftijden, hoofdzakelijk Vlamingen. Het onderzoek is niet representatief voor de Vlaamse bevolking: de respondenten zijn hoger geschoold dan gemiddeld. Één vaststelling overstijgt deze scheef trekking van de populatie op het vlak van kwalificaties, want zij geldt voor alle opleidingsniveaus. Het gaat om de maatregelen die de overheid zou moeten nemen voor een betere werk-privébalans. Bij alle groepen respondenten kwam als belangrijkste maatregel naar voor dat de overheid werkgevers moet stimuleren om een personeelsbeleid te voeren dat de combinatie van werk en privéleven vergemakkelijkt. Daarnaast gaan de vragen naar meer plaatsen in de kinderopvang en flexibeler uren van die opvang, net als naar tele(thuis)werk en meer flexibele werktijden. Ook deze vragen komen in gelijke mate van hoger en minder hoog geschoolden: verlofsparen, uitbreiding van de thuisopvang voor zieke kinderen, een regeling om bij uitkeringen van tijdskrediet, bevallings- en ouderschapsverlof etc. op voorhand heffingen af te houden zodat mensen nadien niet te zwaar worden belast, een uitbreiding van het systeem van dienstencheques, uitbreiding van het aantal jaren recht op tijdskrediet én de uitbreiding en versoepeling van de opvang voor tieners.

##### 4.4.2 Combinatie werk en gezin. Bevraging, cijfers en visie

De vraag naar behoeften in verband met de werk-privébalans is ook gesteld in een enquête van de Gezinsbond in samenwerking met UNIZO in 2008 (UNIZO en Gezinsbond, 2009)<sup>6</sup>. De vraag kadert in een breder onderzoek naar de manier waarop werknemers en zelfstandigen/KMO's werk en gezin combineren en welke knelpunten zij daarbij ervaren. Het onderzoek

---

<sup>6</sup> Info <http://www.unizo.be/viewobj.jsp?id=400136>

is niet representatief maar is door de omvang van de respons, 2.512 respondenten waarvan 880 werknemers, tentatief.

De voorkeur van de werknemers om problemen in de werk-privébalans op te lossen gaat uit naar betaald familiaal verlof. Drie op de vier werknemers zegt te kunnen kiezen voor een beperkt arbeidsregime, deeltijds of halftijds, of een voltijds regime. Vier op de tien maken gebruik van formules als de dienstencheques en drie op de tien krijgen hulp van familie of vrienden. 17,4% kan via het bedrijf een beroep doen op gezinsondersteunende diensten. De top drie van gezinsondersteunende diensten zijn de strijkdienst, georganiseerde vakantieopvang en opvang van zieke kinderen.

In de enquête is aan de werkgevers de vraag gesteld welke maatregelen haalbaar zijn en in welke mate inspraak en overleg mogelijk is. Een meerderheid van de bedrijfsleiders ziet meer gezinsflexibiliteit aanbieden aan de werknemers als moeilijk haalbaar, maar een ruime meerderheid (64,4%) zegt dat inspraak en overleg op het werk over de combinatie gezin en arbeid haalbaar tot gemakkelijk haalbaar is.

#### 4.4.3 De werkgever maakt het verschil

Een onderzoek van SD Worx over flexibiliteit in Belgische KMO's (SD Worx, 2008)<sup>7</sup> leert dat "hoe kleiner de organisatie, hoe meer flexibeler de omgang met medewerkers is". 58% van de KMO's wil ingaan op vragen van werknemers om deeltijds te werken. De vraag is met 17% van de werknemers in KMO's hoger dan in grote bedrijven. 13,6% van de werknemers in bedrijven met meer dan 500 werknemers vragen om deeltijds te werken.

Enkele opmerkelijk vaststellingen over wat KMO's toestaan. Onderstaande percentages geven aan hoeveel van de KMO's de regeling aan hun werknemers toestaan.

- 84% flexibiliteit (-sgunsten) in arbeidsduur voor alle medewerkers
- 29% thuiswerk
- 84% doktersbezoek tijdens de uren
- 73% thuisblijven voor een ziek kind
- 43% kleine kinderen naar de 1<sup>ste</sup> schooldag brengen
- 64% bij co-ouderschap de uurregeling aanpassen aan de dagen met kinderopvang
- 62% vakantie naar eigen keuze bepalen
- 88% snipperdagen nemen als men dat wenst

<sup>7</sup> Info [http://www.sd.be/site/website/be/nl/1000A/10F00C/10000P\\_080605\\_599](http://www.sd.be/site/website/be/nl/1000A/10F00C/10000P_080605_599) (1251 KMO's & 2709 werknemers)

- 69% snipperuren nemen als men dat wenst.

Deze vormen van flexibiliteit worden vaker aan bedienden en kaderleden dan aan arbeiders toegestaan.

#### 4.4.4 Marktonderzoek: wat werkgevers willen geven

De thematiek is ook de consultancy bedrijven niet ontgaan en is onderwerp van hun (markt)onderzoek. In E- en gedrukte vakmagazines wordt hierover regelmatig verslag gedaan. Uit een onderzoek van StepStone blijkt dat vier bedrijven op tien mensen met kinderen willen helpen bij het vinden van een evenwicht tussen hun werk en hun gezin.

*"11% van de Belgen werkt in een bedrijf waar veel gedaan wordt voor mensen met kinderen. Zo zorgt het bedrijf bijvoorbeeld voor kinderopvang of kunnen werknemers thuisblijven voor de kinderen. Bij 28% van de deelnemers zijn er geen speciale diensten om mensen te helpen bij het vinden van een evenwicht, maar ze geven wel aan dat hun bedrijf flexibel is voor mensen met een gezin. 61% gaf aan dat mensen met een gezin in hun bedrijf geen speciale voordelen krijgen. De resultaten zijn gelijklopend in de rest van Europa.*

*Uit een uitgebreider onderzoek van StepStone bij een kleinere groep deelnemers, blijkt dat een flexibel uurrooster volgens velen de beste oplossing is om mensen met een gezin te helpen. Ook de mogelijkheid om thuis te werken en extra verlofdagen zijn mogelijke oplossingen volgens hen. "Veel bedrijven vinden moeilijk de juiste medewerkers. Het is daarom zeker niet onbelangrijk om als bedrijf een goed evenwicht te kunnen aanbieden tussen werk en gezin. Speciale regelingen op dit vlak kunnen doorslaggevend zijn voor jobzoekers om voor een job te kiezen of niet", zegt Jan Heiremans, Country Manager van StepStone België.*

*Aan deze online enquête van StepStone namen 11.220 werkzoekenden uit acht Europese landen deel (België, Noorwegen, Zweden, Duitsland, Italië, Frankrijk, Nederland en Denemarken)."*

Op citaat hrminfo.net<sup>8</sup>.

Een internationaal onderzoek van het financieel wervingsbureau Robert Half zegt dat in België 51% van de werkgevers expliciet aandacht besteedt aan flexibiliteit. België scoort iets beter dan het wereldwijde gemiddelde van 47%. Nederland staat met 61% bovenaan. 32% van de Belgische bedrijven biedt aan werkende ouders de gelegenheid om deeltijds te werken, gelijk aan het wereldwijde gemiddelde. Het onderzoek werd gehouden bij 2.481 personeelsmanagers en financieel directeurs in zeventien landen.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Info [http://www.hrminfo.net/press\\_releases.asp?itemID=231](http://www.hrminfo.net/press_releases.asp?itemID=231) 22-04-2008

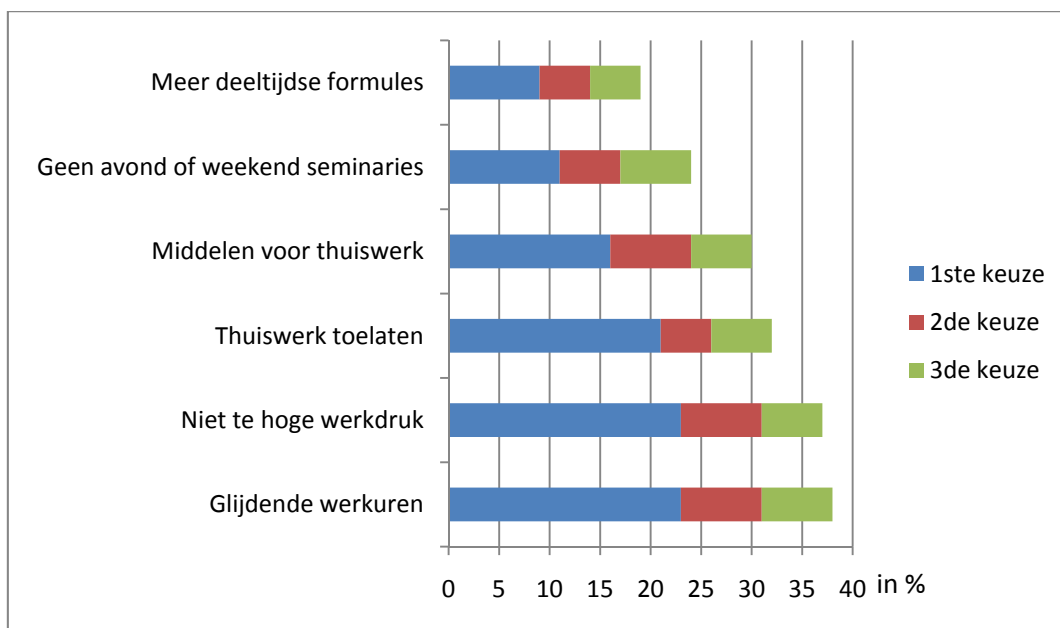
<sup>9</sup> Info <http://www.express.be/business/nl/hr/helpt-bedrijven-heeft-aandacht-voor-flexibiliteit/96472.htm> 20-08-2008

#### 4.4.5 De toenemende vervlechting tussen werk en privé

Een onderzoek van Randstad bij 2.000 bedienden en kaderleden wijst uit dat de grens werk-privé vervaagt (Randstad, 2009). In deze studie over de werk-privébalans staan twee vragen centraal: enerzijds de vraag naar het wederzijds binnendringen, anderzijds de vraag naar de perceptie ervan door de werknemers.

De resultaten geven een genuanceerd verhaal. De vervlechting is niet voor alle beroepsgroepen gelijk en heeft voor- en nadelen. Sommige werknemers hebben er problemen mee, andere niet. De studie geeft aan dat het in zekere mate gaat om een vorm van tijdruil. 72% van de ondervraagden regelt wel eens privé zaken op het werk, maar veel werknemers werken ook thuis voor het werk zonder dat dit gecompenseerd wordt. Medewerkers die vaak thuis in hun vrije tijd werken voor het werk, regelen ook meer privé zaken op het werk.

Grafiek 4 Wat kan of moet het bedrijf doen om werk en privé beter te combineren?



Bron: Randstad. De toenemende vervlechting tussen werk en privé, p. 16.

Op de vraag wat de werkgever kan doen om de werk-privébalans in evenwicht te houden, scoren glijdende werkuren, een werkbare werkdruk en thuiswerk duidelijk het hoogst.

## 5. Opmerkelijke initiatieven

Onderstaande initiatieven dienen als inspiratiebron. Sommige acties lopen al geruime tijd, andere zijn net opgestart. Nieuwe ontwikkelingen kunnen op de diverse websites opgevolgd worden.

Begin 2008 lanceerde de Vlaamse minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke kansen samen met Voka een oproep naar bedrijven om te investeren in gezinsvriendelijke diensten en startte een pilotproject om bedrijven hierbij te ondersteunen. In HRMagazine wordt aan dit initiatief en aan de problematiek in het algemeen regelmatig aandacht besteed<sup>10</sup>.

In Nederland gaat minister A. Rouvoet voor Jeugd en Gezin een keurmerk voor gezinsvriendelijk werkgeverschap stimuleren. Dit label zal aanduiden dat een organisatie vooroploopt in het realiseren van een optimale werk-privébalans voor de werknemers<sup>11</sup>. Recent is in Nederland een Taskforce DeeltijdPlus opgericht die 27 pilotprojecten gaat onderzoeken met betrekking tot kansen en barrières voor meer flexibiliteit op maat van de werknemers. Er zal vooral worden nagegaan welke drempels vrouwen ondervinden om hun loopbaan (terug) uit te breiden met meer uren. Het project geniet de steun van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid<sup>12</sup>. In Nederland hebben drie op de vier werkende vrouwen een baan van minder dan 35 uur per week (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2008).

Het Work-Life Research Centre is een internationaal onderzoeksinstituut met een toekomstgerichte focus in het domein van de balans tussen werk- en privéleven en levenskwaliteit. Op de site<sup>13</sup> staat een gids 'Case Studies of Workplace Change' en 'Good Practices in Europe'.

Temporele flexibiliteit en werk-privébalans zijn ook een aandachtspunt bij de werknemersvertegenwoordigers. Het ABVV en ACV ontwikkelden speciaal voor het evenwicht een checklist voor delegees, respectievelijk onder de titel 'Arbeid, gezin en vrije tijd'<sup>14</sup> en 'De checklist gezinsvriendelijke bedrijven'<sup>15</sup>.

Het VKW bracht in 2001 een aantal instrumenten in kaart voor een mensvriendelijk HR-beleid, waarbij de werk-privébalans prominent aanwezig is (VKW, 2001)<sup>16</sup>.

---

<sup>10</sup> Info <http://www.hrmagazine.be/default2.asp>

<sup>11</sup> Info <http://www.jeugdengezin.nl/nieuwsberichten/2009/keurmerk-gezinsvriendelijk.asp> 05-10-2009

<sup>12</sup> Info <http://www.meerurenwerken.nl>

<sup>13</sup> Info [www.workliferesearch.org](http://www.workliferesearch.org) rubriek 'Workplace Initiatives'.

<sup>14</sup> Info <http://www.vindjeevenwicht.be/> 20-10-2009

<sup>15</sup> Info [http://www.acv-online.be/Sociaal\\_overleg/Thema\\_s/Gezinsvriendelijk\\_bedrijf/default.asp](http://www.acv-online.be/Sociaal_overleg/Thema_s/Gezinsvriendelijk_bedrijf/default.asp) 04-08-2009

<sup>16</sup> Info [www.vkw.be](http://www.vkw.be)

De Koning Boudewijnstichting bracht in 2003 een Task force van werknemers samen om initiatieven toe te lichten inzake de balans tussen professioneel en privéleven (Koning Boudewijn Stichting, 2003)<sup>17</sup>.

In het kader van het Europees Sociaal Fonds ESF zijn twee tools ontwikkeld die de flexibilitetsvragen kunnen ondersteunen. Het gaat om het project Anders Werken en C&F - Combinatiebeleid en FlexibiliTIJD (V & AMP)<sup>18</sup>.

De Gezinsbond neemt vanaf 23 oktober 2009 een nieuwe rubriek op met gezinsvriendelijke vacatures, ook beschikbaar op internet<sup>19</sup>. Er is een checklist ontwikkeld waarmee bedrijven zichzelf kunnen beoordelen op gezinsvriendelijkheid. De checkpunten omvatten waarden en principes, naast concrete maatregelen. De maatregelen gaan over de arbeidstijd, de loopbaanplanning, het verlof, de arbeidsorganisatie en de gezinsondersteunende diensten en andere voorzieningen.

---

<sup>17</sup> Info [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

<sup>18</sup> Info <http://www.mv-united.be/index.php?id=4&L=0&cHash=7a7f069055> ESF producten 20-10-2009

<sup>19</sup> Info <http://www.jobextra.be/>

## Hoofdstuk 2 Gevalsstudies

### De onderzoeksvraag

De focus ligt op de concrete ondernemingspraktijk met volgende centrale vragen:

- Welke zijn de (veel voorkomende) vragen naar temporele flexibiliteit, gesteld vanuit werknemers aan hun werkgever?
- Wat kunnen en willen werkgevers veranderen of toestaan?
- Hoe komt men in de concrete praktijk tot win-win-oplossingen?

### Methodiek van gevalsstudies

De methodologie van gevalsstudies laat toe om win-winsituaties te beschrijven en de hypothese 'er zijn win-winsituaties mogelijk' te verifiëren. Het gaat hierbij niet over een universele uitspraak alsof alle temporele flexibiliteit aanleiding zou geven tot een win-win, maar om een 'potentieel' resultaat dat geverifieerd zal worden. Gevalsstudies op zich zijn niet bedoeld om te veralgemenen (Swanborn, 2008)

Een situatie wordt als een 'winsituatie' omschreven wanneer ze op die manier door de betrokkenen ervaren worden. Er is een winsituatie als de werknemer of werkgever dit voor zichzelf als zodanig benoemd<sup>20</sup>.

De onderzoeksaanpak bestaat uit drie fasen:

- Fase 1. Inhoudelijke verkenningen, beperkte literatuurstudie en gesprekken met deskundigen
- Fase 2. Voorbereidende gesprekken met werkgevers in 23 bedrijven
- Fase 3. Gevalsstudies van voorbeelden van win-winsituaties: een evenwichtige werk-privébalans gekoppeld aan voordelen voor de bedrijfsvoering.

De gesprekken in de gevalstudies gebeuren aan de hand van een gestructureerde vragenlijst met vijf topics:

- Wat werknemers vragen aan temporele flexibiliteit
- Wat werknemers aan temporele flexibiliteit krijgen

---

<sup>20</sup> Zo'n verband is wel o.a. onderzocht door de Hay Group. Betrokken medewerkers realiseren betere financiële prestaties. Info <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?ID=3517> 20-10-2009

- Het (overleg)proces
- Win-win voor zaakvoerders en werknemers
- Toekomstplannen/problemen en oplossingen.

De voorbeelden van temporele flexibiliteit die hierna beschreven worden omvatten niet noodzakelijk alle regelingen die in een bedrijf over de werk-privébalans bestaan. De selectie van initiatieven is illustratief.

In de acht bedrijven van de gevalstudies werden gesprekken gevoerd met alle betrokkenen: de werkgever of personeelsverantwoordelijke, de werknemer(s) en de werknemersvertegenwoordigers als die er waren. In de tekst zijn de verschillende meningen in cursief aangegeven.

Het paritair karakter van het onderzoek situeert zich op bedrijfsniveau. Er is over de gevalstudies niet op sectorniveau gepraat. Voor één gevalstudie is op voorstel van de werkgever contact opgenomen met de secretarissen van de vakbond om kort de belangrijkste overlegkenmerken voor de sector te situeren.

De voorbeelden zijn onderhandelde oplossingen op bedrijfsniveau.

## 1. Clean Contractors

Nieuwe naam in 2009: Cleaning Professionals<sup>21</sup>

Over het bedrijf<sup>22</sup>

Clean Contractors is een schoonmaakbedrijf dat gespecialiseerd is in professionele schoonmaak in bedrijven, winkels, kantoren, scholen en nieuwbouw werven. Particulieren zijn niet opgenomen als doelgroep. Alle soorten reinigingswerk wordt aanvaard, maar gespecialiseerde schoonmaaktaken zoals dieptereiniging sanitair en ramen wassen worden uitbesteed omwille van de complexiteit van de werkorganisatie, de speciale veiligheidsvoorschriften en de verzekeringspolis.

In het personeelsbeleid is uitdrukkelijk aandacht voor het welbevinden van de medewerkers. In het kader van hun nominatie als Gazelle 2007 zegt het bedrijf hierover het volgende.

---

<sup>21</sup> <http://www.cleaningprofessionals.be/>

<sup>22</sup> Info <http://www.cleaningprofessionals.be/schoonmaakbedrijf>



*Clean Contractors NV heeft absoluut niet de intentie om door te groeien tot een grote onderneming omdat dit in de schoonmaaksector meestal ten koste gaat van klantenbinding, kwalitatieve dienstverlening, goede informatiedoorstroming en een gemotiveerd personeelsbeleid.*

*Bron: website Clean Contractors. In de pers. Trends Gazellen 2007.*

Om de werknemers te motiveren worden verschillende initiatieven genomen zoals kwaliteitsvolle onderhoudsproducten ter beschikking stellen zodat het werken aangenamer is. Kleine attenties zoals tickets voor de cinema of verjaardagskaartje met een 'Win For Life' zijn er ook. En initiatieven zoals 'schoonmaakster van het jaar' en 'schoonmaakster in de kijker' zijn specifiek daarvoor bedoeld. Een direct contact met de leidinggevende en de directeur ondersteunen de motivatie en betrokkenheid bij het bedrijf. Met het oog op een zo direct mogelijk contact met de werknemers is gekozen voor een platte bedrijfsstructuur.

Directie		
Regioverantwoordelijke 1	Regioverantwoordelijke 2	Regioverantwoordelijke 3
Wn1 – wn2 – wn3 - enz.	WnA – wnB – wnC - enz	WnI – wnII – wnIII – enz.

Van de Regioverantwoordelijke wordt verwacht dat hij of zij een luisterend oor heeft voor de problemen van de werknemers en waar mogelijk problemen oplost. De kwaliteit van het werk en de goede verstandhouding met de klanten is afhankelijk van de motivatie en het welbevinden van de werknemers. Als de Regioverantwoordelijke niet beschikbaar is, neemt de directie die taak over.

Temporele flexibiliteit bieden aan de werknemers kadert in dit personeelsbeleid. Het feit dat het bedrijf ook zelf temporele flexibiliteit vraagt, versterkt de wil om in te gaan op vragen van werknemers.

Clean contractors telt een 100-tal werknemers, waarvan 93 arbeiders tewerkgesteld op meer dan 150 verschillende werkplekken in Oost Vlaanderen, Vlaams Brabant en Antwerpen. Er werken zeven bedienden, waaronder de directeur, drie regioverantwoordelijken en drie administratieve bedienden. Bij de arbeiders zijn er 20% mannen en 80% vrouwen. Bijna iedereen doet hetzelfde werk. 40% van de arbeiders is van allochtone origine en het bedrijf streeft actief naar een diversiteitbeleid. Er is ook een invoegafdeling opgestart die uitgebouwd zal worden als een mobiele ploeg. Invoegafdelingen zijn bedoeld om werknemers met beperkte scholing op te leiden en te laten doorgroeien in een regulier bedrijf naar kwalitatieve jobs. Clean Contractors wil deze ploeg opleiden tot een elite ploeg die mobiel inzetbaar is op verschillende werken: eenmalige schoonmaak in nieuwe bedrijven, bestrijden van wateroverlast, enz. Daarnaast kunnen deze polyvalente krachten ingezet worden bij vervangingen. Dit biedt een opportuniteit om te kunnen ingaan op vragen van temporele flexibiliteit van werknemers.

Er zijn geen werknemersvertegenwoordigers in het bedrijf, maar het bedrijf heeft wel contact met secretarissen van de vakbonden die de sector van de schoonmaak opvolgen.

*In het kader van dit onderzoek is een gesprek gevoerd met twee secretarissen die de sector van de schoonmaak opvolgen. De informatie uit deze gesprekken is verspreid over dit verslag en als citaten opgenomen. De gegevens gelden voor de sector en gaan niet over Clean Contractors in het bijzonder.*

#### Wat werknemers vragen en krijgen aan temporele flexibiliteit

80% van de werknemers zijn vrouwen en bijna iedereen werkt deeltijds. 93 deeltijdse werknemers staan samen voor 50 voltijdse equivalenten. De vragen naar flexibiliteit, waarbij deeltijds werken één van de belangrijkste is, zijn in belangrijke mate gebonden aan de zorg voor het gezin. Dit kan gaan om het van en naar school brengen, naschoolse opvang of op woensdag en extra vrijaf in de schoolvakanties.

Parallel aan deze vragen naar flexibiliteit is er ook van de klanten een grote vraag naar flexibiliteit. Deze vraag vertaalt zich in een grote vraag naar flexibiliteit vanwege het bedrijf. Reeds in de sollicitatie wordt deze vraag opgenomen.

#### Schoonma(a)k(st)er Aalst

Wij zoeken voor onmiddellijke indiensttreding: (M/V)  
Schoonma(a)k(st)er voor de regio Aalst, uren:

Opwijk dinsdag en donderdag van 8 tot 13u15

Ninove vrijdag van 6 tot 11u

Zottegem woensdag van 8 tot 11u

Bron: website Clean Contractors 6 mei 2009

Op deze manier probeert het bedrijf de flexibiliteitsvraag van de klanten te koppelen aan een gelijkaardige flexibiliteitsvraag bij de werknemers.

*De secretarissen van de vakbonden wijzen er in dit kader op dat het in de schoonmaaksector veelal om atypische werkuren gaat. Er zijn voor de sector geen CAO's over flexibiliteitsvragen van werknemers. 80% van de gepresteerde uren in de sector gebeuren tussen 6u en 8u 's morgens en tussen 17u en 22u 's avonds, gezinsonvriendelijke uren. Er is op sectorniveau een CAO die een tegemoetkoming voorziet voor de opvang van zieke kinderen.*

Bijna alle tewerkstellingscontracten zijn verschillend en op maat van de werknemer. Het is de kunst om voor de vraag van een klant – aantal werkuren en plaats van tewerkstelling – de geschikte werknemer te vinden. De werkverdeling gebeurt door de regioverantwoordelijke in

overleg met de directeur. Om aan het gewenst aantal werkuren te komen moeten er verschillende werkplekken gecombineerd worden. Het komt ook voor dat werknemers tijdelijk een aantal uren meer willen werken en dan zijn dat veelal uren op een bijkomende andere werkplek. Vragen over flexibiliteit worden besproken met het secretariaat, met de regioverantwoordelijke of rechtstreeks met de directie.

*We hadden over de vragen naar flexibiliteit een gesprek met een werkneemster die zeven jaar bij Clean Contractors werkt. Zij startte als deeltijdse en op haar vraag is dit uitgebreid naar een voltijdse baan van 36,5 uren. Zij werkt op drie verschillende plaatsen. Op twee plaatsen werkt ze samen met een collega, op één plaats alleen.*

*Omdat haar uurrooster vast ligt, kan ze haar eigen afspraken vlot regelen. Het is altijd duidelijk wanneer niet en wanneer wel gewerkt moet worden. De uren zijn atypische werktijden, zes dagen van 6 - 9u30 en van 17 - 20u, maar daar geeft ze niet om. Om de twee weken werkt ze niet op woensdag.*

*Voor de gewone werkweek moeten de uren niet genoteerd worden, de uren zijn contractueel vastgelegd. Als het gebeurt dat ze overuren werkt om in te springen voor een collega, dan worden de uren wel genoteerd en op het einde van de maand doorgegeven aan het secretariaat. Het gaat om uren die buiten haar eigen werkuren vallen en uitbetaald worden.*

*Omdat de uren vast liggen heeft de werkneemster weinig behoefte aan wijzigingen van de arbeidsuren. Het gebeurt uitzonderlijk dat ze eens een uur later wil beginnen om eerst nog een boodschap te doen.*

Om het werken op verschillende werkplekken gemakkelijker en haalbaar te maken, is elke locatie voorzien van onderhoudsmateriaal. Het vraagt zo minder tijd om zich te verplaatsen en er kunnen meer werkplekken gecombineerd worden. De mensen gaan hoofdzakelijk met eigen vervoer naar de werkplekken.

De vakantieperiodes worden in het voorjaar aangevraagd en de personeelsdienst zoekt dan naar passend vervanging. Er is geen collectieve sluiting, wat betekent dat de zomerperiode altijd heel wat puzzelwerk vraagt om alternatieve werkroosters samen te stellen. In de mate van het mogelijk wordt gekeken of de vakantie kan samenvallen met de vakantieperiode van de betreffende klanten.

*Over de vakantieregelingen in de bedrijven in de schoonmaaksector zijn de secretarissen van de vakbonden positief. De meeste bedrijven doen een inspanning om vakantieperiodes vrij te laten kiezen zodat men samen met de partner en de kinderen vakantie kan nemen.*

Het gebeurt regelmatig dat werknemers extra vakantie willen om voor langere periode bij familie in het buitenland te kunnen blijven. Daar wordt steeds een oplossing voor gezocht, hetzij met onbetaald verlof hetzij met extra werken voor en na de vakantieperiode.

*De werknemster die we spraken is van Roemeense origine en heeft in de afgelopen maanden twee weken onbetaalde vakantie gevraagd en gekregen om langer bij haar familie te kunnen zijn na de dood van haar moeder. Dit soort onbetaalde vakantie wordt nooit geweigerd. De directeur en leidinggevenden staan zeer begrijpend voor de problemen van de mensen en doen wat mogelijk is om tegemoet te komen aan de vragen van werknemers op vlak van vakantie.*

*In ruil zijn de werknemers dan ook bereid om als het nodig is voor elkaar in te springen.*

De werknemers genieten een vrij hoge mate van zelfstandigheid bij het organiseren van hun werk. Als zij met de klant overeen kunnen komen om een bepaalde dag wat later te beginnen of vroeger te stoppen, dan kan dat als zij ook de inhaaluren daarvoor regelen. Natuurlijk dient dit steeds in overleg te gebeuren met de regioverantwoordelijke en binnen de geldige wetgeving.

Een aantal werknemers werkt in teamverband en dan wordt de flexibiliteit onderling geregeld. Het team stelt zijn eigen taakverdeling op en regelt onderling vervanging bij ziekte of andere afwezigheden.

De flexibiliteit kan in belangrijke mate toegekend worden omdat veel werknemers dezelfde taken uitvoeren. Vervangingen regelen is wel niet altijd eenvoudig, maar de werknemerspool waaruit kan gekozen worden is voldoende groot. Daar komt bij dat bijna iedereen deeltijds werkt en zo gemakkelijker beschikbaar is om extra uren bij te werken dan voltijds werkenden.

Om de flexibiliteit te kunnen bieden zijn er nog twee bijkomende ondersteunende initiatieven. Een mobiele ploeg die zeer polyvalent is en in een variabel uurrooster werkt, kan op zowat alle werkplekken inspringen. Aanvullend wordt voor sommige vervangingen beroep gedaan op jobstudenten of interim krachten.

### Het (overleg)proces

Het overlegproces om tot flexibiliteitsregelingen te komen is in Clean Contractors informeel en start bij de sollicitatie. Het is altijd de bedoeling om de flexibiliteitsvraag van de klant te koppelen aan een gelijkaardige flexibiliteitsvraag van de sollicitant. Nadien wordt er veel onderling geregeld in de teams of spreekt men rechtstreeks af met de klant. Als het niet op voorgaande manier kan geregeld worden, dan zoekt het bedrijf naar oplossingen.

*De werknemster die we spraken heeft weinig vragen naar flexibiliteit en haar vragen kunnen vrijwel altijd ingewilligd worden. Indien het gaat om een uur later te beginnen, wordt dat afgesproken met de collega. Het secretariaat wordt daarvan op de hoogte gebracht. Wanneer het om een dag gaat, wordt dit afgesproken met het secretariaat of soms rechtstreeks met de directeur. Er heeft zich nog nooit een probleem gesteld. Volgens haar doet het management alles om zoveel mogelijk in te kunnen gaan op onverwachte vragen van werknemers.*

*De werknemster is op eigen vraag van een deeltijdse baan doorgegroeid naar een voltijdse job. Bij de sollicitatie werd de arbeidsduur besproken en het bedrijf ging bewust zoeken naar extra opdrachten die van de deeltijdse baan een voltijdse kunnen maken.*

*Dat dit alles zo vlot verloopt heeft volgens de werknemster ook te maken met het feit dat de leidinggevenden zelf een goede equipe vormen. Er wordt in het bedrijf op alle niveaus goed samengewerkt. De contacten zijn ook zeer direct, er zijn geen drempels in de communicatie.*

### Win-win voor het bedrijf en werknemers

De belangrijkste reden om tegemoet te komen aan de vragen naar flexibiliteit van de werknemers, is de retentie van het personeelsbestand. Deze retentie is nodig om continuïteit te bieden aan de klanten. Schoonmaken is vrij duur en er moet goed werk geleverd worden om tevreden klanten te houden. Als bedrijf neemt Clean Contractors een engagement naar de klanten, maar is daar zelf voor afhankelijk van het personeel. Het zijn de arbeiders die voor de kwaliteit van het engagement moeten zorgen.

*Volgens de secretarissen zijn er in de schoonmaaksector weinig win-winsituaties te creëren omdat de werkgevers onder druk staan van de eisen van de klanten. De concurrentie wordt op het scherp van de snee gevoerd, de marges zijn dikwijls heel klein en er mag weinig fout gaan.*

*Als iemand ziek wordt is er dikwijls geen mogelijkheid tot vervanging en het ziekteverzuim ligt met 10% dubbel zo hoog als gemiddeld in Vlaanderen (+/- 5%)<sup>23</sup>. Laat staan dat men gemakkelijk vrij kan krijgen voor persoonlijke zaken. Maar er zijn verschillen tussen de bedrijven wat erop wijst dat de arbeidsorganisatie het verschil kan maken.*

*De secretarissen geven drie organisatiekenmerken aan die bedrijven beter in staat stellen om initiatieven ten gunste van de werk-privébalans van de werknemers te nemen. Het gaat om de structuur van de organisatie, om de competenties van de direct leidinggevenden of regioverantwoordelijken en om de financiële marges op de opdrachten.*

---

<sup>23</sup> Info <http://aps.vlaanderen.be/statistiek/nieuws/welzijn/2008-03-absenteisme.htm>

*De structuur van de arbeidsorganisatie is best zo vlak mogelijk. In vlakke organisaties, zoals Clean Contractors, zijn er korte communicatiekanalen en kennen de verantwoordelijken hun medewerkers vrij persoonlijk. Dit leidt tot een betere verstandhouding en als werknemers bereid zijn zelf in te springen voor collega's gebeurt dit ook voor hen.*

*De regioverantwoordelijken moeten goed op de hoogte zijn van de geldende arbeidswetgeving en beschikken over goede sociale vaardigheden.*

*Als de regioverantwoordelijken vertrouwd zijn met de sociale wetgeving in het algemeen en met de sector CAO's in het bijzonder, kunnen zij er voor zorgen dat de werknemers beter beschermd zijn.*

*Regioverantwoordelijken met een grote dosis sociale vaardigheden, empathie en correctheid kunnen beter inspelen op flexibiliteitsvragen van de werknemers. De secretarissen haalden het voorbeeld aan van een regioverantwoordelijke die door haar betrokkenheid bij haar werknemers er in slaagde om het ziekteverzuim te doen dalen<sup>24</sup>. Zij was in staat om het werk zo te organiseren dat de werknemers meer dan gemiddeld hun best deden om de taken rond te krijgen. Inspringen voor een collega was geen probleem, men wist dat men op dezelfde regeling kon rekenen.*

*De financiële marges bij het indienen van offertes voor opdrachten moeten voldoende ruim zijn. Als de marges te klein zijn is temporele flexibiliteit op vraag van werknemers onmogelijk.*

De secretarissen van de vakbonden zien in Clean Contractors een vlakke organisatiestructuur en een sociaal personeelsbeleid.

### **Win-win is niet altijd evident**

Om bij flexibiliteitsvragen een win-win te bereiken zijn de oplossing soms zeer complex. Door de gesprekspartners in de gevalstudie wordt volgend voorbeeld geïllustreerd door de secretarissen van de vakbond en door de directeur van Clean Contractors.

*Een klant vraagt om enkele uren minder te komen presteren en er is voor de werkneemster niet direct een bijkomende werkplaats waardoor er effectief uren moeten wegvallen.*

*De secretarissen geven hier aan hoe een regioverantwoordelijke door haar kennis en engagement kan zorgen voor een winsituatie voor de werknemer.*

*Een regioverantwoordelijke die vooral het belang van de klant ziet zal eventueel voorstellen om de wijziging onmiddellijk te laten ingaan. Aan de werkneemster wordt ge-*

<sup>24</sup> Ook in wetenschappelijk onderzoek is een verband vastgesteld tussen arbeidsklimaat en verzuimgedrag. Ziekteverzuim en vijandig werkklimaat gaan hand in hand  
[http://aps.vlaanderen.be/statistiek/nieuws/arbeidsmarkt/2002-11\\_arbeidsmarktflits.htm](http://aps.vlaanderen.be/statistiek/nieuws/arbeidsmarkt/2002-11_arbeidsmarktflits.htm)

*vraagt om bij wederzijds akkoord het contract te verminderen. Maar zo wordt de werknemer beschouwd als zelf ontslagnemend. Het gevolg hiervan is dat zij vrijwillig deeltijdse gaat werken en geen recht heeft op de schadeloosstelling in het kader van de bestaanszekerheid, een tegemoetkoming van het sociaal fonds gedurende een bepaalde periode om het inkomensverlies op te vangen. In geval van latere werkloosheid betekent dit ook dat zij maar deeltijds werkloos zal zijn, niettegenstaande het deeltijds werk aangevat werd op vraag van de werkgever.*

*Een regioverantwoordelijke die alert is en oog heeft voor deze gevolgen zal bij de klant een nieuw contract bedingen met respect voor de ontslagperiode. De werknemer kan dan bij de vernieuwing van haar contract een behoud van rechten van voltijds werknemer laten voegen. Zo behoudt de werknemer haar rechten in geval van werkloosheid of bij het opnemen van tijdskrediet.*

*De directeur van Clean Contractors zegt dat binnen zijn bedrijf er in geval van uurvermindering op voorstel van de klant, er altijd in overleg met de werknemer gezocht wordt naar de beste oplossing. En dat is niet evident de oplossing die de secretarissen voorstaan. Indien Clean Contractors, juist om de werknemer te beschermen en in hun belang, het personeel ontslag geeft bij een uurvermindering, dan komt dat niet goed over. Tijdens de opzegperiode voelt de werknemer zich ontslagen en laat dit ook merken bij de klant. Op voorhand een nieuwe arbeidsovereenkomst aanbieden met minder uren is niet mogelijk omdat de ingangsdatum bij verlof of afwezigheid van de betrokkene verschuift. Bijgevolg blijft de ontslagene in een onzekere periode tijdens de opzeg en daar is weinig aan te doen. Als werkgever is het daarenboven ook geen pretje om aan de klanten uit te leggen waarom de werknemer ontslagen is, terwijl dit juist gebeurde om de werknemer te beschermen en dit ook in overleg gebeurde.*

*Als de werknemer zelf kiest voor een onderling akkoord is dat voor de werkgever zoals hierboven aangegeven de meest eenvoudige manier. De werknemer krijgt onmiddellijk terug zekerheid omdat er geen sprake is van opzeg.*

*Niet gemakkelijk om hier een win-winsituatie van te maken, zo besluit de werkgever.*

## 2. Colruyt

### Over het bedrijf<sup>25</sup>






Colruyt Distributie maakt deel uit van de Groep Colruyt die vooral in België, maar ook in Frankrijk en Luxemburg winkels uitbaat. De Groep Colruyt is actief in de detailhandel, groothandel en enkele logistieke diensten. Colruyt houdt veel activiteiten in eigen beheer. Zo heeft de Groep een grote informatica-afdeling met een eigen onderneming in India (Hyderabad), een architectenbureau en een eigen garage voor vracht- en personenwagens. De Groep verzorgt voor alle werknemers in België de pay-roll en er is een studiedienst die projecten rond duur-

---

<sup>25</sup> Info [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be)

zame energie, groene stroom en mobiliteit bestudeert en oplossingen voorstelt die zowel economisch, ecologisch als maatschappelijk in evenwicht zijn.

Het 'mens'-gericht personeelsbeleid heeft een expliciete plaats in het bedrijfsmanagement en is opgenomen in de bedrijfsmissie en -visie. Het uitgangspunt hierbij is dat werknemers hun taken maar goed kunnen doen wanneer ze ook tevreden zijn. Die tevredenheid moet nagestreefd worden door een 'mens'-gericht personeelsbeleid met aandacht voor alle aspecten van kwaliteit van de tewerkstelling. In dit kader krijgt Colruyt een kwalificatie van CRF. CRF staat voor Corporate Research Foundation en is een organisatie die zich bezighoudt met het identificeren van lokaal en internationaal opererende topwerkgevers op gebied van werkgever-schap, leiderschap en strategie<sup>26</sup>.

Primaire Arbeidsvoorwaarden	
Secundaire Arbeidsvoorwaarden	
Interne Promotiekansen	
Opleiding en Training	
Bedrijfscultuur	

De personeelsdienst ontwikkelt met het oog op tevreden werknemers verschillende projecten op het terrein van permanente vorming, persoonlijke groei en doorgroeimogelijkheden van werknemers. In dit kader worden door Colruyt ook initiatieven genomen om de werk-privébalans te ondersteunen. Ondermeer deze betere balans draagt bij tot meer tevreden werknemers.

Colruyt stelt in België 18.371 mensen tewerk, waarvan 12.269 (67%) Nederlandstaligen. In de centrale diensten, die gecoördineerd worden vanuit Halle, werken 1.840 bedienden en kader-leden.

Voor deze gevalsstudie beschrijven we in hoofdzaak het overleg en de win-winsituatie van het project over regionaal werken of afstandswerken. Dit project is het voorbije jaar geïmplementeerd voor 584 medewerkers die gelinkt zijn aan de centrale diensten Wilgenveld te Halle.

Afstandswerken is bij Colruyt een combinatie van twee projecten die los van elkaar gegroeid zijn, maar vandaag samenlopen. Het gaat om het project mobiel werken voor hen die eigenlijk geen eigen kantoor nodig hebben en het project van regionale kantoren om mensen dicht bij huis te kunnen laten werken.

- Werknemers in mobiele functies zoals de productpromotoren, de regioverantwoordelijken en de prijsopnemers, kunnen werken op shared offices in aparte delen van de bestaande

<sup>26</sup> Info <http://www.topwerkgevers.nl>



Colruyt accommodaties. Zo gaan de prijsopnemers hun takenlijst 's morgens ophalen in een Colruyt filiaal in de buurt of in de regio waar ze die dag prijzen gaan opnemen voor de vergelijking. Vergaderingen, meestal samengeroepen door regioverantwoordelijken, kunnen georganiseerd worden in gehuurde lokale vergaderzalen

- De regionale kantoren bevinden zich dichterbij de Colruyt filialen waar het werk moet geleverd worden. Drie diensten zijn ondergebracht in regionale kantoren. Het gaat om de informaticaondersteuning Infoco, de rekruterings- en selectiediensten en de inventarisplannen.

Voor het afstandswerken is een uniform kader ontwikkeld.

Aan mobiele werknemers en aan sommige medewerkers van de centrale diensten is een lokale standplaats toegewezen. Verplaatsingen starten nu vanaf deze standplaats en bij rechtstreekse ritten naar filialen worden de werktijden berekend rekening houdend met deze standplaats. Dit betekent bijvoorbeeld dat informatici die in een filiaal een probleem gaan oplossen en hiervoor van thuis vertrekken, gecompenseerd worden als de rijtijd langer is dan deze naar de lokale standplaats. Er zijn normale verplaatsingstijden vastgelegd. Zo rekent men op 15' naar een lokale standplaats. Als de rit naar het filiaal 35' bedraagt dan krijgt de werknemers daarvan 20' als werktijd uitbetaald. Hij of zij heeft immers 20' extra verplaatsingstijd. Voor sommige functies werd voordien het woon-werkvervoer vergoed, dit is nu afgeschaft en vervangen door deze nieuwe regeling.

Mobiele werknemers hebben op hun lokale werkplek geen eigen werkpost meer. Elk shared office heeft vier tot acht werkposten waarvan één of twee werkposten uitgerust zijn met een PC. Mobiele werknemers moeten een werkpost reserveren en de eigen bedrijfslaptop meebrengen.

Het afstandswerken heeft het bedrijf gedwongen om na te denken over verdere automatisering en vereenvoudiging van de registratie van de werktijden. Tot voor de invoering van afstandswerken werden de werktijden manueel ingevoerd door de werknemer zelf.

Het afstandswerken wordt nu ondersteund door een verregaande automatisering van de registratie van de werk- en verplaatsingstijden. Sommige verplaatsingstijden worden voor bepaalde functies deels betaald als werktijd. Daarom is een nauwkeurige registratie met een geïntegreerde routeplanner noodzakelijk. De werknemers kunnen zich aan het begin en aan het einde van de dag registreren in elke vestiging. De verplaatsingstijd wordt ingepast in de werktijd naargelang de situatie: is de verplaatsingstijd groter dan het normaal woon-werkvervoer dan wordt de meertijd in werktijd omgezet. In zekere zin was de automatisering een voorwaarde voor het implementeren van afstandswerken.

## De context: het beleid met betrekking tot temporele flexibiliteit

Het afstandswerken is één van de flexibiliteitsmaatregelen. De vragen van de werknemers en de initiatieven van het bedrijf gaan naast het afstandswerken over de arbeidsduur en de vakantieregeling.

### De arbeidsduur

Een aantal vragen naar flexibiliteit komen in alle afdelingen voor: deeltijdwerk, tijdskrediet, enz.. Waar mogelijk wordt daar op ingegaan. Het bedrijf zoekt hierbij een evenwicht tussen individuele en bedrijfsdoelstellingen. Dit kadert in de voorbereiding op een loopbaanbeleid, waarbij aandacht uitgaat naar langer werken in een omgeving met veel fysieke jobs en variabele uren. Colruyt Distributie stelt nog steeds heel veel voltijdse medewerkers te werk, wat atypisch is in de detailhandel. Colruyt hecht veel belang aan volwaardige tewerkstelling in polyvalente functies, met de mogelijkheid om vanaf 50 jaar deeltijds te werken en zo langer aan de slag te blijven.

### Vakanties

Wat de vakanties betreft, probeert het bedrijf door een tijdige planning aan iedereen de kans te geven om te kunnen genieten van vroege boekingen. Het tekort aan arbeidskrachten in vakantieperiodes wordt ondermeer opgevangen door jobstudenten.

*De werknemersvertegenwoordigers brengen de verlofplanning elk jaar op de ondernemingsraad en proberen een zo vroeg mogelijk tijdstip te bepalen. Momenteel kunnen de werknemers hun paasvakantie in december vastleggen, de grote vakantie in februari.*

Gezien Colruyt veel medewerkers voltijds tewerk stelt en er een lage gemiddelde wekelijkse arbeidsduur geldt (35-uren week voor bedienden en 36-uren week voor arbeiders), kunnen medewerkers op vrijwillige basis extra uren presteren en kan het bedrijf op die manier flexibel inspelen op de vraag van de klant. De werknemers zelf zijn ook vragende partij om de extra uren die men op piekmomenten presteert, gespreid te kunnen opnemen over een jaar. Zo kan men dagen toevoegen aan het jaarlijks verlof. Het is een vorm van periodiek plus- en minuren presteren.

*De werknemersvertegenwoordigers zijn vragende partij om de recuperatievoorwaarden voor iedereen zo gelijk mogelijk te maken. Uitvoerende bedienden kunnen de uren recupereren op jaarbasis, kaderleden kunnen dat niet. Zij kunnen krediet opsparen om op te nemen op het einde van hun loopbaan. De werknemersvertegenwoordiger pleiten ervoor om de keuze aan de werknemers zelf te laten, met oog voor redelijke oplossingen die ook het bedrijf ten goede komen. Waar mogelijk zouden ook leidinggevenden halftijds moeten kunnen werken, zeker 50'ers.*

Andere vragen van de werknemers zijn sterk afhankelijk van de afdeling waar men werkt. Winkelbedienden werken in shifts en met vaste uren, maar kunnen afwijkingen vragen. De gerant houdt dan bij de 2-wekelijkse planning van de uuroosters zoveel mogelijk rekening met de vragen.

In de administratieve diensten, wordt vooral gevraagd naar glijdende uren en in mindere mate naar thuis- of afstandswerk. Glijdende uren zijn voor een heel aantal medewerkers in ondersteunende diensten de regel, met een verplichte aanwezigheid tussen 9 en 12u en tussen 14 en 16u. Thuiswerk is nog niet algemeen mogelijk, maar voor afstandswerken is onlangs een project opgestart.

#### Het (overleg) proces over afstandswerken

Het project rond afstandswerken is gegroeid van op de werkvloer.

Er was enerzijds het probleem van de steeds langer wordende files waar heel veel medewerkers in de uitoefening van hun job mee geconfronteerd werden. Er ging kostbare werktijd verloren in verplaatsingen tussen de standplaats Halle en de filialen waar die dag vergaderingen of afspraken waren.

Anderzijds hadden de werknemers zelf ook meer en meer last van de mobiliteitsproblemen en ook de afstand huis-werk, of beter de verplaatsingstijd, werd voor sommigen een probleem.

In maart 2008 is gestart met een proefproject afstandswerken.

In eerste instantie om die medewerkers die een commercieel ondersteunende functie hebben niet langer te koppelen aan hun bureel in Halle, maar aan een regionaal kantoor. Die regionale standplaats kan een logistiek-ondersteunende afdeling zijn zoals de informatica afdelingen in Deinze en Kessel-lo, of een winkel. Ondertussen zijn meer dan 25 winkels uitgerust met shared offices. In die kantoren kunnen medewerkers, waaronder ook een aantal die commercieel ondersteunende opdrachten hebben rapporten maken, post lezen, vergaderingen voorbereiden. Deze infrastructuur werd daarnaast ook een opportuniteit voor een heel aantal medewerkers om deels meer regionaal te werken. Enkele dagen per week, of om af en toe eerst wat dichterbij huis in een regionaal kantoor te starten en na de ochtendspits naar de vaste werkplek in Halle door te rijden.

In tweede instantie is het bedrijf op zoek gegaan naar welke activiteiten nog meer lokaal kunnen gebeuren. Er zijn nu drie regionale kantoren op aparte locaties die de verplaatsingen sterk beperken voor onder andere de personeelsleden die instaan voor de inventaris.

In april 2008 is in de schoot van de personeelsdienst een werkgroep met werknemers uit het pilootproject opgericht om vanuit de ervaringen uit het proefproject over te kunnen gaan naar uitbreiding naar andere functies.

In oktober 2008 zijn informatievergaderingen gehouden voor de werknemersvertegenwoordigers en voor de betrokken werknemers.

In november 2008 is het afstandswerken ingevoerd voor 584 werknemers, waarvan sommigen voordien Halle als standplaats hadden. Nu hebben deze werknemers een lokale standplaats of zijn ze niet meer verplicht om vanuit Halle naar de filialen te vertrekken.

Het overleg over temporele flexibiliteit situeert zich op drie niveaus.

Er is het individueel overleg, het overleg in werkgroepen met de betrokkenen en het sociaal overleg in de onderneming. Hierna wordt het overleg over afstandswerken geïllustreerd op basis van een gesprek met één van de 36 regioverantwoordelijken en een groeps gesprek met de werknemersvertegenwoordigers.

Op het individuele niveau is er over afstandswerken overleg tijdens formele en informele contacten met de personeelsdienst. Het afstandswerken heeft bijvoorbeeld voor de regioverantwoordelijke een belangrijke impact op de werkorganisatie en is daarom regelmatig onderwerp van overleg in de verschillende vergaderingen en contacten met collega's en de personeelsdienst..

*De regioverantwoordelijke gaf volgende voor hem belangrijke overlegmomenten waar ook over afstandswerken gesproken wordt:*

- *De 36 regioverantwoordelijken overleggen wekelijks met de vier verkoopsdirecties en op deze vergaderingen komen alle thema's aan bod die de werkorganisatie kunnen verbeteren*
- *Elke regioverantwoordelijke heeft 6-wekelijks een persoonlijk onderhoud met de verkoopsdirectie*
- *Tussendoor zijn er frequent informele contacten. De interpersoonlijke contacten worden in Colruyt bewust gestimuleerd*
- *De regioverantwoordelijken worden geadviseerd door de personeelsdienst en er zijn hiervoor veelvuldige contacten en korte communicatiekanalen.*

En er zijn twee vormen van collectief overleg.

Eenzijds komen de vragen naar flexibiliteit op de agenda van het sociaal overleg in het comité voor preventie en bescherming op het werk en in de ondernemingsraad. Deze vergaderingen worden voorbereid in overleg met de syndicale delegatie.

Anderzijds worden er voor speciale initiatieven werkgroepen opgericht met de werknemers. In een aantal gevallen zijn daar ook werknemersvertegenwoordigers bij wanneer zij tot de betrokken groep behoren. De regeling over afstandswerk is in zulke werkgroep ontwikkeld.

De werknemersvertegenwoordigers zijn op twee manieren betrokken partij. Zij zijn formeel betrokken via de ondernemingsraad en de syndicale delegatie. In oktober kregen zij als werknemersvertegenwoordigers een afzonderlijke toelichting.

De werknemersvertegenwoordigers werken ook zelf in het nieuwe systeem en kunnen met al hun vragen bij de personeelsdienst terecht.

*De werknemersvertegenwoordigers die we in dit kader konden spreken zijn in het project van afstandswerken betrokken op het moment dat zij vragen kregen van hun leden over het pilootproject. Met die vragen gingen zij naar de ondernemingsraad. Op de ondernemingsraad werden zij geïnformeerd over de omkaderingsmaatregelen van het afstandswerk. Er is gesproken over de overstap van manueel invoeren naar elektronische tijdsregistratie en over de nieuwe berekeningen van de routeplanner. De werknemersvertegenwoordigers vervullen hiermee de klassieke rol van verdedigers van de werknemersbelangen.*

*Samen met alle werknemers in het project afstandswerken kregen zij in een presentatie uitleg bij de nieuwe regeling.*

*De werknemersvertegenwoordigers waken er nu over dat niemand verliest bij de nieuwe regeling. Afhankelijk van de functie en van de regio waar men werkt zien zij verschillen. Sommigen winnen duidelijk bij de nieuwe regeling, zoals de regiomanagers. Afhankelijk van de regio zijn er andere functie die momenteel meer niet betaalde verplaatsingstijden van en naar het werk riskeren bij grote files.*

De bekommernis van de werknemersvertegenwoordigers gaat vooral uit naar de transparantie van de nieuwe regeling en het behoud van de verworven rechten. Bij de transparantie gaat het om vragen over de betrouwbaarheid van het routeplannersysteem en de actualisering ervan.

#### Win-win voor zaakvoerders en werknemers

De werkgever ziet de winsituatie van een betere werk-privébalans in de eerste plaats bij de tevredenheid van de werknemer. Tevreden werknemers presteren beter en dat is een voordeel voor het bedrijf. Deze werknemers voelen zich ook meer verbonden met het bedrijf en dat is positief voor de retentie van werknemers. Voor Colruyt kadert dit ook in maatschappelijk verantwoord ondernemen en ondersteunt dit het imago van het bedrijf.

Werknemers zien hun winsituatie in het beter op elkaar kunnen afstemmen van werk en privéleven.

In het geval van afstandswerken worden er nog bijkomende wederzijdse voordelen gemeld. Voor de werknemer gaat het vooral om tijd sparen en stress vermijden door buiten de files te rijden of omdat men niet verplicht is om eerst langs het hoofdkantoor of de lokale standplaats te passeren alvorens het werk aan te vatten. Die daling van de stress komt ook de werkgever ten goede, want werknemers kunnen het werk meer ontspannen aanvatten.

*Een gesprek met een regioverantwoordelijke die al 21 jaar voor Colruyt werkt – waarvan zes jaar in deze functie - illustreert verschillende voordelen van afstandswerken. De regioverantwoordelijke geeft leiding aan de geranten in de regio en is tussenpersoon voor de verkoopdirecties. Afstandswerken betekent dat hij een regionaal kantoor heeft in een shared office. Daar is ook een vergaderzaal voor overleg met de geranten en andere gesprekspartners. De regioverantwoordelijke gaat enkel nog naar Halle voor centrale vergaderingen met bijvoorbeeld de verkoopdirecties en de personeelsdienst. Daar heeft hij nog een vast kantoor, dat hij sindsdien deelt met een collega, en werkt daar op dagen dat er geen regionale contacten op de agenda staan.*

#### *Meer tijd*

*Meest belangrijk voordeel volgens de regioverantwoordelijke is de tijdswinst, zowel voor zichzelf als voor de geranten in zijn regio. De tijdswinst voor de regioverantwoordelijke zit voor hem in een kortere woon-werkafstand bij de lokale standplaats en een grotere nabijheid bij de filialen. Er gaat nu veel minder tijd verloren door verplaatsingen. Dit laatste geldt ook voor de geranten. De vergaderingen met de geranten zijn nu regionaal en niet meer in de hoofdzetel. Dit betekent dat geranten voor een vergadering om 15u nog kunnen werken tot een half uur vooraf. Voor de invoering van de regeling van afstandswerken en lokale vergaderzalen namen de verplaatsingen soms evenveel tijd in beslag als de vergaderingen.*

#### *Meer autonomie*

*Een ander belangrijk voordeel van afstandswerken is volgens de regioverantwoordelijke de grotere flexibiliteit die men heeft om zijn agenda af te werken. Werken in de nabijheid van de geranten zorgt ervoor dat men heel kort op de bal kan spelen bij problemen. De afstanden zijn geen belemmeringen meer om afspraken te maken. Vroeger was het een kluwen van plannen: dagen A, B & C vergaderen in Halle, dagen X, Y & Z beschikbaar zijn voor de geranten in de regio. Een probleem bij de geranten op dag A kon pas dagen later opgelost worden of door veel extra verplaatsingen. Nu kan men meer prioriteiten stellen op basis van de inhoud van een probleem. Soms kan een directe tussenkomst bij de gerant in het filiaal veel tijd nadien sparen.*

#### *Efficiënter werken op de dagen in de hoofdzetel Halle*

*De regioverantwoordelijke ervaart de werktijd in Halle - op dagen met veel vergaderingen met collega's van de centrale diensten werkt de regioverantwoordelijke in Halle - als efficiënter. De contacten met de centrale diensten zijn nu frequenter op de dagen waarop in de hoofdzetel gewerkt wordt. Vooral de informele contacten zijn intenser en dat zijn goede voorbereidingen op de besluitvorming nadien op vergaderingen. De regioverantwoordelijken hebben centraal vooral overleg met de verkoopdirecties en met de personeelsdienst. Tijdens de informele momenten wordt veel informatie uitgewisseld over de winkelwerking in de regio. Noodzakelijke informatie voor de centrale diensten om hun dienstverlening te verbeteren.*

*Fysische nabijheid bij geranten verlaagt de drempel in contacten*

*Een ander voordeel van de regionale aanwezigheid van de regioverantwoordelijke is volgens hem dat naast de fysische ook de psychische nabijheid bij de geranten groter is. De regioverantwoordelijke ervaart dat de geranten hem gemakkelijker contacteren als ze weten dat hij in de regio is. Het lijkt alsof er dan een lagere drempel is om hem te telefoneren bij problemen. Dit is een belangrijke vaststelling omdat dit zorgt voor een veel efficiëntere probleemoplossing. De regioverantwoordelijke hoeft daarom niet altijd ter plaatse te gaan.*

*Elektronisch registreren van werktijden in alle lokale kantoren*

*Het afstandswerken is ook gepaard gegaan met de invoering van de elektronische registratie van de werkuren, iets wat volgens de regioverantwoordelijke ook een voordeel oplevert. De verplaatsingstijden zijn ruim berekend, lichtjes in het voordeel van de werknemers. De werkgever heeft dit volgens de regioverantwoordelijke doelbewust gedaan, om de mensen niet de indruk te laten krijgen dat ze zouden inboeten bij het invoeren van de elektronische registratie. Voor de werkgever kadert die gulle houding in de bedrijfsvisie waarin tevreden werknemers een belangrijk streefdoel is. Tevreden werknemers zorgen voor tevreden klanten en dat bevordert de verkoop. Het is een win-win-win.*

*Ten slotte, zo stelt de regioverantwoordelijke, biedt het afstandswerken ook meer mogelijkheden om de extra uren boven de 35uren/week te recupereren. Dit is onrechtstreeks een gevolg van de tijdswinst.*

Voor een aantal werknemers is het afstandswerken de enige mogelijkheid om voltijds te blijven werken. Door de tijd die men anders verliest in de file is een voltijdse job niet meer te combineren met de privésituatie.

#### Tijdswinst voor het bedrijf

De werkgever motiveert de decentralisatie van de werkplaatsen met verschillende voordelen voor het bedrijf<sup>27</sup>. Voorop staat het verminderen van de niet-productieve verplaatsingen en van de betaalde rijtijden. Als bijvoorbeeld een prijsopnemer niet meer naar Halle moet komen maar regionaal de lijst mag ophalen in een filiaal, dan is er meestal ook tijdswinst voor het bedrijf. De afstand tussen Halle en de filialen is veelal groter dan deze tussen de regionale standplaats en de filialen. Is dit niet het geval, dan wordt er compensatie voorzien. De tijd die men meer nodig heeft dan de normale woon-werkverplaatsing wordt als werktijd geregistreerd.

*Voorbeeld van registratie van de werktijd. Personeelsleden met regionale standplaats, berekening voor rechtstreekse verplaatsing naar filiaal. Standaard is 15' voorzien voor de woon-werkverplaatsing naar een regionale standplaats. Nemen we als voorbeeld een werknemer die om 8u in een filiaal aankomt.*

<sup>27</sup> Uit Powerpoint presentatie voor werknemers oktober 2008, intern document.

	Voorbeeld 1	Voorbeeld 2
Rijtijd naar filiaal	25'	10'
Punteren op tijdstip	8u	8u
Aanpassing punteren	15'-25' = -10' Aanpassing naar 7u50	15'-10' = + Geen aanpassing, blijft 8u

*Het principe is dat rijtijden boven de standaardrijtijd (in het voorbeeld 15') voor mobiele functies worden bijbetaald. In voorbeeld één doet de werknemer een voordeel, want 10' van de verplaatsingstijd wordt betaald als werktijd. Rijtijden onder deze standaardtijden worden niet in rekening gebracht. In voorbeeld 2 wordt de registratietijd niet aangepast. De norm voor de verplaatsingstijd wordt automatisch bepaald door een routeplanningssysteem dat drie tot vier keer per jaar wordt aangepast en ook rekening houdt met grote langdurige wegenwerken. De routeplanner houdt rekening met het soort vervoer (wordt ook door vrachtwagens van Colruyt gebruikt), soort weg, snelheidsbeperkingen en tijdstip van verplaatsing.*

#### Financieel voordeel voor het bedrijf

De werkgever heeft een directe financiële winst door de kortere verplaatsingen tijdens de werktijden en een besparing in brandstof. De rijtijd van de standplaats Halle naar een filiaal is doorgaans groter dan de directe rit en valt in het oude systeem altijd en volledig op kosten van de werkgever.

#### Milieuwinst en kostensparend

Het bedrijf ziet daarnaast een milieuwinst in het afstandswerken en dat kadert volledig in hun Green Line-programma<sup>28</sup>. Er is geïnvesteerd in laptops, maar Colruyt spaart geld uit op werkposten en kantoren.

#### Toekomstplannen

Zoals bij elk project in Colruyt wordt voorzien in een opvolging en een evaluatie van het project afstandswerken. Voor nieuwe initiatieven blijft de personeelsdienst alert naar de werkvloer luisteren om voorstellen uit te werken. Werkgroepen met de betrokkenen moeten de voorstellen toetsen op het vlak van de haalbaarheid. In het sociaal overleg blijven de werknemersvertegenwoordigers in het bedrijf de belangrijkste gesprekspartners om behoeften ter sprake te brengen en om samen naar oplossingen te zoeken.

De werknemersvertegenwoordigers willen in de toekomst alert blijven voor alle vragen van werknemers, zeker de vragen in verband met de werk-privébalans. In dit kader willen zij in de toekomst nagaan of thuiswerken mogelijk gemaakt kan worden.

<sup>28</sup> Info [http://www.colruyt.be/colruyt/static/milieu/milieucharter\\_n.htm](http://www.colruyt.be/colruyt/static/milieu/milieucharter_n.htm)



### 3. Keurslager De Cock

#### Over het bedrijf<sup>29</sup>

Keurslagerij De Cock verwerkt en verkoopt vlees, vleesproducten en traiteurgerechten. Het vlees wordt aangeleverd door groothandelaars. Daarnaast is er ook een aanbod van verse groenten & fruit, levensmiddelen en confiserie. Door veel wandkoelingen te voorzien kan een ruim aanbod aan verse producten met zelfbediening worden aangeboden. Het voorbereidend werk hiervan is niet gebonden aan de openingsuren. Dit geeft een zekere speling voor de uurroosters. De zaakvoerders willen namelijk zoveel mogelijk tegemoet komen aan de vragen van hun werknemers naar temporele flexibiliteit. Het personeelsbeleid vertrekt van een gelijke behandeling voor iedereen en daar wordt nauw op toegezien. Waar mogelijk komt men tegemoet aan individuele vragen. Maar dit is niet evident met per week 56 openingsuren.

Maandag gesloten
Dinsdag 8u – 18u30
Woensdag 8u – 18u30
Donderdag 8u – 18u30
Vrijdag 8u – 18u30
Zaterdag 8u – 18u
Zondag 8u – 12u (namiddag gesloten)
Gesloten op feestdagen

Het bedrijf stelt dertien mensen tewerk en de twee zaakvoerders werken actief mee, deels in de winkel en deels in de voorbereiding. Er zijn vijf winkelbedienden waarvan drie voltijds en twee deeltijds, één interim weekendhulp winkelbediende, één inpakster, drie slagers (slager, hulpslager en leercontract slager), twee koks (kok en hulpkok) en één leercontract traiteur.

De winkelbedienden werken volgens een veertiendaags wekkerend werkrooster, waarbij er gezorgd wordt dat gunstige en ongunstige werkuren gelijk verdeeld worden. Op de drukke dagen, van vrijdag tot zondag, zijn meer winkelbedienden ingeschakeld dan in de eerste dagen van de week.

#### Wat werknemers vragen en kunnen krijgen aan temporele flexibiliteit

Alle werknemers willen zon- en feestdagen vrij hebben. Door op zondag maar een halve dag open te zijn en te sluiten op feestdagen (ook Kerst en Nieuwjaar) kan hieraan verregaand tegemoet gekomen worden.

De belangrijkste maatregel in functie van de werk-privébalans is het uittekenen van zo gezinsvriendelijk mogelijke uurroosters. Door met vaste uurroosters te werken kan men ook stabiliteit geven: mensen weten lang op voorhand wanneer ze vrij zijn en kunnen zo beter plannen.

<sup>29</sup> Info <http://www.keurslager.be/de-cock>

Daarnaast kiest het bedrijf ook voor zoveel mogelijk polyvalente medewerkers en voorziet het in opleiding, meestal in de vorm van een peterschap. De polyvalentie is het grootst bij de winkelbedienden, maar ook de slaggers en koks kunnen bijvoorbeeld logistieke taken opnemen.

*Profiel van de polyvalente winkelbediende<sup>30</sup>*

*Je bent klantgericht, dynamisch, je hebt vakkennis, je bent flexibel en kan in groep werken.*

*Alles wat met de winkel te maken heeft. Dat wil zeggen:*

*Het bedienen van de klanten.*

*Met een snijmachine leren werken om de kaas en charcuterie te snijden.*

*Leren werken met een weegschaal en kassa.*

*Bijvullen van toonbank.*

*Het leren bedienen van de combi-steamer om broodjes te bakken.*

*Het schoonmaken van de groenten voor de saladbar voor de belegde broodjes.*

*De voorraad verpakking bijvullen en checken en indien nodig op een aanvullijst invullen wat er moet besteld worden.*

*Verantwoordelijk, vriendelijk en polyvalent zijn zowel tegen de klanten als collega's en uiteraard werkgever.*

*De rekken in de winkel bijvullen alsook de diepvriezers en de wandkoelingen.*

*Eventueel de groenten en fruit inpakken met inpakmachine.*

*Het onderhoud van de winkel.*

Deze polyvalentie bij de winkelbedienden maakt onderlinge wissels makkelijker wanneer iemand onverwacht wil vrijaf nemen.

De mogelijkheden om in te gaan op de vragen van werknemers zijn niettemin afhankelijk van de functie. Winkelbedienden zijn sterk gebonden aan de openingsuren, voor de slaggers en koks is dit minder strikt. De zaakvoerder wil voor alle werknemers - rekening houdend met de normale grenzen<sup>31</sup> van de arbeidsduur – zoveel als mogelijk ingaan op vragen naar flexibiliteit.

De winkelbedienden zijn vooral vrouwen en zij willen werktijden die aansluiten bij het gezinsleven. Hier worden de gezinsvriendelijke uren gelijk verdeeld. De zaakvoerder heeft voor de winkelbedienden twee complementaire uurroosters ontwikkeld en hierbij gezorgd dat iedereen om de twee weken een woensdagmiddag vrij is.

<sup>30</sup> Wordt gebruikt bij vacatures.

<sup>31</sup> Arbeidsduur en vermindering van arbeidsduur <http://www.meta.fgov.be/defaultTab.aspx?id=389>

Rooster 1<sup>ste</sup> week  
Dinsdag: 7 – 13u  
Woensdag: 13 – 19u15  
Donderdag: 7 – 13u  
Vrijdag 7 – 16u  
Zaterdag 10 – 18u30  
Zondag: 8 – 13u (en thuis tot dinsdag 13u)

Rooster 2<sup>de</sup> week  
dinsdag: 13 – 19u15  
woensdag: 7 - 13u  
donderdag: 13 – 19u15  
Vrijdag 10 – 19u15  
Zaterdag 7 - 16u (en thuis tot dinsdag 7u)

De winkelpermanentie wordt verzorgd door drie voltijdse en twee deeltijdse werknemers. De winkelbedienden werken afwisselend in het rooster van de 1<sup>ste</sup> en de 2<sup>de</sup> week. Twee van de deeltijdse winkelbedienden willen ook flexibel inspringen als er piekmomenten zijn. Onder voorbehoud mag zij die in het rooster van de 2<sup>de</sup> week werkt, op zaterdag om 13u stoppen en dit wordt om 12u beslist. Onder voorbehoud betekent als het werk klaar is. Meestal is dit ook zo want om vroeger te mogen vertrekken, wil iedereen wel een tandje bijsteken. Er bestaat geen overwerk.

Even langer werken betekent dat men één van de volgende dagen vroeger mag stoppen. Als het werk het toelaat kan men vroeger naar huis en dit wordt dan later bijgewerkt, uur voor uur.

Om de arbeidsorganisatie vlot te kunnen laten verlopen en om gemakkelijker flexibiliteit te kunnen toestaan wordt er bewust gekozen voor polyvalente winkelbedienden. Zij doen naast de kassa ook het aanvullen van rekken en het schoonmaken van de winkel, kortom alles wat met de winkel te maken heeft. Deze logistieke taken worden gelijk verdeeld via werklijsten en er wordt gezorgd voor afwisseling.

Om het werk te verlichten is geïnvesteerd in machines en materiaal. Er is een machine die de salades in kommen vult. Winkelwerk zoals het vers versnijden van charcuterie is overgenomen door 'Suzy' de snijrobot. *Men geeft alles een naam om het wat leuker te maken, zo noemt de kuismachine 'Julienne' zegt de zaakvoerdster.*

Er is ook geïnvesteerd in hulpmaterialen zoals de dollies of tafelarretjes. Deze arbeidsorganisatorische keuzen hebben geleid tot een herwaardering van de functie van verkoopster, zij voelen zich met deze werkverdeling meer gewaardeerd. Het resultaat is meteen een hoger rendement.

Voor de slaggers zijn de werkuren minder strikt bepaald door de openingsuren en ook zij kunnen onderling wisselen. De drie slaggers kunnen stoppen als het werk erop zit en op een later moment langer werken. Hiervoor gelden wel enkele regels: max. één uur opnemen en eventueel spreiden over meerdere dagen als er meerdere uren opgespaard zijn. Het is ook mogelijk om deze uren te sparen om bij het verlof te voegen indien dat anders moeilijk samen met de partner te regelen valt. Deze regeling geldt voor hen die het nodig hebben. De hulpslager begint om 8u met de werkljst en doet nadien de afwas. *De hulpslager noemt de zaagmachine 'Christianne' zegt de zaakvoerdster.*

De traiteurs, koks en hulpkok, hebben andere beginuren: 7u toogwerk; 8u dagschotels en afwerken van de bestellingen. Aanvullend is er een takenlijstje met logistiek werk zoals het onderhoud van de werkpost. Doordat het werkschema afwisselend is, is het ook niet elke week aan dezelfde om de takenlijst af te werken. *Zij noemen hun keukenrobot 'Rita' en geloof het of niet zegt de zaakvoerdster, door een naam te geven wordt er al eens gelachen.*

### Het (overleg)proces

De arbeidsduur en de werktijden worden besproken bij de aanwerving. Er kan niet afgeweken worden van het weekendwerk omdat de lasten hier gelijk verdeeld moeten worden. Bij de aanwerving wordt gevraagd wanneer men bij voorkeur werkt. Deze gegevens komen in het dossier en eens er voldoende werknemers kunnen aangeworven worden zullen de wensen samen bekeken worden.

*De zaakvoerders vragen bij een vacature kandidaten die deeltijds en kandidaten die voltijds willen werken. De bedoeling is om goede kandidaten niet te missen. Als iemand zich aandient als deeltijds, maar er is nood aan een voltijdse werknemer, dan zoekt men een 2<sup>de</sup> deeltijdse. Omgekeerd wordt nagegaan wanneer de deeltijdse functie naar voltijds kan overgaan.*

Het overlegproces dat start bij de aanwerving wordt verder gezet tijdens de loopbaan. Werknemers komen spontaan met hun vragen bij de zaakvoerders, zij zoeken dan oplossingen en spreken andere werknemers aan om eventueel in te springen of een vervanging te doen.

### Win-win voor zaakvoerders en werknemers

De zaakvoerders zien vier belangrijke redenen om waar mogelijk in te gaan op de vragen naar temporele flexibiliteit. Werknemers die de flexibiliteit krijgen die afgestemd is op hun gezins- en privésituatie, zijn meer gemotiveerd en presteren daarom beter (1). Die flexibiliteit verhoogt ook de tevredenheid, een bijkomende factor om kwaliteitsvol werk te leveren (2). Tevreden winkelbedienden verhogen de klantvriendelijkheid. De geboden flexibiliteit is ook een extra troef bij het rekruteren (3). Goede arbeidsvoorwaarden – zoals temporele flexibiliteit er een is – zorgen er ten slotte voor dat het verloop beperkt is (4).

De winst voor de werknemers bestaat in een betere afstemming van werk en privé, en in meer controle over het tijdsgebruik.

*De winkelbediende met wie we een gesprek hadden over flexibiliteit en werk/privébalans is hier ruim zeven jaar en werkt voltijds. Naast polyvalente winkelbediende neemt zij ook meer administratieve taken op zich, als dat nodig blijkt. Zij houdt van het afwisselende werk en stelt zich graag flexibel op. Omgekeerd weet ze dat haar vragen naar flexibiliteit steeds positief zullen beantwoord worden. Zelfs op de dag zelf kan het werk onderbroken worden als er zich thuis een probleem stelt. Een dag vrijaf wordt meestal geregeld door onderling te wisselen. Iedereen is daar redelijk in en er wordt niet geprofiteerd. Dat maakt het aangenaam werken. Vragen om te wisselen worden aan de zaakvoerders gericht en zij zoeken vervanging.*

*De vaste uurroosters worden vooral gewaardeerd omdat zij toelaten om afspraken thuis en sociale activiteiten beter te plannen.*

*Door zich flexibel op te stellen kan zij genieten van drie uur vroeger stoppen als ze op zaterdagmorgen werkt. Dit is extra aangenaam omdat men dan vrij is tot dinsdag. Een lang weekend als je de zondag niet moet werken!*

*Sinds twee jaar is de winkel op feestdagen gesloten en dit wordt zeer gewaardeerd.*

Kortom, vaste uurroosters geven meer mogelijkheden om het werk thuis beter te plannen. De polyvalentie maakt het gemakkelijk om indien nodig van rooster te wisselen. Dit is handig als er bijvoorbeeld een kind ziek is of een vakman een herstelling komt doen.

*De zaakvoerster geeft hiervan een sprekend voorbeeld. "Deze week nog kreeg ik 's morgens het verzoek van een verkoopster om over de middag drie uur te stoppen, haar moeder moest naar het ziekenhuis en de zus die het normaal ging doen was ziek. Ik heb het goedgekeurd en ben zelf voor haar dan ingesprongen. Nadien een tevreden verkoopster zien terugkomen werken na haar onderbreking en de dankbaarheid voelen is een van de redenen waarvoor we het doen."*

### Problemen en oplossingen

Het opmaken van de werkroosters loopt prima. Werknemers die willen afwijken van hun uurregeling kunnen dat vlot onderling regelen.

De collectieve sluiting in de zomer heeft voor- en nadelen. Belangrijk voordeel is dat er doorheen het jaar niet moet gezorgd worden voor vervangingen. De uurroosters liggen zo voor iedereen voor lange tijd vast. Nadeel is dat er weinig vrij te kiezen dagen zijn.

Knelpunt is wel het zondagswerk. Iedereen wil daarvan af, maar voor slagerij- en traitezaken zijn dat topdagen. De oplossing wordt gevonden in een gelijke verdeling van de lasten en permanent zoeken naar gezinsvriendelijke werkvoorwaarden om voldoende personeel te vinden.

De werktijden worden voor een belangrijke mate bepaald door het paritair comité.

*De zaakvoerdster ziet volgend knelpunt. Het PC 201 voor de bedienden (winkelbedienden) en PC 118 voor de arbeiders (slagers en koks) belet wel dat er soepel - zoals in de horeca - korter of langer gewerkt wordt. Nu zijn de werktijden zeer strik waardoor piekmomenten moeilijk op te vangen zijn. Wijzigen van PC is zeer moeilijk.*

Vroeger konden klanten ook een beroep op Keurslager De Cock doen voor BBQ feesten, maar dat is nu onmogelijk omdat er onvoldoende werknemers te vinden zijn voor deze activiteit.

## 4. Magelaan

Over het bedrijf<sup>32</sup>

Magelaan is een communicatiebedrijf met producten en diensten voor printopdrachten en webtoepassingen. Het bedrijf is een coöperatieve die bij de start de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen MVO<sup>33</sup> in de bedrijfsmissie opgenomen heeft. In de relaties met klanten en bij het ontwikkelen van producten en diensten gaat bijzondere aandacht naar duurzaamheid. Voor ngo's worden gratis opdrachten uitgevoerd. Het bedrijf heeft voor het personeel een project Investors In People IIP<sup>34</sup>. Bij IIP gaat het om het op elkaar afstemmen van de ontwikkeling van medewerkers en de doelstellingen van de organisatie. Magelaan wil hiervoor persoonlijke ontwikkelingsplannen uitwerken, gekend als POP's. Alle personeelsleden combineren verschillende taken en functies, wat het mogelijk maakt elkaar vlot te vervangen bij afwezigheden. Bijna iedereen heeft naast zijn specialisatie ook taken van projectopvolging, de dagelijkse klantencontacten, waardoor de beschikbaarheid voor de klanten niettegenstaande flexibele werktijden toch relatief bewaard blijft. Polyvalentie en permanente competentieontwikkeling worden hier ingezet om te kunnen ingaan op de vraag naar temporele flexibiliteit. Er werken in Magelaan 24 vaste medewerkers: één arbeider, vier zelfstandige zaakvoerders en negentien bedienden.

Wat werknemers vragen aan temporele flexibiliteit

Alle werknemers hebben specifieke vragen naar flexibel werken, zowel naar alternatieve arbeidsduur- en werktijdregelingen, als naar thuiswerk. De motieven zijn divers. Een aantal werknemers houdt niet van een rigide werktijdregeling. Zij willen eigen vrijheden hebben. Er is

---

<sup>32</sup> info [www.magelaan.be](http://www.magelaan.be)

<sup>33</sup> Info <http://mvovlaanderen.be>

<sup>34</sup> Info <http://www.iqcltd.com> of Nederland <http://www.iipnl.nl>

ook vraag naar deeltijds werk omwille van complementaire beroepsbezigheden. De belangrijkste motieven gaan om een betere afstemming van werk en privé op vlak van gezinsleven.

*Één van de werknemers combineert verschillende vormen van temporele flexibiliteit. Zij is gespecialiseerd in opmaak & vormgeving en doet daarnaast ook aan projectvolgving. Van 1995 tot 2000 werkte zij voltijds. Bij de geboorte van het 2<sup>de</sup> kindje schakelde ze over op een 4/5 baan in de formule van tijdskrediet over vijf jaar. Na aanleiding van de geboorte van het derde kindje stapte zij in een 4/5 contract. Na twee jaar begon, niettegenstaande de vierdagenweek, de combinatie met het gezin moeilijker te worden. Sindsdien werkt zij twee dagen per week thuis.*

### Wat werknemers aan temporele flexibiliteit krijgen

Magelaan vertrekt van de stelregel dat alle vragen naar temporele flexibiliteit positief moeten beantwoord worden zolang er geen tegenargumenten zijn, dit in overeenstemming met de bedrijfsmissie.

*Deeltijds werken.* Ongeveer de helft van de bedienden werkt deeltijds. Als het werk het toelaat zijn alle vormen van deeltijds werken toegestaan. Aanvragen worden getoetst aan de interne planning en bij de onmiddellijke collega's. Meestal werkt men 4/5, maar er werkt ook iemand dertien uur in de week.

*Glijdende uurroosters,* vlottend tussen 8u30 – 9u20 en 17u30 – 18u20, met uitzondering van één deeltijdwerkster die omwille van ziekte vroeger mag beginnen. Zij werkt van 7 tot 15u, want daarna volgt regelmatig kinesitherapie. Voor het bedrijf past dit goed, want zij doet vooral voorbereidend werk.

Alle formules van *tijdskrediet* worden toegestaan en dit voor meer werknemers dan strikt wettelijk verplicht is.

*Omstandigheidsverlof* en onbetaald verlof zijn mogelijk mits af te spreken. Wie wil kan bijvoorbeeld kort of lang zorgverlof nemen, of een maand of enkele maanden voor een reis.

De *vakantieregeling* wordt soepel toegestaan. Er zijn twee perioden van collectieve sluiting, tussen kerst en nieuw en tijdens de Gentse Feesten. Maar als iemand dan dagen wil komen werken om op een ander moment vakantie te kunnen nemen, dan kan dat in afspraak en overleg met de zaakvoerders en collega's. Zo is het al gebeurd dat nieuwe werknemers die nog geen recht op vakantiedagen hebben, dagen tijdens de collectieve sluiting komen werken om later op een eigen gekozen moment vakantie te kunnen opnemen. Door de polyvalentie van de meeste medewerkers is er buiten de collectieve sluiting steeds voldoende competentie in huis om de normale productie te kunnen laten doorlopen. De vakantienoden zijn vrij comple-

mentair, werknemers met kleine kinderen zijn graag de schoolvakantie thuis, anderen houden dan meer van buiten het seizoen reizen.

De *wekelijkse arbeidsduur* kan soepel gepresteerd worden binnen een tijdspanne van enkele maanden. Gemiddeld werken voltijdse medewerkers 38 uren per week. De werkelijke arbeidsduur kan lichtjes variëren naargelang eigen behoeften aan extra vrije tijd, als het werk het toelaat. Het is een vorm van periodiek plus- en minuren presteren.

Meestal wordt halfjaarlijks nagegaan of de verschillen in te presteren en gepresterde uren niet te groot wordt.



WIE?	Opvolging	JOBNR				ma	di	wo	do	vr	za	ma	di	wo	do	vr	za	ma	di	wo	do	
						28/9	29/9	30/9	1/10	2/10	#	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	#	12/10	13/10	14/10	15/10	
<b>Legende</b>						zelfde klant thuiswerk	HD/Later	wakantie	curcus	baby	ziek	wachten	HRPDF	in druk	levering	nieuw	dringend					
THH/EHH	THH/EVD	36383	The Highland	Catalogus 2010 (480 pg's + cover)					november?													
THH	THH/EVD	36384	Barbapapa	Catalogus 2010 (576 pg's + cover)					december?													
THH	WTT/EVD	36512	Spicy spicy	Catalogus 2010 (2 x 700 pg's - AF: eind okt?)					opmaak en controle / taalwissel													
THH	THH	36105	Barbapapa	Conversie: beelden opzoeken en doorsturen					tussendoor													
BAA	JTT	36895	Technology	Affiche					nieuw ontwerp (niet dringend - liefst Ben)													
BAA	PKK	????	Abbe	Say no More restyle					afpraak met klant maken													
BAA/Wie?	LDC	36641	Uit De Kant	Folder 'beter op maat' (29/9-5/10: opmaak, 6/10: GVD, 7/10: HRPDF's)					materiaal ontwerp/opmaak				GVD	HRPDF's							levering	
BAA/Wie?	LDC	36826	Uit De Kant	Folder 'Congres' (29/9-5/10: opmaak, 6/10: GVD, 7/10: HRPDF's)					materiaal ontwerp/opmaak				GVD	HRPDF's								levering
BAA	LDC	nieuw nr?	Foppertje	Kaarten																		
BAA	DRR	36589	Budget	TS					opmaak					HRPDF								
BAA	DRR	36859	Game over	Algemene brochure					voorstel bij klant / wachten op ok offerte?													
BAA/HDW?	WTT	35869	Evidence	Boek 'Geschiedenis' (tot 1/8 WTT bezet! Levering dec. 2009)					bij klant / ok?													
BAA/ HDW	LDC	36732	Foppertje	Affiches (4 affiches ontwerpen / 2 voorstellen->klant)					bij klant / ok?													levering
BAA/Wie?	CWW	36572	Stad	Indicatorenmonitor + monitoroverzicht					ok 1ste?/opmaak 2de bundel													2 bundels AF (geen de
BAA/Wie?	CWW/Pkk	36570	Stad	Campagne Jobbeurs Openbare besturen					-drukkers													
BAA	CWW	36571	Stad	Advertentie Investeringspromotie					wachten op GVD													
BAA	CWW	36260	Stad	Covers presentatiebrochure					wachten op reactie klant													
BAA	WTT	36510	Maxi	Folder					HRPDF's -> PP													levering
HDW?/SSS?	HFL	35092	Family	Receptenboekje Feest																		
HDW?/EHH?	EVD	nieuw nr?	De oude garde	Krant (23/11: materiaal, 14/12: levering)																		
HDW?	EVD	36803	Roodkapje	In het Bos (17/11?~27/11? Of 23/11-4/12?)																		
HDW?	HDW	nieuw nr?	Witkapje	In het Bos (okt/nov)																		
HDW?/SSS?	HFL	36075	Family	Receptenboekje 'Koken met de kinderen'																		
HDW	LDC	36846	Rood	Agenda 2010 (25/9: materiaal, 26/10: ->drukker, 30/11: levering)					opmaak NL													
HDW	EVD/HDW	36908	X-Files	Affiche																		
HDW	EVD	36898	X-Files	Folder 'Eerste Europese xxxxxweek'					bij klant/ correcties? / Franse versie?													
HDW	HFL		Space	Tariefkaarten aanpassen					-> HFL													
HDW	JTT	36889	Tam tam	Brochure					HRPDF's/BB													levering
HDW	EVD/EHH	36870	Barbapapa	Brochure Winther					HRPDF's													levering
HDW?	PKK	36744	Hapy hopy	Brochure 2010-2011 (Nieuwe timing?)					opmaak													1ste->klant
JHH	SFF/EVD	nieuw nr?	Overweg	Nieuwtjes					SPP retroplanning maken -> 3/12 op de BUS													
JHH	SFF/EVD	nieuw nr?	Overweg	Aandeelhoudersbrief					SPP retroplanning maken -> 3/12 op de BUS													
JHH	SFF/EVD	36287	Overweg	Restyle huisstijldocumenten					wachten op goedkeuring???													
JHH/GDB/WTT	CWW/WTT	36762	Overweg	Realisatie nieuwe website					->klant													
JHH	DRR	36122	BBD	Logo																		-> klant
JHH	JTT	36791	Pipi Langkous	Jaarverslag (24 pg's - 1 taalwissel) - eind sept???					HRPDF's													ontwerp cover/ Wie opmaak overnemen?
BDM	HFL	36890	Sporty Spice	Verskillende folders: zwembad, stortbaden, sauna & tennis					correcties/zwembad ->PP													andere->PP
JHH	WTT	36838	Miss Proper	Kalender 2010 / stadspersoneel																		1ste->klant
BDM	JTT	36626	Research	Map & 5 factsheets																		correcties ->klant
JHH	LDC	36679	Industrie	Informatiebrochure (16 pg's) - 1ste->klant 12/8																		bij klant
JHH	LDC	36467	Help jong	Huisstijl & baselines																		wachten op juiste baseline om af te werken?
JHH	LDC	36616	Help jong	Website																		bij GDB
JHH	HFL	36548	Sporty Spice	Sportbrief editie september (materiaal later!)					correcties													HRPDF's
VDN	CWW/JTT		Return to Sender	Zomerbrochures (okt-nov-dec)																		timing afspreken met klant???
VDN/SSS	HFL	35888	Den Buiten	Flattelandspad Bornem: borden, uitnodiging & flyers																		voorstel bij klant?
VDN/JHH	WTT	36738	Miss Proper	Communicatiemateriaal herbruikbare beker																		ok picto? / verder werken
VDN	WTT	36771	City News	Promotiemateriaal																		wachten op ok offerte
VDN	CWW/LDC	36200	Tip top	Huisstijlontwerp (Logo - beeld & concept)																		wachten op reactie

Het *thuiswerken* is nu nog beperkt tot twee werknemers in de lay-out. Dit heeft twee redenen, enerzijds laat het werk dit toe, anderzijds is er nog maar vraag van twee werknemers. Als meerdere werknemers zouden willen gaan thuiswerken, kan het aantal mogelijk beperkt worden. Er zijn wel afspraken zoals maximaal twee dagen per week. De continuïteit van de communicatie moet verzekerd worden. Als de job het toelaat en er zijn geen tegenargumenten, dan wordt het toegestaan.

### Het (overleg)proces

Bij nieuwe flexibiliteitsregelingen wordt er altijd een evaluatiemoment afgesproken. Er is in het bedrijf geen vakbondsvertegenwoordiging, maar er is wel regelmatig overleg met alle werknemers. Er is een wekelijkse planningsvergadering met iedereen. Daarnaast zijn er nog doelgroepvergaderingen voor bijvoorbeeld de commercieel verantwoordelijken. Ten slotte komt het thema ter sprake tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Jaarlijks wordt de informatie over de economische en financiële toestand van de onderneming op een vergadering voorgesteld. Zowat alles wordt met de medewerkers besproken: de concrete organisatie van het werk, maar ook belangrijke strategische beslissingen. Zo is recent een nieuwe commerciële verantwoordelijke aangeworven. In de aanwervingprocedure zat ook een gesprek met alle medewerkers op de wekelijkse vergadering. Indien dit was tegengevallen, dan was een eventueel neen van het personeel doorslaggevend.

Bij nieuwe individuele vragen naar temporele flexibiliteit zijn er gewoonlijk een 4-tal overlegmomenten. De vraag wordt in de eerste plaats, meestal informeel, aan één van de zaakvoerders voorgelegd. Op dit moment is dit vooral aan de personeelsverantwoordelijke. Hierna volgt een overleg tussen de zaakvoerders onderling waaruit een voorstel geformuleerd wordt. Dit wordt nadien voorgelegd aan de directe collega's die hun advies kunnen geven over de concrete uitwerking. Het advies wordt meegenomen in de beslissing door de zaakvoerders.

*De temporele flexibiliteit van de werkneemster waarover sprake in voorgaande, is er gekomen in fasen. Tijdens haar eerste vijf werkjaren, bij het toen nog jonge bedrijf, lag de werkdruk zo hoog dat niemand echt aan deeltijds werken durfde denken. Het was alle hens aan dek om een concurrerende plaats in de sector te veroveren. In 2000 was zij de eerste met de vraag. Het bedrijf telde toen al vijftien werknemers, wat stilaan wat speling in de werkverdeling mogelijk maakte. Veel officiële vraagstelling kwam daar niet bij te pas. Iedereen kende haar situatie: drie kinderen ondertussen, een partner die naast een voltijdse baan ook politiek actief is en elke dag pendelen van Blankenberge naar Gent. Het 4/5 tijdskrediet gespreid over vijf jaar werd vlot toegestaan en nadien bestendigd in een contract van 4/5. Eind 2006 is er daar een thuiswerkregeling bij gekomen. De vraag naar thuiswerk werd niet rechtstreeks door haar zelf geformuleerd, zij stelde enkel vast dat de werk-privébalans teveel uit evenwicht ging. Lange woon-werkverplaatsingen en heel wat problemen bij de voor- en*

*naschoolse opvang dwongen haar naar een oplossing te zoeken. Er werden in het gezin verschillende scenario's overlopen: nog minder werken, werk dichterbij zoeken, enz. De zaakvoerders, die ondertussen op de hoogte waren, kwamen samen met haar tot een oplossing onder de vorm van thuiswerk. Opnieuw was zij de eerste om deze formule uit te proberen. In het contract zijn een aantal duidelijke afspraken vastgelegd. Het gaat om twee vaste dagen en op die dagen wordt er thuis gewerkt binnen dezelfde uren als op kantoor. Zij is thuis bereikbaar. Als het echt moet, wordt er op kantoor gewerkt. Er kan thuis van de uren afgeweken worden wanneer kinderen bijvoorbeeld naar de dokter moeten of als er iets te doen is op school. De uren worden dan 's avonds ingehaald.*

### **Win-win voor zaakvoerders en werknemers**

De zaakvoerders gaan waar mogelijk in op de vragen van werknemers naar temporele flexibiliteit. Zo willen zij goede werknemers aantrekken en houden. De zaakvoerders willen, door de motivatie - temporele flexibiliteit draagt daartoe bij - het verloop voorkomen. Dit voorkomt extra opleidingskosten als nieuwe werknemers moeten aangeworven worden. Wanneer temporele flexibiliteit toegestaan wordt is er geen directe invloed op het rendement. Het werk moet gewoon af zijn tegen deadline. Er wordt op toegezien dat de afgesproken deadlines gehaald worden en de werkplanningen - geregistreerde tijdsberekeningen per opdracht - gerespecteerd worden.

Voor de werknemers is een belangrijk winpunt dat ze hun baan kunnen combineren met wat voor hen zelf belangrijk is. Werknemers moeten geen keuze maken tussen werken bij Magelaan en andere prioriteiten in hun leven. Het kan gaan om prioriteiten voor het gezin of andere engagementen naar eigen voorkeur.

*Voor de werkneemster in ons voorbeeld, is de belangrijkste winsituatie het feit dat zij toch bij Magelaan kan blijven werken, wat haar voorkeur wegdroeg, zonder in te boeten op de zorg voor het gezin. Het 4/5 werk zorgt ervoor dat er minder gespannen thuissituaties zijn. Waar voordien alles in het weekend moest gebeuren, kunnen praktische klussen nu op de vrije dag in de week gebeuren. Daarvoor zaten weekends telkens propvol met herstel- en poetswerk, tandartsen- zowel als familiebezoek, enz. Nu is weekendtijd echt vrije tijd en tijd voor het gezin. De twee dagen die zij thuis kan werken sparen haar vijf uren woon-werkverkeer en twee normale 'schooldagen' meer voor de kinderen. Wanneer er in Gent gewerkt wordt, staan de kinderen al om 7u30 op school en worden zij 's avonds door de grootouders tot 18u30 opgevangen.*

### **Problemen en oplossingen**

Het belangrijkste probleem bij temporele flexibiliteit van werknemers in Magelaan, is de belasting van de planning. Voor communicatie- of lay-out producten zijn, naast kwaliteit, de timing van de werkzaamheden en deadlines zeer belangrijk. Alle activiteiten maken deel uit van een productieketen die tot buiten het bedrijf reikt. Aan de meeste opdrachten is ook drukwerk ge-

koppeld en dat gebeurt door andere bedrijven. Aan het opvolgen van de planning wordt veel aandacht besteed. Voor tijdregistratie van opdrachten wordt informatica ingezet. Soms is het moeilijk om deadlines te plannen. Daarom is ook afgesproken dat er wekelijks een teamvergadering is, waar iedereen verwacht wordt te zijn.

*Voor de ontwerpster die deeltijds en thuis werkt, is de wekelijkse planningsvergadering belangrijk om te weten wat thuis kan gebeuren en wat beter op de werkplek zelf wordt uitgewerkt. Het werk thuis kan voorbereid worden als dat nodig is.*

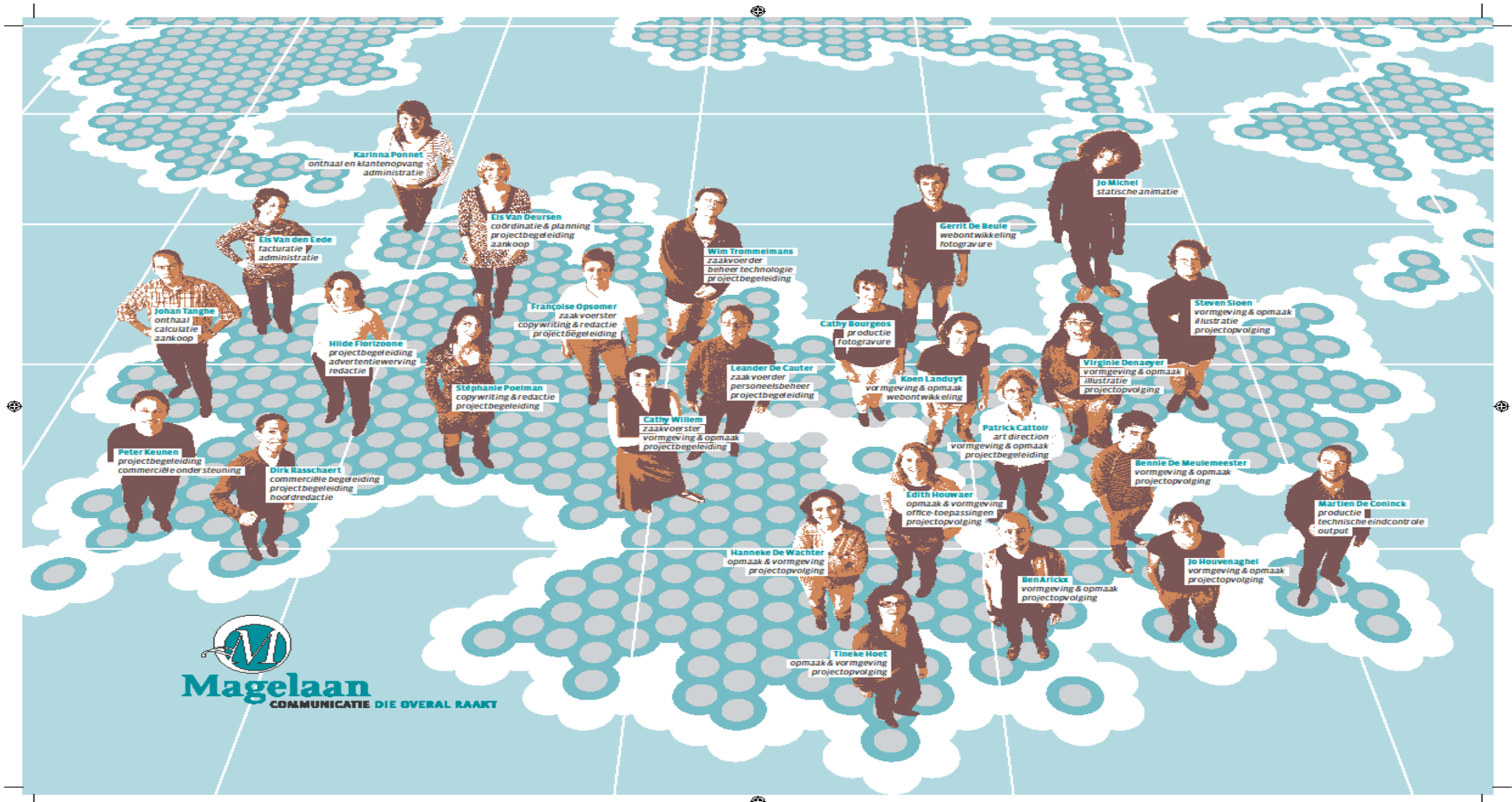
Communicatie en informatie uitwisselen komt soms wel onder druk te staan door de 'vele' afwezigheden op de werkvloer. Hiervoor wordt AOL Messenger, een chatnetwerk zoals MSN, ingezet om een zogenaamde chatomgeving met de thuiswerkers te creëren.

*Voor het thuiswerk is het gebruik van de chatomgeving een belangrijk werkinstrument. Zo ziet men onmiddellijk of een collega even beschikbaar is, dat spaart rondbellen en zoeken. De e-communicatie heeft echter ook een keerzijde. Het is verleidelijk om 's avonds nog eens snel op de mail te kijken en zo al de planning voor de volgende dag te overlopen of om de reacties op een ontwerp te lezen. Dit soort 'avondwerk' wordt niet door het bedrijf gevraagd. Het is volledig een eigen keuze. De werkneemster zegt zelf: 'Eigenlijk mag ik dat niet doen. Maar je wilt je werk goed doen en bewijzen dat thuiswerk niet negatief is voor het rendement'.*

Een ander nadeel is de beschikbaarheid van de medewerkers voor de klanten. Klantencontacten en vergaderingen worden bij voorkeur op maandag, dinsdag en donderdag gelegd. Deeltijdwerkers zijn bij voorkeur thuis op woensdagmiddag en op vrijdag. In de toekomst wil men dit opnemen in de imago-building als 'menschvriendelijk' bedrijf.

*De telewerker in ons voorbeeld heeft een afspraak dat op thuiswerkdagen er indien nodig toch op verplaatsing of naar de werkplek wordt gereden. Vorig jaar is dat een 20-tal dagen zo geweest.*

Verder zoekt men ook een oplossing in een combinatie van specialisatie en brede vorming. Zo kan bijvoorbeeld de projectbegeleiding zowel door de ontwerper of door een afzonderlijke tussenpersoon gebeuren. De projectbegeleiding is de technische en praktische ondersteuning van de klant gedurende het verloop van het productieproces: van na de offerte tot de levering van het product. De bedienden en zaakvoerders zijn elk verantwoordelijk voor meerdere taken. Naast hun specialisatie kunnen alle medewerkers ook taken van anderen overnemen. Dit is nodig om aan de vele vragen naar flexibel werken een oplossing te kunnen bieden.



## Toekomstplannen

Ondertussen werken al twee werknemers deeltijds thuis en de vraag naar thuiswerk zal toenemen. Dit vraagt duidelijke afspraken.

Verder wil het bedrijf zoeken naar maatregelen (bv. strijkdienst) om te voorkomen dat meer werknemers deeltijds gaan werken. Door huishoudelijke taken van de werknemers over te nemen kan men fulltime werk stimuleren en ondersteunen. Het gaat om proactief vragen naar deeltijds werken voorkomen. Concreet is een proefproject opgestart met een afhaalpunt voor biogroenten en -fruit in het bedrijf, zowel voor eigen werknemers als voor buurtbewoners.

## 5. Procter & Gamble

### Over het bedrijf<sup>35</sup>

P&G B.I.C. is het innovatiecentrum van de groep P&G, gespecialiseerd in het ontwikkelen van Fast Moving Consumer Goods FMCG. Het gamma aan producten wordt ingedeeld in schoonheidsproducten, gezondheid en welzijn, huishoudelijke zorgproducten.

In de lijn van het internationaal beleid van de groep, heeft P&G B.I.C. aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. P&G voert in alle vestigingen een actief beleid rond de afstemming werk-privébalans en het thema is opgenomen in de (internationale) bedrijfsmissie en het personeelsbeleid.

*"Een carrière bij P&G is zeer 'belonend' en zoals je mag verwachten, meer dan een kleine uitdaging. Wij zijn gepassioneerd om een goede werk-privébalans te creëren (we bieden verschillende flexibele werkregelingen) en voor de ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling zodat onze werknemers hun volle potentieel kunnen bereiken. Om die reden is P&G in veel landen van West Europa erkend als 'employer of choice'<sup>36</sup>."*

*Infobrochure 'Designed to grow', P&G in Western Europe 2008.*

Het beleid wordt jaarlijks formeel geëvalueerd met een tevredenheidsenquête bij alle werknemers.

*Uitgangspunt op de personeelsdienst is het volgende. Flexibiliteitsvragen moeten zo veel mogelijk positief beantwoord worden omdat dit zeer belangrijk is voor de motivatie van de werknemers. Ingaan op flexibiliteitsvragen moet wel een budgettaire nuloperatie zijn: ze mogen van de directie niet leiden tot een toename van de personeelskosten.*

<sup>35</sup> Brussels Innovative Center <http://www.be.pg.com>

<sup>36</sup> Aantrekkelijke werkgever <http://www.employerofchoice.com>

P&G B.I.C. stelt in de vestiging bij Brussel 1700 werknemers tewerk, uitsluitend bedienden en kaderleden (respectievelijk 65% en 35% van de tewerkstelling). Er is geen verschillend HRM-beleid naar statuut. Er werken momenteel ongeveer evenveel mannen (48%) als vrouwen (52%), na een inhaalbeweging enkele jaren terug met een actief genderbeleid. Samen met de werknemersvertegenwoordigers wordt ook een actief diversiteitsbeleid gevoerd.

### Wat werknemers vragen aan temporele flexibiliteit

15% van de werknemers werkt, op hun eigen uitdrukkelijke vraag om werk en privé beter op elkaar af te stemmen, niet voltijds of niet voltijds op de bedrijfsite. De vragen zijn individueel, maar het bedrijf gaat er met collectieve maatregelen op in.

Deze 15% kan verder worden opgedeeld in twee grote groepen.

- 7,5% (de helft van de niet voltijds op de site werkende werknemers) werkt *deeltijds*, al dan niet onder het stelsel van tijdskrediet<sup>37</sup>. P&G B.I.C. staat tijdskrediet maximaal toe. In vergelijking met andere Europese vestigingen werken in België het meeste aantal werknemers in verminderde prestaties omwille van het gunstige systeem van tijdskrediet. Een vervangingsinkomen compenseert deels het verlies aan loon en de werknemer behoudt zijn sociale rechten. Het aantal ligt in België ongeveer 50% hoger. De motieven om tijdskrediet op te nemen of minder te gaan werken zijn zeer individueel, maar het gaat telkens om tijd kopen voor persoonlijke engagementen
  - 8/10 werknemers vragen deeltijds werk in functie van het gezin, het gaat hoofdzakelijk om vrouwen met kleine kinderen
  - 2/10 aanvragen kaderen in de eindeloopbaan of de vraag naar meer tijd voor eigen persoon. Het gaat dan hoofdzakelijk om mannen uit verschillende leeftijdscategorieën.
- 7,5% (de andere helft van de niet voltijds op de bedrijfsite werkende werknemers) heeft *thuiswerk* gevraagd en gekregen. Het thuiswerk is collectief geregeld: maximaal twee dagen per week en een tussenkomst in de telefoonkosten. Iedereen beschikt over een laptop en software van het bedrijf. De werkuren zijn dezelfde als de glijdende uren die men werkt als men op het bedrijf is.

De dagelijkse werktijden zijn op vraag van de werknemers *glijdend tussen 7 – 9u30 en tussen 16 – 18u30, met vast te kiezen aanvangsuren om de 30'*. Uitzonderlijk wordt een afwijking toegestaan om bv. kinderen van school te halen of file te vermijden.

De werknemers werken *8u/dag en er zijn officieel geen overuren of overdrachten* van extra gepresteerde uren mogelijk. Als de overschrijding van de acht uren minder dan één uur is, kan dat in overleg met leidinggevenden later opgenomen worden. Het gaat hier om informele flexibiliteit die mogelijk is omdat het werk 'taak'- en niet tijdsgebonden is. Er is met andere woorden geen aanwezigheid of bepaalde werktijd op bepaalde momenten verplicht. Er zijn deadlines voor taken en die moeten gerespecteerd worden. De 'meer' uren worden later opgenomen: uren voor uren, geen extra vergoeding. Het is een vorm van periodiek plus- en

<sup>37</sup> Info <http://www.belgium.be/nl/werk>

minuren presteren. Als er op zaterdag overuren gemaakt worden of uitzonderlijk meer dan negen uur op een werkdag gepresteerd wordt, dan is er een regeling van overuren. De ondernemingsraad let er op dat overuren binnen een bepaalde periode gec recupereerd kunnen worden.

*Twee getuigenissen illustreren de aanpak, een administratieve bediende en een kaderlid.*

*De administratieve bediende werkt deeltijds, gecombineerd met thuiswerk. In 2002 startte het bedrijf in haar afdeling een pilootproject met thuiswerken. De kantoorruimte werd omgebouwd naar een open ruimte, wat een plaatsbesparing voor het bedrijf gaf. De thuiswerkers zagen hun werkruimte op het bedrijf beperkter worden, maar konden enkele dagen thuis werken en kregen een financiële tussenkomst in de internetkosten en een laptop. In 2009 is die mogelijkheid uitgebreid naar alle werknemers op vrijwillige basis. De administratieve bediende in kwestie, is haar oorspronkelijke terughoudendheid al lang verloren en stapt nu op vrijwillige basis mee in het systeem. Een belangrijk voordeel van het thuiswerken voor haar is de voor- en naschoolse opvang van de kinderen. Zij moeten nu minder lang in de opvang blijven. Het werk zelf heeft hier geen enkel nadeel van, het tegendeel is waar. Thuis kan deze administratieve bediende naar eigen zeggen veel geconcentreerder en intensiever werken. De collega's moet ze hierbij niet missen. Met een chatruimte is iedereen met iedereen verbonden waarmee samengewerkt wordt. De telefoon wordt automatisch doorgeschakeld.*

*Tot 2005 werkte zij voltijds op de bedrijfssite. Na de geboorte van het eerste kind schakelde zij over op 4/5, eerst in de formule van ouderschapsverlof, nadien in tijdskrediet. Voor het tijdskrediet moest wel worden gewacht op een vrijkomende plaats, maar vrouwen met kinderen krijgen voorrang als er plaatsen vrijkomen. Het 4/5 werk heeft de mogelijkheid geboden om meer tijd bij de kinderen te kunnen zijn.*

*De glijdende uren die voor iedereen gelden, bieden haar de mogelijkheid om de kinderen meer zelf naar school te brengen of op te halen. Zeker tot ze twaalf jaar zijn wil zij dat doen. Daarna zal de tijd naar ondersteuning bij het huiswerk gaan.*

*Deze administratieve bediende is ook een goede klant van de (betalende) ondersteunende diensten. Een warme maaltijd over de middag en snel even naar de bank of postzegels kopen in de shop, allen in het bedrijf gevestigd, het zijn diensten waar gebruik van gemaakt wordt. De strijkdienst lijkt haar op dit moment nogal duur maar ze vindt het zeker een goed idee. En enkele goede suggesties voor de toekomst heeft ze ook. "Waarom geen kapperssalon in het S-gebouw dat nu vol staat met accommodatie om de diverse shampoos voor de klanten te demonstreren?" En kinderopvang in de vakanties zou voor haar zeer welkom zijn, zeker zolang de kinderen nog klein zijn. Bij deze werknemer staat de website [myPG.com](http://myPG.com) bovenaan bij de favorieten.*

*Een kaderlid en manager van een afdeling in beheer van gebouwen is moeder van twee kinderen en werkt 90%. Zij koos voor schema negen (van de tien mogelijke werkuren systemen). Concreet werkt ze vier dagen van achtuur en vier uur op woensdagmorgen. Naargelang van de lopende projecten, is het voor haar zeer moeilijk om*



*zich aan de werkuren te houden. Zeker toen de kinderen nog kleiner waren, werd de laptop zelfs op zondag bovengehaald. Dat haar partner ook voor P&G B.I.C. werkt zorgde voor veel begrip, maar werkte het vrijwillige overwerk wel in de hand. Nu de kinderen meer tijd opeisen probeert zij gedisciplineerd de werktijden te respecteren. Op woensdag wordt er thuis gewerkt, wat zorgt voor de mogelijkheid om die dag zelf voor de kinderen te zorgen.*

*De glijdende uren worden door deze manager vooral gebruikt om vóór 9u of na 17u te werken, dat zijn voor haar de meest rustige momenten en dan wordt er efficiënter gewerkt. 1/3 van haar medewerkers werkt deeltijds, al dan niet gecombineerd met thuiswerk. Dit betekent dat alle contacten goed moeten gepland worden, maar dat moet ook zo voor haar contacten met haar eigen directe bazen. Eén van haar bazen heeft kantoor in Cincinnati, USA, de andere in Guangzhou, China. De contacten met haar bazen verlopen meestal telefonisch. Deze 'one-to-one' gesprekken gebeuren op vaste tijden en zeer gestructureerd, volgens een vaste agenda. Door de feiten gedwongen verloopt alles zeer efficiënt, met beperkte middelen wordt veel bereikt. De ondersteunende diensten krijgen haar sterke waardering. Als het bedrijf in de toekomst ook kinderopvang tijdens de vakantie zou bieden, dan zou dat een belangrijke pluspunt zijn voor haar werk-privébalans.*

Het idee om werknemers te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe vormen van ondersteuning kan rekenen op haar steun, evenals het well-being event waar werknemers konden proeven van wat het bedrijf zoal te bieden heeft ten gunste van de werk-privébalans.

### **Wat werknemers aan temporele flexibiliteit aangeboden krijgen**

Het bedrijf heeft een folder over flexibel werken met daarin een korte omschrijving van de belangrijkste mogelijkheden: persoonlijk verlof, familiaal verlof, deeltijds of beperkt werkschema, zorgondersteuning, locatievrij werken en thuiswerken. Op het extranet MyPG.com wordt elke ondersteunende maatregel omschreven en verduidelijkt.

De informatievoorziening op extranet is zeer ruim. Zo zijn alle mogelijke thematische verloven samengebracht in een schema: ouderschapsverlof, palliatief verlof, medische bijstand aan een familielid. Op de infofiche wordt aangegeven wat de voorwaarden en praktische consequenties zijn: wanneer aanvragen, te volgen procedure, voor welke periodes, in welke mate gelijk voor elk statuut, gevolgen voor de betaling, invloed op vakantie, het gebruik van de bedrijfswagen en de werkmiddelen, regelingen met hospitalisatie en pensioenplannen.

Tot slot worden nog interne en externe informatiebronnen vermeld. Eenzelfde schema bestaat voor het tijdskrediet.

Op een overzichtelijke fiche zijn de mogelijke formules om 'verkort' te werken samengebracht: 50%, 60%, 80% of 90% en dit in verschillende mogelijke schema's.




**If you are interested:  
Have an open & transparent discussion  
with your manager: It is an adult business deal!**

*Find all details on [myPG.com](http://myPG.com), Employee Resources, Flexible Working*

Verder zijn er de (betalende) 'ondersteunende' maatregelen. Er is een bedrijfsrestaurant en een saladbar waar 's avonds catering kan meegenomen worden zodat men thuis niet meer moet koken. Een zelfstandige klusjesman is verbonden aan het bedrijf en repareert schoenen en andere huisraad. Er is een klein winkeltje en een bankkantoor op het bedrijf, een fitness en men kan deelnemen aan yoga, start to run, wellness, enz. Sinds kort is men gestart met een strijkdienst met dienstencheques.

### Het (overleg)proces

De rol van de werknemersvertegenwoordigers in P&G B.I.C. met betrekking tot temporele flexibiliteit, wordt sterk bepaald door de grote mate van formele en informele flexibiliteit die er altijd is geweest. P&G B.I.C. is een internationale werkomgeving met hooggeschoolden die zeer regelmatig contact hebben met collega's van over heel de wereld. De internationale overlegmomenten vinden zeer dikwijls plaats op atypische werktijden. Mede hierdoor voorziet het bedrijf zelf reeds in veel initiatieven om de werknemers meer zeggenschap te geven over de eigen werktijd. De personeelsdienst laat zich bij de keuze van initiatieven actief leiden door

wat de werknemers zelf vragen. Soms lokt de personeelsdienst zelf voorstellen uit door het oprichten van praatgroepen. Dit gebeurde recent nog na de tegenvallende resultaten van de jaarlijkse tevredenheidsenquête op het punt van de werk-privébalans. Met focusgroepen wordt nu nagegaan wat de redenen kunnen zijn en hoe de tevredenheid over de werk-privébalans verbeterd kan worden. De ondernemingsraad steunt dit initiatief volmondig, net zoals de werknemersvertegenwoordigers de flexibele werkregelingen toejuichen. Er is regelmatig overleg over het thema temporele flexibiliteit met de werknemersvertegenwoordigers van de ondernemingsraad. Er zijn zes vertegenwoordigers van de bedienden en één van de kaderleden. Indien gewenst, komt het overleg over flexibiliteit officieel op de agenda van de ondernemingsraad. De werknemersvertegenwoordigers zijn het eens met de visie van het bedrijf wat temporele flexibiliteit betreft en waken vooral over de voorwaarden.

*In een deels gezamenlijk gesprek met twee werknemersvertegenwoordigers is geïllustreerd hoe dit zich op de werkvloer vertaalt. In de praktijk spitst hun rol zich toe op het opsporen en aankaarten van eventuele klachten; op het bewaken van de randvoorwaarden van nieuwe maatregelen en op het rapporteren van ongewenste neveneffecten. Gezien de vele positieve maatregelen om de werk-privébalans te ondersteunen zijn de individuele klachten beperkt en gaat het vooral om een bemiddelende rol. Omdat het bedrijf ook veel informele flexibiliteit toestaat, wordt er meestal wel een oplossing gevonden. Bij nieuwe maatregelen treedt de ondernemingsraad wel actief op om de randvoorwaarden zo 'goed' mogelijk te maken. Dit was bijvoorbeeld het geval bij het invoeren van formele glijdende uren. De aanvang vanaf 7u was een uitdrukkelijke vraag van de werknemersvertegenwoordigers. Ook de werkuitrusting voor thuiswerkers is door de werknemersvertegenwoordigers onderhandeld. Negatieve neveneffecten van nieuwe maatregelen worden aan de personeelsdienst gerapporteerd en er wordt overleg gepleegd over oplossingen. Zo is er gesignaleerd dat telewerkers die afstand doen van een vast bureau in ruil voor betere uitrusting thuis, op te kleine werkplekken op het bedrijf terecht komen. Andere neveneffecten waar de werknemersvertegenwoordigers nog over onderhandelen zijn bijvoorbeeld het opmaken van de werkplannen wanneer iemand van voltijds naar 4/5 gaat. Er moet over gewaakt worden dat de taken in dezelfde mate afnemen. Bij werknemers die 50% gaan werken bestaat de kans dat de carrièremogelijkheden beperkt worden en daarvoor willen de werknemersvertegenwoordigers alert zijn.*

Individueel overleg gebeurt direct tussen de werknemer en de direct leidinggevende en later ook met de hogere leiding. Daar worden afspraken gemaakt over concrete modaliteiten. In de toekomst zal het belang van overleg met collega's (team) en overleg tussen teams/ploegen/afdelingen toenemen. Als teveel mensen op dezelfde dagen werktijdverkorting vragen, bijvoorbeeld op woensdag en vrijdag, dan zullen er onderling afspraken moeten gemaakt worden.

### Win-win voor het bedrijf en voor werknemers

De HRM-dienst is voortdurend op zoek naar creatieve initiatieven om performant en duurzaam bedrijfsbeleid te koppelen aan een optimale werk-privébalans. De belangrijkste beweegreden is het verhogen van de motivatie en betrokkenheid van werknemers. Het voordeel voor het bedrijf is niet alleen meer gemotiveerde werknemers maar ook een grotere productiviteit. De verhoging van de productiviteit is een neveneffect. Doordat werknemers 80% gaan werken gaan zij zich efficiënter organiseren om toch voldoende te presteren. Ook gebeurt het dat werknemers op hun vrije dag toch de e-mailbox afwerken teneinde de volgende dag niet te moeten starten met een etmaal mails beantwoorden. Bepaalde taken worden overgenomen door collega's of ingekort. Het is de leidinggevende die het werk gelijk moet (her-)verdelen. In zekere mate dwingt deeltijds werken tot rationalisering van het werk. Tijdens functioneringsgesprekken gaan werknemers samen met de leidinggevenden de taken uit de functie ordenen naar hun belang en taken zonder toegevoegde waarde worden afgestoten.

Bij thuiswerk wordt men minder gestoord door collega's, vragen en telefoons (collega's bellen elkaar minder als één van hen aan het thuiswerken is). Thuis kan men geconcentreerder en efficiënter werken. Naast een productiviteitsverhoging is er ook een grotere motivatie bij het personeel. Werknemers die werk en privé door meer tijd- en ruimtelijke flexibiliteit beter op elkaar kunnen afstemmen zijn meer gemotiveerd en meer bedrijfsgebonden. Dit laatste zorgt voor een hogere retentie van het personeel, met andere woorden minder verloop en minder rekruterings- en opleidingskosten.

De winst voor de werknemers is niet eenduidig en dat komt ook tot uiting in de jaarlijkse personeelsbevraging. Elk jaar wordt (wereldwijd in maart) een survey georganiseerd onder alle werknemers, waaronder ook vragen over tevredenheid met de werk-privébalans. Uit het laatste onderzoek, voorjaar 2008, blijkt dat de werknemers 'minder' tevreden zijn, niettegenstaande de grotere inspanningen van het bedrijf. In het najaar heeft de HR-dienst dit verder uitgediept in focusgroepen: waarom zijn werknemers minder tevreden met meer mogelijkheden? Uit de gesprekken is gebleken dat er achter de werk-privébalans een 2<sup>de</sup> fenomeen schuilgaat dat nauw verwant is, namelijk de werk-privéinterferentie. Thuiswerk heeft een 'negatieve' bijwerking. Het wordt moeilijker om thuis 'de knop om te draaien', mensen nemen het werk als het ware mee op in de privésfeer. Deze verhoging van de werk-privéinterferentie heeft een negatieve afstraling op de manier waarop men de werk-privébalans ervaart. De werk-privéinterferentie wordt ook versterkt door de grotere motivatie en betrokkenheid van de thuiswerkers. Maar in de realiteit is er voor de werk-privébalans zowel kwantitatief als kwalitatief winst. Er is objectief meer tijd omdat men op thuiswerkdagen geen verplaatsingstijd heeft en de kwaliteit van het leven kan er potentieel bij winnen. Het is bijvoorbeeld tijd die aan gezamenlijk ontbijten kan besteed worden en aan het naar school brengen van kinderen, bij uitstek Quality Time momenten. Het feit dat de tevredenheid van de werknemers gedaald was, kan daarom deels verklaard worden door de aard van de vraagstelling in de tevredenheidsquête. Er waren geen vragen naar de kwaliteit van de vrijgekomen privétijd.

### Problemen en oplossingen

Door het deeltijds werken, de glijdende uren en het thuiswerk, zijn de werknemers niet altijd beschikbaar binnen de klassieke kantooruren. Dit maakt het moeilijker om passende vergaderen en overlegmomenten vast te leggen, het is meer plannen.

Het stijgend aantal deeltijdwerkers, bovenop de afwijkende werktijden, zorgde ervoor dat de werktijdregelingen bijna geïndividualiseerd waren. Dit probleem is met organisatorische maatregelen aangepakt. Tot 2007 circuleerden er 68 werkschema's, deze zijn nu herleid tot tien werktijdregelingen. 60% van alle flexibiliteit is daarin te vatten. Het gaat bijvoorbeeld om vaste dagen en uren thuiswerk. Er zijn nog uitzonderingen, zoals flexibiliteit over twee weken gespreid, maar het aantal is beperkt. Het is ook hier koorddanses tussen formele en informele vormen van flexibiliteit. Het is een spanning tussen zoveel mogelijk de werktijdregelingen in een beperkt aantal (formele) regels vatten en toch ruimte laten om (informeel) rekening te kunnen houden met individuele situaties.

*Om de problemen van fysieke afwezigheden op de werkplek op te vangen wordt veel gebruik gemaakt van techniek en informatietechnologie. Een tele-overleg of -conferentie is heel gebruikelijk. Ieder thuiswerker is verbonden met de collega's via de chatruimte. Zo zien de telewerkers wie aan het werk is en is direct contact mogelijk. Recent nog kreeg het bedrijf bezoek van de tax-inspectie en kon de tax-medewerker van thuis uit perfect op alle vragen antwoorden. Het interview voor dit onderzoek met de administratieve bediende gebeurde handenvrij.*

### Toekomstplannen

De betrokkenheid van de werknemers verhogen is dé belangrijkste doelstelling en blijft prioritair. Het bedrijf wil (wereldwijd) het engagement van werknemers verhogen. Passie en commitment worden in de toekomst nog belangrijker wanneer de loopbanen gemiddeld 40 jaar of langer zullen (moeten) duren. De productiviteit van de werknemers verhogen is een afgeleid resultaat.

De juiste werknemers aantrekken voor het bedrijf en de flexibiliteitsdrempels voor intreding bij werkzoekenden verlagen of wegnemen, zal in de toekomst belangrijker worden.

Grenzen aan de flexibiliteit.... Er komt zeker een grotere vraag naar flexibiliteit op het bedrijf en het bedrijf is daarom creatief op zoek naar vormen van flexibiliteit die zichzelf opbrengen, want dat blijft de filosofie. Hierbij zal niet zozeer de kwantiteit van de maatregelen maar de kwaliteit belangrijk zijn. Het zal om maatregelen gaan om de werknemers te helpen zichzelf beter te organiseren, om werknemers te leren kiezen, om de werk-privébalans samen met de werknemers uit te tekenen.

Ten slotte evolueert de vraag naar temporele flexibiliteit mee met het persoonlijk en gezinsleven. Als de kinderen klein zijn, wil men ze graag zelf aan school afzetten of ophalen. Als het pubers worden is aanwezigheid bij de studie-uren belangrijker. Dit laatste is, zo blijkt, wel gendergebonden. Meer vrouwen dan mannen vervullen een dubbele rol en daarom zoekt de HRM naar bijkomende ondersteuning voor vrouwen, parallel met de levensfasen. Het bedrijf wil actief – en in de toekomst nog meer - het glazen plafond waar vrouwen in hun loopbaan op stuiten, wegwerken. Flexibiliteit geven is hierbij een belangrijk item.

*P&G B.I.C. volgt reeds in haar diversiteitsbeleid McKinsey's 'vier goede praktijken voor gendergelijkheid':*

- *Transparantie: de genderdiversiteit in kaart brengen. Hoe is de verdeling over niveaus en looncategorieën*
- *Flexibiliteit op twee manieren: flexibele uren voor iedereen en loopbaanflexibiliteit op elk moment: voor en na tijdelijke onderbreking of verminderd werken*
- *Training voor de HRM in diversiteitsbeleid*
- *Vrouwen ondersteunen om de bedrijfscodes te halen: coachen en drempels wegnemen om te promoveren.*

*Met dit beleid wil P&G B.I.C. voor nog meer vrouwen het glazen plafond doorbreken. De HRM vindt bevestiging voor de reeds bekomen vooruitgang in de resultaten van de tevredenheidsenquête op het vlak van werk-privébalans. Uit de enquête blijkt immers dat vrouwen op niveau vier meer tevreden zijn over hun werk-privébalans dan mannen van het zelfde niveau. In focusgroepen zijn de werknemers daarna verder op zoek gegaan naar mogelijke verklaringen. Eén van de bevindingen was dat vrouwen, door de ondersteuning en begeleiding op hun vorige niveaus - en gedwongen door de dikwijls dubbele rol van werknemer en verantwoordelijke voor de meeste zorgtaken - geleerd hadden om keuzes te maken en om taken uit te besteden. Eens op het vierde niveau komen die vaardigheden de vrouwen goed van pas en hebben zij minder dan mannen op dat niveau problemen om werk en gezin te combineren.*

Om dit beleid te ondersteunen worden ook organisatorische maatregelen genomen en er wordt gewerkt aan de bedrijfscultuur. Organisatorisch wordt erover gewaakt dat opdrachten en taken gedelegeerd worden naar de juiste niveaus. Leidinggevenden moeten zich laten ondersteunen door uitvoerders en leren delegeren. Bij de bedrijfscultuur wil men schaven aan heersende ideeën zoals 'lang werken' toont goed en thuiswerk is 'soft'. Het wegwerken van deze ideeën zal in de toekomst vlotter gaan met meer werkende ouders op de werkvloer. Hierbij wil men parallel het bewustzijn creëren dat er voortdurend keuzen moeten gemaakt worden.

## 6. Schoenen Torfs

### Over het bedrijf<sup>38</sup>

Schoenen Torfs is een schoendistributiebedrijf met een hoofdkantoor, een logistiek centrum en 51 distributiewinkels.

Sinds een aantal jaren dingt het bedrijf mee naar de kwalificatie van Beste Werkgever van het jaar. Dit project kadert in de initiatieven van maatschappelijk verantwoord ondernemen<sup>39</sup> en ondersteunt het streven naar een positief imago op maatschappelijk gebied. Dit expliciet streven naar een positief imago heeft verstrekkende gevolgen voor de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van het werk van de werknemers. In 2007 werd de eerste plaats verworven. Dit internationaal project – ook bekend onder ‘Great Place to Work®’ wordt in België uitgevoerd door het HRM centre van de Vlerick Leuven Gent Management School<sup>40</sup>. De vragenlijst ontwikkeld door het ‘Great Place to Work® Institute’ is gericht aan werknemers en peilt naar de geloofwaardigheid van het management, respect voor de werknemer, rechtvaardige behandeling van werknemers, fierheid op het werk en kameraadschap onder de collega’s. Er zijn twee vragen die betrekking hebben op temporele flexibiliteit en werk-privébalans. We nemen de resultaten hierna ter illustratie over en kunnen ze vergelijken met het gemiddelde bij andere Belgische bedrijven. We nemen als vergelijking de retail of distributie omdat hier gelijkaardige ‘contacturen’ met publiek zijn. Er kan maar beperkt met werkuren verschoven worden.

### Positieve scores temporele flexibiliteit en werk-privé<sup>41</sup>

	Torfs		Distributiesector (n=1339)	
	Voltijds(n=50)	Deeltijds(n=93)	Voltijds	Deeltijds
Ik kan vrijaf nemen wanneer ik het nodig vind	48%	64%	76%	80%
Mensen worden aangemoedigd om het evenwicht te bewaren tussen hun werk- en hun privéleven	68%	78%	54%	57%

In de tabel splitsen we de cijfers op naar contract omdat de werknemers die bij Torfs deeltijds werken duidelijk anders scoren dan de voltijds werkenden. Deeltijds werkenden bij Torfs zeggen beduidend meer dat ze vrijaf kunnen nemen wanneer men het nodig vindt en ze vinden ook meer dat Torfs hen aanmoedigt om het evenwicht tussen werk en gezin te bewaren. In de cijfers voor de ‘benchmarking’ met de distributiesector<sup>42</sup> zien we die verschillen niet. In de vergelijking van de cijfers van Torfs met de anderen in de distributiesector valt op dat werkne-

<sup>38</sup> Info <http://www.torfs.be/>

<sup>39</sup> Info [www.mvovlaanderen.be/](http://www.mvovlaanderen.be/)

<sup>40</sup> Info <http://www.vlerick.be/>

<sup>41</sup> Positieve scores zijn antwoorden met ‘vaak waar’ of ‘bijna altijd waar’.

<sup>42</sup> Bedrijven die ook deelnemen aan de enquête ‘Great Place tot Work®’

mers in Torfs minder mogelijkheden zien om vrijaf te nemen als ze dat willen, maar wel vinden dat ze meer aangemoedigd worden door de werkgever.

*Mede onder impuls van de werknemersvertegenwoordigster die we over dit thema hebben gesproken is er in 2007 een onderzoek opgezet onder de titel 'Een gezinsvriendelijk Torfs'. De resultaten zijn uitgebreid gecommuniceerd met de werknemers en ondersteunen het gezinsvriendelijk bedrijfsbeleid.*

Het bedrijf telt 500 werknemers: 30 arbeiders in de logistieke distributie, twintig bedienden in het hoofdkantoor en 450 bedienden in de 51 winkels. In de winkels werken drie tot vijftien werknemers. Per winkel is er een gerant in loondienst. En er zijn zes regioverantwoordelijken die thuis en mobiel werken. Het management team bestaat uit acht mensen, waarvan drie van de familie Torfs.

#### Wat werknemers vooral vragen aan temporele flexibiliteit

In het hoofdkantoor wordt vooral gevraagd naar glijdende werktijden en occasioneel naar thuiswerk.

In de winkels gaat het vooral om het vermijden van weekendwerk, zeker het zondagwerk als dat het geval is. Bijkomend zijn er vragen naar 'iets later' beginnen of 'iets vroeger' stoppen omwille van sociale of praktische verplichtingen.

De arbeiders in het logistiek centrum vragen een gunstige vakantieregeling en beperking van de overuren.

*In het hoofdkantoor zijn volgens de werknemersvertegenwoordigster de vragen zeer individueel. De vraag naar glijdende uren is er vooral bij nieuwe(re) werknemers. Jonge mensen met kinderen vragen tijdskrediet. Er is een beperkte vraag naar thuiswerk om te passen op zieke of studerende kinderen, of om woon-werkverkeer uit te sparen.*

*In de winkels verschillen de vragen afhankelijk van de openingsuren en de gezinssituatie van de werknemers.*

*De winkelbediende die we in het kader van deze gevalsstudie spraken werkt sinds 2005 bij Torfs. Zij koos voor een deeltijdse job van achttien uur per week met vaste vrije dagen. Op haar werkdagen in de week liggen de uren vast, op zaterdag is er een beurtrol voor het sluiten van de winkel om 18u30. Enkele zondagen in het jaar is de winkel open en dan werkt iedereen. Zaterdagwerk is voor haar geen probleem, behalve een 4-tal zaterdagen op het jaar. Op die data wil zij deelnemen aan belangrijke activiteiten in het kader van haar vrijwilligerswerk. Die data heeft ze niet zelf in de hand en worden elk jaar door haar aangevraagd bij de gerante. Tot voor kort werkte de winkelbediende in een Torfs winkel in een shopping centrum, nu in een winkelwandelstraat.*



*De gerante met wie we een gesprek hadden baat een Torfs winkel uit in een shopping centrum. Zij vormt met haar medewerkers een team van tien mensen waarvan er drie voltijds werken: de gerante zelf, de assistent en de derde verantwoordelijke. De zeven winkelbedienden werken deeltijds en dat is bijna in alle winkels zo. De gerante krijgt vooral vragen om vrij te krijgen op zaterdag voor school- of andere feestjes of om vroeger te stoppen.*

*In het magazijn wordt meestal voltijds gewerkt en daar zijn volgens onze gesprekspartner van deze afdeling vooral vragen over de vakantieregeling. De belangrijkste vraag is om de vakantie samen met de partner te kunnen nemen. Omdat veel van de partners in de bouw werken is een goede regeling voor iedereen niet evident. Ook een beperking van de overuren vinden deze logistieke medewerkers belangrijk. Naast de vraag naar temporele flexibiliteit is er ook de vraag om dit duidelijk en tijdig te communiceren.*

### **Wat werknemers aan temporele flexibiliteit krijgen**

Er zijn voor alle werknemers enkele gemeenschappelijke vormen van temporele flexibiliteit. Een voltijdse baan telt 35 uren, maar er worden 36 uren in de week gewerkt. Hierdoor worden zes arbeidsduurverkortingsdagen gecreëerd die vrij te kiezen zijn. Iedereen krijgt een extra dag verlof in de maand waarin men jarig is, vrij te kiezen in de maand van de verjaardag. Er zijn ook anciënniteitdagen en tijdskrediet wordt nooit geweigerd.

*De extra dag verlof in de maand dat men jarig is, is een gevolg van de deelname van het bedrijf aan de competitie om beste werkgever te worden op Europees niveau. In het kader van de meeting in Dublin 'Great Place to Work' is dit ideeje door een meer-eisende werknemersvertegenwoordigster in een werkgroep opgepikt en aan het Torfs management doorgespeeld. Die zagen er wel iets in en maakten het idee enkele maanden later kenbaar op de medewerkersdagen in 2008.*

Voor zowel de arbeiders als voor de bedienden in het hoofdkantoor, wordt gezocht naar een gunstige vakantieregeling. Iedereen heeft recht op drie weken in de grote vakantie en één week tijdens de kerstvakantie. Tekorten aan werkkrachten op de werkvloer worden aangevuld met interims en jobstudenten.

De individuele temporele flexibiliteit die werknemers bij Torfs kunnen krijgen is sterk gebonden aan de aard van de functie. Voor de bedienden in het hoofdkantoor is meer mogelijk omdat hun werk minder tijd- of plaatsgebonden is. Winkelbedienden moeten in team instaan voor de geldende openingsuren, al dan niet met zondagwerk. In het magazijn is steeds een minimum-bezetting nodig om de distributiemachine te bedienen.

De bedienden in het hoofdkantoor werken in principe op vaste uren, van 8u tot 16u30. In de praktijk verschillen de aanvangsuren (mede) bepaald door de wensen van de werknemers. Dit

informeel glijdend werken wordt toegestaan zolang de diensten maar verzekerd zijn en de deadlines gehaald worden. De personeelsdienst werkt nu aan een regeling om dit te officialiseren. Het is de bedoeling om de behoeften in functie van de werk-privébalans te koppelen aan bredere permanenties ten behoeve van de externe contacten.

*Uit ons gesprek met een medewerkster uit de administratie blijkt dat er veel onderling te regelen is. Als men niet nodig is op kantoor zelf, dan kan er thuis worden gewerkt als dat bijvoorbeeld wenselijk is om bij een ziek of studierend kind te blijven. Omwille van een privé-afspraken kan men later komen werken, vroeger weggaan of het werk onderbreken als het werk het toelaat. Voor wie onafhankelijk zijn werk kan doen is de flexibiliteit het grootst. Wie samenwerkt met anderen bespreekt de flexibiliteit onderling.*

Voor de winkelbedienden gelden andere regels en zijn gunstige werktijden minder evident. Veel heeft hier te maken met de lange openingsuren, zaterdagwerk en het werk op zon- en feestdagen. De winkelverantwoordelijke maakt hier de prestatieplanning op en volgt daarbij de reglementering uit de bedrijfsspecifieke CAO met betrekking tot weekendplanning. De CAO voorziet minima en maxima aan werkende en aan vrije weekends.

#### Weekendplanning winkels met zondagopening

	volledig WE werken max.	zaterdag of zondag	volledig vrij WE min.
<b>Dal periode</b>			
1/2 - 31/3	1	6 of 7	1
1/6 - 30/6	1	2 of 3	geen of 1
1/8 - 31/8	2	2 of 3	geen verlof
1/11 - 31/12	1	6 of 7	1
<b>Piek periode</b>			
1/1 - 31/1	2	2 of 3	geen
1/4 - 31/5	4	2 of 3	2
1/7 - 31/7	2	1 of 2	geen verlof
1/9 - 31/10	4	2 of 3	2

Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat in de dalperiode 1/2 - 31/3 iedereen maximum één vol weekend moet werken, zes of zeven zaterdagen of zondagen en minimum één volledig vrij weekend heeft.

De werktijden liggen lang op voorhand vast, wat het gemakkelijker maakt om het privéleven te regelen. Als winkelbedienden nood hebben aan een afwijking van het uurrooster, dan kan dat bijna altijd in overleg met de gerante geregeld worden. Voorbeelden worden hierna besproken in de paragraaf over het overleg.

In het logistiek centrum wordt vier dagen van 8u tot 16u30 gewerkt, zo is iedereen vrij op vrijdagmiddag. Wanneer er bij piekmomenten langer moet gewerkt worden dan kunnen deze uren gecompenseerd worden op jaarbasis, na overleg met de leidinggevende. Het is een vorm van periodiek plus- en minuren presteren.

*De logistieke medewerkster die we hierover spraken zegt zeer tevreden te zijn met uurregeling waarbij iedereen op vrijdagmiddag vrij is. Vakantieregelingen en compensatie van overuren zijn minder vlot georganiseerd. Hierover wil men in de toekomst meer overleg, formeel en informeel.*

### Het (overleg)proces

Er is zowel klassiek sociaal overleg met de werknemersvertegenwoordigers als rechtstreeks overleg met de werknemers. Met betrekking tot de werk-privébalans zijn er verschillende initiatieven onderhandeld en vastgelegd in een bedrijfs-CAO (CAO van 6 december 2003). Artikel 11 gaat over flexibiliteit en is een compromis in het belang van werkgever en werknemer.

*Met een werknemersvertegenwoordigster zijn we dieper ingegaan op het informeel en formeel overleg algemeen en op het ontstaan van de CAO over + en – uren in het bijzonder.*

*Er is in Torfs uitgebreid informeel overleg over alle thema's die door werknemers aangebracht worden, ook over temporele flexibiliteit. Wat men direct kan regelen gebeurt in onderling overleg.*

*Het formeel overleg gebeurt in een paritaire vergadering waar alle leden van de ondernemingsraad en van het comité voor preventie en bescherming op de werkplek aan deelnemen. Deze vergaderingen worden door de werknemersvertegenwoordigers voorbereid in overleg met de ledenwerknemers. Zo komen ook de vragen naar temporele flexibiliteit op de agenda van het sociaal overleg.*

*In 2003 is er een bedrijfs-CAO afgesloten waar in artikel 11 de flexibiliteit geregeld wordt. De regeling is er gekomen omdat er onduidelijkheid was ontstaan over het recupereren van meerprestaties. In een aantal gevallen gaf dat discussie met de arbeidsinspectie en iedereen was het er over eens dat er afspraken op papier nodig waren. De werknemersvertegenwoordigers werden bij de onderhandelingen ondersteund door de vakbondssecretaris. De CAO bevat bepalingen over uurroosters, prestaties en registratie van werkuren.*

- *uurroosters: vast en minimum prestatieblokken van drie uur*
- *minimale en maximale prestaties zijn vastgelegd*
- *grenzen van plus- en minprestaties zijn bepaald*
- *de registratie van de uren gebeurt in de winkels.*

*De werknemersvertegenwoordigster die we hierover spraken vat het sociaal overleg in Torfs samen als: niet klassiek, vrij informeel, gemoedelijk en rustig zonder grote conflicten. Wat niet betekent dat er niet hard onderhandeld zou zijn over de CAO,*

*maar de werknemersvertegenwoordigers willen alle onderhandelingsmateries in de juiste context plaatsen en rekening houden met het belang van het bedrijf.*

In onderstaande illustratie gaan we dieper in op het onderhandelingsproces tussen winkelbediende en gerant.

*De winkelbediende die we hierover spraken is 45+ en kiest om achttien uur per week te werken. Bij de sollicitatie enkele jaren geleden zijn een aantal afspraken gemaakt over de werkuren. De winkelbediende wil op woensdag thuis zijn omdat zij zich geëngageerd heeft in het vrijwilligerswerk. Verder werkt zij op vaste dagen en wil op die dagen ook + of – uren maken. Persoonlijk vindt zij dit systeem aangenaam omdat de extra uren bovenop de achttien nooit aanleiding geven tot te zware werkdagen. De extra vrije uren of dagen die hierdoor ontstaan worden als extraatje gezien. Als de winkelbediende wil afwijken van deze regeling, dan noteert zij dit in de agenda van de gerante die dan zorgt voor vervanging. In beide winkels waar zij de afgelopen vier jaar werkte is dat steeds goed kunnen geregeld worden.*

*De gerante waarmee we een gesprek hadden maakt de werkplanning voor de winkelbedienden, rekening houdend met een aantal factoren.*

- *de uren en vaste werkdagen van de medewerkers*
- *de wensen die door de medewerkers in de agenda worden geschreven*
- *de mogelijkheden van de + en – uren op de vaste werkdagen*
- *de werkregels voor weekendwerk*
- *de pmu-cijfers van de referentieperiode het jaar voordien. pmu staat voor het aantal paar schoenen dat gemiddeld door x medewerkers per uur wordt verkocht.*

*De agenda is het eerste communicatiemiddel over de werkplanning. In de agenda heeft de gerante 'rode' periodes aangeduid, dit zijn periodes waarin weinig of geen vakantie kan toegekend worden.*

*De winkelbedienden laten de werkverdeling over aan de gerante en gaan weinig onderling regelen. Wie op zaterdag naar een schoolfeestje wil of op vrijdag vroeger wil stoppen, noteert dit zo vroeg mogelijk in de agenda en dan kan dat meestal wel geregeld worden. De gerante kan aan een collega vragen om in te springen of een beroep doen op een jobstudent of 'vlieger'. Vliegers zijn vaste werknemers van Torfs die binnen een bepaalde regio winkelbedienden gaan vervangen. Jobstudenten en 'vliegers' moeten tijdig worden aangevraagd en als dat niet meer kan, wordt soms collectief een tandje bij gestoken om een collega toch vrij te kunnen laten nemen. Inspringen voor een collega gebeurt op vrijwillige basis en alleen op dagen waarop men zelf werkt. Als een vervanging niet meer te regelen valt, wordt er collectief bij gesprongen. Dit gebeurde recent nog voor een winkelbediende met een passie voor fitness die op een zaterdag wou meedoen aan een wedstrijd 'één jaar gratis fitness'. Vervanging was niet meer te regelen, maar na overleg met haar team dat bereid was een extra inspanning te leveren, kon ze de medewerkster laten gaan.*

*Het PMU cijfer helpt om beter te kunnen inschatten hoeveel winkelbedienden er op een bepaalde dag nodig zullen zijn. De verkoop van schoenen is seizoensgebonden.*

*Het aantal nodige verkopers is daarenboven ook afhankelijk van de aard van de winkel: een bedieningswinkel zoals in de steden of een periferiewinkel zoals in kleinere gemeenten waar de schoenen in de winkel staan en door de klanten zelf kunnen aangepast worden. Elke winkel heeft afhankelijk van zijn grootte en van voornoemde kenmerken een eigen PMU. Het PMU helpt de gerante om het werk beter te organiseren.*

*Korte afwezigheden die gevraagd worden om een ziek kind van school te halen of om de begrafenis van een niet-familieelid bij te wonen, worden in overleg met de gerante geregeld, de anderen of de gerante zelf springt dan bij. Door zich hierin soepel op te stellen, is er ook veel goede wil bij de winkelbedienden om in nood in te springen voor collega's of op piekmomenten. Je moet aanvoelen wat voor de winkelbedienden belangrijk is, en dan krijg je er ook veel voor terug.*

*De gerante houdt met voorgaande problemen al rekening bij de sollicitatie en streeft naar een gezonde mix van winkelbedienden op vlak van leeftijd en deeltijds werk. De werkplanning is gemakkelijker als er deeltijdse winkelbedienden zijn met complementaire kenmerken. Deeltijds betekent dat men gemakkelijker kan vragen om +uren te doen, deze uren mogen dan nadien vrij opgenomen worden. In een systeem van deeltijds werk kan dat op een aangename manier georganiseerd worden. Complementaire kenmerken zijn vooral leeftijd en gezinssituatie. Jonge winkelbedienden met kinderen willen graag op woensdag en in het weekend vrij zijn, voor winkelbedienden waarvan de kinderen de deur uit zijn speelt dit minder een rol.*

*Voor de vakantieregeling wordt een vaste procedure voorzien. In januari wordt iedereen gevraagd om zijn voorkeur op te geven. In de mate van het mogelijke wordt er met behulp van jobstudenten en 'vliegers' op wensen ingegaan. Indien dit niet lukt wordt nagegaan welke winkelbedienden er eventueel nog kunnen schuiven met het verlof.*

*De gerante benadrukte tijdens het gesprek verschillende keren dat voor al deze regelingen een open communicatie met de winkelbedienden noodzakelijk is. Als de collega's weten waarom iemand vakantie of vrijaf krijgt, dan vervangt men meestal graag want het is ten slotte geven en nemen.*

### **Win-win voor zaakvoerders en werknemers**

Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de zaakvoerders van Torfs om een win-winsituatie na te streven. De initiatieven in verband met de werk-privébalans kaderen in het streven naar het label 'Beste Werkgever'.

De winst voor het bedrijf situeert zich op verschillende vlakken.

De kerndoelstelling bij het streven naar het label van 'Beste Werkgever' is het opbouwen van een 'partnerschap' met de werknemers. Door een partnerschap vergroot de motivatie van de werknemers en creëert men een betere service aan de klanten. Een betere service is een grotere verkoop. Een gezinsvriendelijk bedrijf kadert voor de werkgever ook in het streven naar een positief imago van het bedrijf naar buiten toe. Andere (neven)effecten die graag

meegenomen worden zijn het beperken van het verloop en beheersbaarder houden van de stress op de werkvloer.

De winst voor de werknemer zit vooral in een grotere beschikking over de vrije tijd. Bij vrouwen wordt die extra tijd vooral ingezet in functie van het gezin.

*De werknemervertegenwoordigster wijst in dit kader ook naar de positieve gevolgen voor de werknemers tijdens het werk. Het label van 'Beste Werkgever' is niet alleen mee bepalend voor de betere werk-privébalans, maar ook voor het werk zelf: inhoud, omstandigheden, voorwaarden en relaties. Het label zorgt ervoor dat de werknemers van Torfs positief scoren op ondersteuning van collega's, fierheid op het werk, rechtvaardige behandeling, respect en geloofwaardigheid van het management.*

### Wat brengt de toekomst?

Voor de bedienden op het hoofdkantoor is al veel mogelijk en wordt er gewerkt aan een meer formele regeling. De werknemersvertegenwoordiging zal hierin actief participeren.

Weekendwerk zal voor de winkelbedienden altijd een heikel punt blijven, waarbij een gelijke verdeling van de lasten van zeer groot belang is.

De medewerkers in het logistiek centrum willen de regeling van overuren en vakantie graag op de agenda van het overleg.

## 7. Transport Van Delm

### Over het bedrijf<sup>43</sup>

Transport Van Delm is gespecialiseerd in containervervoer en gecombineerd vervoer. Een deel van het vervoer is lokaal en situeert zich in de Antwerpse haven. Het gecombineerd vervoer bestrijkt België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg en Nederland. Er is een vloot van 40 trekkers en 125 opleggers-aanhangwagens.

Uitgangspunt bij het personeelsbeleid is dat men zoveel mogelijk wil ingaan op de vragen van de werknemers, ongeacht hun statuut van arbeider of bediende. Het bedrijf heeft een instapdiversiteitsplan<sup>44</sup> met speciale aandacht voor werknemers van allochtone origine en voor vrouwelijke chauffeurs. Er wordt gewerkt aan een stressbeleid voor de chauffeurs. De stress wordt bij de transportplanners gelegd. Als de chauffeurs geblokkeerd geraken in het verkeer of pech hebben op de weg, wordt de oplossing hiervoor gezocht door de transportplanners. De chauffeur wordt ontlast. Het gevolg van deze aanpak laat zich voelen in minder ongevallen en minder stressklachten.

<sup>43</sup> Info <http://www.fbg.be/14780>

<sup>44</sup> Info <http://werk.be/wg/diversiteitsplannen>

Het bedrijf wordt geleid door de zaakvoerder. Er werken 40 chauffeurs en zeven bedienden.

#### Wat werknemers vragen en krijgen aan temporele flexibiliteit

De chauffeurs en de bedienden hebben deels dezelfde en deels andere vragen. Sommige bedienden en chauffeurs vragen vakantieperiodes samen met hun kinderen en glijdende uren die aansluiten bij de schoolsituatie van de kinderen. Bedienden vragen vaker deeltijdwerk of tijdskrediet.

Voor bedienden en arbeiders geldt dat de vragen zeer individueel zijn en gezinsgebonden.

De bedienden kunnen veel onderling regelen en leggen dat nadien ter goedkeuring voor aan het management. Wat ze onderling kunnen regelen wordt toegestaan. In de praktijk kunnen zij hun werkuren mee laten evolueren met de gezinssituatie. Onderstaand voorbeeld is hiervan een illustratie.

*We hadden over het thema een gesprek met een bediende personeelsadministratie & leveranciersboekhouding. Zij werkt sinds 1999 bij de firma en is doorgegroeid<sup>45</sup> naar een sleutelpositie en vertrouwenspersoon. In de loop van haar loopbaan heeft zij gebruik gemaakt van verschillende vormen van flexibiliteit, aangepast aan de evolutie van haar gezinssituatie. Van bij de start werkt zij op eigen vraag deeltijds, 20 uur per week in vier uur per dag. Toen de kinderen nog klein waren was er tijdens schoolperiodes een speciale regeling voor de woensdagmiddagopvang van de kinderen. Op woensdag werkte zij drie uur en op donderdag vijf uur. Binnenkort zal één van haar collega's in een gelijkaardige regeling stappen als de kinderen naar school beginnen gaan. Deze regeling wordt opgenomen in het arbeidscontract, ter illustratie hierna opgenomen.*

#### *Aanhangsel bij arbeidscontract: uurrooster*

<i>Ma: 9 – 12u &amp; 12u30 – 13u30</i>	=	<i>4 uur</i>
<i>Di: 9 – 12u &amp; 12u30 – 13u30</i>	=	<i>4 uur</i>
<i>Woe: 9 – 12u</i>	=	<i>3 uur</i>
<i>Do: 9 – 12u &amp; 12u30 – 14u30</i>	=	<i>5 uur</i>
<i>Vr: 9 – 12u &amp; 12u30 – 13u30</i>	=	<i>4 uur</i>

*Als er zich een onverwachte privégebeurtenis voordoet tijdens bovenstaande uurregeling, kan men zich - als het werk het toelaat - daarvoor vrijmaken en de uren de volgende dag inhalen.*

*Niettegenstaande de bediende in ons gesprek op een sleutelpositie werkt kan zij op maat van haar gezin een aangepaste vakantieregeling krijgen. In de vakantieperiodes worden de werkuren aangepast aan de werkuren van haar man die in ochtendshift*

<sup>45</sup> Van loonklasse 2 naar loonklasse 5 (PC 226): van administratieve naar gespecialiseerde bediende.

*werkt. Door zelf in de namiddag te werken kunnen zij complementair voor de opvang van de kinderen zorgen.*

*Aanhangsel bij arbeidscontract: uurrooster*

<i>Ma: 11u30 – 13u &amp; 13u30 – 16u</i>	=	<i>4 uur</i>
<i>Di: 11u30 – 13u &amp; 13u30 – 16u</i>	=	<i>4 uur</i>
<i>Woe: 11u30 – 13u &amp; 13u30 – 16u</i>	=	<i>4 uur</i>
<i>Do: 11u30 – 13u &amp; 13u30 – 16u</i>	=	<i>4 uur</i>
<i>Vr: 11u30 – 13u &amp; 13u30 – 16u</i>	=	<i>4 uur</i>

*Ook in het kiezen van de vakantiedagen heeft zij een vrij grote vrijheid, met enkel de beperking dat zij gezien haar sleutelpositie moet rekening houden met de loonadministratie.*

De flexibiliteitsvragen van de chauffeurs zijn heel verscheiden. Door de combinatie van containervervoer in de haven en internationaal vervoer kunnen de chauffeurs ingezet worden aansluitend op hun privésituatie. Goederenvervoer valt onder de regels van de rij- en rusttijden zoals Europees vastgelegd<sup>46</sup>, maar het containervervoer in de haven is dagwerk waardoor meer flexibiliteit mogelijk is in functie van het gezin. Bij het internationaal vervoer ligt dat niet voor de hand.

*De wettelijke rij- en rusttijden komen zoals in andere bedrijven soms in conflict met het privéleven van de chauffeurs, maar daar kan niet worden vanaf geweken.*

Soms vragen chauffeurs die in de haven werken glijdende uren om kinderen op te vangen na school, of een snipperdag om schoolvakanties op te vangen. De verstrengde toelatingsregels op kaaien en in fabrieken verhinderen de chauffeurs om hun kinderen – zoals vroeger – mee te nemen tijdens de schoolvakanties. Soms kan het wel, maar heel dikwijls niet. In de vakanties en occasioneel in het jaar worden daarom enkele deeltijds werkende chauffeurs ingezet. Deze hebben deeltijds een andere beroepsbezigheid of zijn deeltijds werkende 50+ers. Deze chauffeurs kunnen inspringen als een andere chauffeur vrij wil nemen. Het gaat hier om chauffeurs zonder vaste wagen.

*We spraken hierover met een dispatcher die zelf vroeger chauffeur geweest is. Zijn ervaring leert ons dat chauffeurs zich goed bewust zijn van het feit dat er veel flexibiliteit van hen gevraagd wordt. Wie voor dit beroep kiest, zeker in het internationaal vervoer, weet dat dit geen negen tot vijf job is. Maar de dispatcher ziet wel een verschuiving in de laatste jaren. Vroeger wou een chauffeur zoveel mogelijk uren rijden. Vandaag hechten chauffeurs veel meer belang aan hun vrije tijd, voor het gezin of voor de hobby.*

<sup>46</sup> Liselotte Hedebouw (2008) Wie rijdt moet ook rusten



*Veel voorkomende vragen zijn om vroeger te kunnen stoppen of om extra dagen vakantie te hebben. Zo heeft één van de chauffeurs van het containervervoer een autistische zoon die 's avonds van school moet opgehaald worden. Een andere chauffeur staat onder controle met een enkelband en heeft zo zijn eigen tijdsbeperkingen.*

*Het bedrijf probeert dit zoveel mogelijk toe te staan en als dispatcher speel je hierbij een belangrijke rol. Om te kunnen inspelen op zoveel mogelijk flexibiliteitsvragen is het noodzakelijk om de chauffeurs goed te kennen, hun voorkeuren en grenzen aan flexibiliteit. Je moet bij het zoeken naar een oplossing altijd het individu zien. Hoe beter de kennis over de chauffeurs en de planningscapaciteiten van de dispatchers, hoe meer er kan ingespeeld worden op de vragen van de chauffeurs.*

*Naast kennis en planningscapaciteiten is ook de beschikbaarheid van polyvalente chauffeurs belangrijk.*

*De dispatchers zelf hebben een aanwezigheidsschema van 6 tot 17u. Hier worden de permanenties in onderling overleg geregeld en men kan tijd opsparen om later te compenseren. Compensatiedagen zijn een voordeel voor de werknemer en ook de werkgever heeft baat bij deze regeling. Het bedrijf kan rekenen op permanentie van dispatchers.*

### Het (overleg)proces

Het management neemt een eerste initiatief met betrekking tot flexibiliteitsvragen bij het sollicitatiegesprek. Bij de aanwerving worden de wensen opgelijst en er wordt gezocht naar mogelijkheden om daaraan tegemoet te komen. Nadien nemen de werknemers ook zelf initiatief om flexibiliteit te vragen. Er is jaarlijks een functioneringsgesprek met alle werknemers en daarbij is flexibiliteit een vast punt op de agenda.

Bedienden maken ofwel onderling afspraken die dan worden voorgelegd aan het management. Ofwel gaat het management op basis van een vraag na in welke mate het werk kan overgenomen worden door anderen. Beide situaties komen voor en leiden meestal tot een regeling die voor alle betrokkenen aanvaardbaar is.

*De bediende die we hebben gesproken richt haar vragen meestal direct, mondeling of per email, aan het management. Deze gaat na wat er van het werk kan overgenomen worden of welk werk kan verdaagd worden. Meestal volgt er op de vraag vrij snel een voorstel van oplossing.*

Chauffeurs gaan met hun vragen eerst naar de transportplanners. Deze planners hebben de opdracht om waar mogelijk in te gaan op vragen naar flexibiliteit.

Het thema flexibiliteit kan ook ter sprake komen op het meer geformaliseerd overleg. In het bedrijf heeft een algemene vergadering van alle werknemers vijf vertegenwoordigers gekozen die vier keer per jaar een overleg hebben met de zaakvoerder. Op het overleg wordt informatie uitgewisseld en de actualiteit besproken. Flexibiliteit kan onderwerp van gesprek zijn.

Een keer in het jaar is er een algemene vergadering met alle werknemers. Deelname is niet verplicht maar er is altijd een grote aanwezigheid.

*Volgens de dispatcher met wie we spraken worden de flexibiliteitsvragen vooral individueel geregeld omdat de vragen ook zo verschillend zijn. Chauffeurs doen dat met de dispatchers, bedienden bespreken dit met het management.*

*Het overleg met de vier werknemersafgevaardigden en de jaarlijkse algemene vergadering kan in principe over alle mogelijke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden gaan. Iedereen kan agendapunten aanbrengen. De besprekingen gaan vooral over zaken die iedereen op een zelfde manier aanbelangen: nieuwe reglementeringen, veiligheid, enz.*

### Win-win voor zaakvoerders en werknemers

Volgens het management hebben individueel aangepaste arbeidstijden een invloed op de motivatie van de werknemers en dat voorkomt verloop. De belangrijkste doelstelling van het bedrijf is het kunnen rekruteren - en de retentie - van goede werknemers. Door de geboden flexibiliteit verhoogt volgens het management ook de productiviteit. Werknemers die hun werkuren kunnen aanpassen in functie van hun privéleven zijn sneller geneigd om als het moet ook extra werk op te nemen als zich dat voordoet. Men springt graag in voor een collega als dat ook voor hen gebeurt.

Voor de werknemers zijn de voordelen verbonden aan een betere werk-privébalans: arbeidstijden die aansluiten bij de schoolsituatie van de kinderen, bij vakantieperiodes of bij vrijetijdsactiviteiten en betere slaap- en eetpatronen.

Het bedrijf wil bij haar strategische en organisatorische keuzes rekening met de flexibiliteitsvragen van de werknemers. Zo wil men zich nog meer gaan richten op doordacht transport. Hierbij kan de klant profiteren van de competenties van een goede chauffeur bij bijvoorbeeld het aanmelden op de kaai, administratie van de verhandeling, stiptheid, enz. Op het vlak van personeelsbeleid wil het bedrijf hiervoor een polyvalente groep van werknemers uitbouwen. Deze polyvalente werknemersploeg zal het mogelijk maken om in te gaan op toekomstige flexibiliteitsvragen.

## 8. Volvo Cars Gent

### Over het bedrijf<sup>47</sup>

Volvo Cars Gent produceerde de laatste jaren gemiddeld 240.000 auto's per jaar. Er is een las- en spuitfabriek en een eindassemblage. In de lasfabriek worden uit Zweden afkomstige staalplaten tot een koetswerk gelast. Het puntlassen gebeurt door robots en ook het argonlassen en het lassen van lasbouten en -moeren gebeurt volautomatisch. In de spuitfabriek krijgt het koetswerk verschillende verf- en beschermlagen en verloopt alles grotendeels geautomatiseerd. In de eindassemblage wordt de carrosserie afgewerkt met autotechniek en elektronica die van toeleveranciers komt. In zes assemblagelijnen wordt het koetswerk klaargemaakt om te worden verenigd met het onderstel. Er worden kabels en isolerende vloermatten gemonteerd. Het robotstation monteert het voorgeassembleerde dashboard en graveert het chassisnummer. Parallel wordt de aandrijflijn geassembleerd. Dan komen koetswerk en aandrijflijn samen in het weddingstation. Daarna komen de verschillende trimlijnen waar o.a. interieurelementen gemonteerd worden. De laatste lijn is de chassislijn waar de auto op eigen wielen komt te staan. De productie van Volvo Cars Gent is in grote mate klantgestuurd, wat betekent dat de productie volgt op de bestellingen van de klanten. Een dergelijk systeem van 'Customer Ordered Production' zorgt ervoor dat er weinig niet-verkochte auto's zijn of ongebruikte onderdelen en dat de klant een product op maat krijgt.

In de bedrijfsvisie en doelstellingen wordt het personeelsbeleid uitdrukkelijk opgenomen.

Voldoening schenken aan			
Personeel	Klant	Aandeelhouder	Samenleving
door maximale resultaten inzake			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Arbeidsvoldoening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Kwaliteit</li> <li>▣ Kostprijs</li> <li>▣ Leveringsprecisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Rendement</li> <li>▣ Deskundigheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Impact op het milieu</li> <li>▣ Integratie</li> </ul>

Bron: [www.volvocarsgent.be](http://www.volvocarsgent.be)

Volvo Cars Gent introduceerde teamwerk in 1987 en voert nu een actief competentiebeleid. In 2005 is het bedrijf een tweede maal uitgeroepen tot één van de 25 beste werkgevers van België en is genomineerd met de Europese Award voor 'levenslang leren'. Het beleid met betrekking tot de werk-privébalans is geïntegreerd in het ruimer personeelsbeleid in het algemeen en in het competentie management in het bijzonder.

De onderneming in Gent telt 4.300 personeelsleden en is hiermee de grootste buitenlandse vestiging van de Zweedse Volvo Car Corporation die wereldwijd 24.000 werknemers telt. Bij

<sup>47</sup> <http://www.volvocarsgent.be/>

de 3.800 arbeiders zijn er 86% mannen en 14% vrouwen. Bij de 500 bedienden is 60% man en 40% vrouw.

### Wat werknemers vragen aan temporele flexibiliteit

Er is zowel bij arbeiders als bij bedienden een stijgende vraag naar meer vrije tijd en naar meer beslissingsvrijheid over het opnemen van die vrije tijd. Volgende vier concrete vragen springen in het oog. Het gaat om deeltijdwerk, tijdskrediet, glijdende uren, vakantiespreiding en familiaal verlof.

Deeltijdwerk wordt gevraagd door bedienden en arbeiders, mannen en vrouwen<sup>48</sup>. Arbeiders vragen deeltijdwerk meestal omwille van diverse nevenactiviteiten. Vrouwen kiezen voor deeltijd werk in functie van het gezin.

De werkgever nam eind de jaren '90 zelf het initiatief om glijdende uren voor de bedienden in te voeren. Het gebruik in de praktijk wijst op een grote behoefte.

Zo vrij mogelijk kunnen beschikken over zoveel mogelijk vakantiedagen heeft geleid tot het introduceren van regels voor het spreiden van vakantie. Omdat meer dan de helft van de vakantiedagen collectief moeten genomen worden is er een bijkomende vraag naar familiaal verlof.

Naast bovenstaande wensen aan temporele flexibiliteit is er ook een beperkte vraag naar thuiswerk in de ondersteunende diensten zoals financiën, IT en HRM.

### Wat werknemers aan temporele flexibiliteit krijgen

De werk-privébalans en een gunstige beschikking over de eigen vrije tijd wordt in Volvo Cars Gent ondersteund door glijdende uren (voor de bedienden), een spreidingsregeling voor de vakantie (voor arbeiders), ruime mogelijkheden voor deeltijds werk en recht op tien dagen familiaal verlof waarvan drie dagen door de werkgever betaald (voor iedereen).

Glijdende werktijd is enkel mogelijk voor bedienden. De arbeidsprestaties van de bedienden worden op jaarbasis berekend. Bedienden kunnen periodiek plus- en minuren presteren. Met een tijdsregistratie worden alle werkuren bijgehouden en kan men op elk moment exact zien hoeveel uren men boven of onder de prestatie zit die normaal op dat tijdstip op het jaar geleverd zou zijn met een vaste arbeidsduur per week.

---

<sup>48</sup> Sinds de economische crisis van 2008 is de vraag naar deeltijd werk stilgevallen. Meer nog, sommigen willen er uit stappen wat hen ook wordt toegestaan.

*De algemene principes zijn de volgende.*

*Het aantal te werken uren per jaar is gelijk aan het aantal te werken dagen X de gemiddelde dagprestatie (voor alle voltijdse bedienden acht uur)*

*Vb. bediende voltijds tewerkgesteld*

*Jaar = 230 arbeidsdagen*

*Op jaarbasis dient 230 dagen aan acht uur gepresteerd te worden.*

*Dit is gelijk aan 1840 uur jaarprestatie.*

*Alle prestaties gedurende het jaar worden opgeteld en dagelijks vergeleken met de gemiddeld te presteren arbeidsduur.*

*De bediende heeft steeds een duidelijk zicht waar hij/zij zich situeert t.o.v. de gemiddeld te presteren arbeidsduur.*

*Bij het niet bereiken van de jaarprestatie, zal vanuit de personeelsadministratie een bericht komen, zodat het tekort kan gerechtvaardigd worden (bv. aangevuld met verlof).*

*Bron: Principes glijdende uren KH-VCG-86 versie 1 p. 3.*

De principes en de modaliteiten van de registratie van de glijdende uren zijn verder uitgewerkt in een informatiebrochure en raadpleegbaar op het intranet.

In de productie zijn glijdende uren onmogelijk voor de arbeiders, wel voor de bedienden. Het is eigen aan de arbeidsorganisatie in de productie van auto's dat er op vaste tijden gewerkt moet worden en dat er altijd een bepaalde minimumbezetting noodzakelijk is. De personeelsdienst zoekt wel naar alternatieven om de ruime flexibiliteit voor bedienden ook voor arbeiders te voorzien.

Jaarlijks worden begin december in de ondernemingsraad achttien collectieve vakantiedagen vastgelegd. Voltijdse werknemers hebben minimum 20 dagen vakantie, aangevuld met compensatiedagen, anciënniteit, enz. De werknemers kunnen binnen bepaalde grenzen de overige dagen naar eigen voorkeur aanvragen. De aanvragen worden behandeld in volgorde van indienen. De spreidingsregels beperken het aantal dagen dat men per periode kan opnemen zodat iedereen eens kans maakt op 'voorkeur' dagen. Ter illustratie hierna de regels.

*Regels voor de spreiding over de vier periodes (weken 1-13, 14-26, 27-39, 40-52)*

- *5 dagen: 1 per periode + 1 over het gehele jaar*
- *6 dagen: 1 per periode + 1 in 1<sup>ste</sup> of 2<sup>de</sup> en 1 in 3<sup>de</sup> of 4<sup>de</sup>*
- *7 dagen: 1 per periode + 1 in 1<sup>ste</sup> of 2<sup>de</sup> en 1 in 3<sup>de</sup> of 4<sup>de</sup> + 1 over het gehele jaar*
- *8 dagen: 2 per periode*
- *9 dagen: 2 per periode + 1 over het gehele jaar*
- *10 dagen: 2 per periode + 1 in 1<sup>ste</sup> of 2<sup>de</sup> en 1 in 3<sup>de</sup> of 4<sup>de</sup>*
- *11 dagen: 2 per periode + 1 in 1<sup>ste</sup> of 2<sup>de</sup> en 1 in 3<sup>de</sup> of 4<sup>de</sup> + 1 over het gehele jaar*
- *12 dagen: 3 per periode*

*Verlof naar voor brengen kan, naar achter schuiven niet. Binnen één zone van de gebiedscoach is omruilen met teamleden toegestaan.*

*Bron: Verlofplanning 2008 Volvo Cars Gent*

Voorgaande regeling kan op het eerste zicht zeer beperkend overkomen, maar dit is enkel zo als het op individueel niveau bekeken wordt. Op het niveau van de groep van alle werknemers biedt deze regeling de garantie om voor iedereen het maximum aan flexibel opnemen van de resterende dagen te waarborgen.

*De regeling geniet niet onverdeeld de instemming van de werknemersvertegenwoordigers. De visie hierop verschilt van deze van het personeelsmanagement.*

*Betreft de spreidingsregels van het verlof vinden de werknemersvertegenwoordigers dat dit ten nadele van de medewerker is, omdat die zich aan regels moet houden en zijn/haar verlof niet 100% vrij kan nemen wanneer hij of zij het wil.*

*Volgens het personeelsmanagement zorgen de spreidingsregels ervoor dat iedereen min of meer op dezelfde manier verlof kan opnemen, en dat het niet een klein groepje is dat voorrang heeft waar alle anderen met de gevolgen zitten en zich moeten aanpassen.*

Om bovenop de spreiding nog de mogelijkheid te geven om - indien nodig en zonder loonverlies - extra dagen voor de familie te kunnen opnemen, heeft iedereen recht op drie betaalde dagen familiaal verlof. Maximaal heeft men zoals wettelijk bepaald recht op tien dagen onbetaald familiaal verlof, Volvo Cars betaalt de eerste drie dagen toch een loon in geval van een dringende en onvoorziene hospitalisatie van een inwonend gezinslid. Op deze manier dragen deze dagen bij tot een betere werk-privébalans.

De vraag naar meer vrije tijd weerspiegelde zich in de afgelopen jaren ook in een stijgende vraag naar meer deeltijds werken. Reeds in 2001 is er een CAO afgesloten die het tijdskrediet in Volvo Cars Gent regelt.

Daarnaast wordt de werk-privébalans ook ondersteund met extralegale voordelen zoals het gebruik van bestelwagens voor privé-aangelegenheden.

### Het (overleg)proces

Er is in het bedrijf een actief overleg, zowel sociaal overleg met de werknemersvertegenwoordigers als meer informeel overleg. De werk-privébalans van de werknemers maakt al meer dan tien jaar deel uit van de sociale onderhandelingen. Het bedrijf gaat ook zelf actief op zoek naar mogelijkheden om de werk-privébalans van de werknemers te ondersteunen.

In het kader van het sociaal overleg is er elke vrijdagvoormiddag overleg tussen de werkgever en de syndicale delegaties van arbeiders én bedienden. Waar mogelijk verlopen de bespre-

kingen gezamenlijk. Wanneer het specifiek over kwesties van één van beide gaat, verlopen de onderhandelingen apart. Op de agenda van het wekelijks overleg staan actuele thema's die door de werkgever of door de werknemersvertegenwoordigers aangebracht worden. De werknemersvertegenwoordigers halen de thema's op de werkvloer uit hun intensieve contacten met de werknemers en toetsen daar ook de voorstellen van de werkgever. Bij delicate, complexe of nieuwe thema's wordt ook beroep gedaan op de secretarissen van de diverse vakbonden.

Tweejaarlijks wordt er – in vervolg op het afsluiten van het inter-professioneel en sectoraal akkoord - een bedrijfs-CAO afgesloten of wordt de bestaande verlengd. De onderhandelingen hiervoor verlopen in aparte overleggroepen, los van de wekelijkse vergaderingen.

Uit onze gesprekken in Volvo Cars met de syndicale delegatie van arbeiders en bedienden halen we twee voorbeelden over CAO-onderhandelingen met betrekking tot flexibiliteit voor werknemers.

*De werknemersvertegenwoordigers van de bedienden waren tien jaar geleden intensief betrokken bij de CAO onderhandelingen over de glijdende uren. Het initiatief voor glijdend werken ging uit van de werkgever die hierover een ontwerpregeling ter bespreking voorlegde. Het voorstel werd door de werknemersvertegenwoordigers getoetst aan hun respectievelijke interne beleidslijnen en aan de meningen op de werkvloer. Zijn de voorwaarden conform de richtlijnen van de eigen organisatie? Zijn er nadelen voor de werknemers? Welke? Wat zijn de beweegredenen van het bedrijf? Zit er voldoende in voor de bedienden? enz.*

*De belangrijkste beweegreden van de werkgever was een herziening van het gebruik van overuren, iets wat ook in andere bedrijven destijds op tafel lag. Voor het bedrijf zou dat een besparing betekenen en de werknemersvertegenwoordigers konden daarmee akkoord gaan als er in de regeling voldoende voordelen voor de bedienden zaten. Er werd een overeenkomst bereikt en deze is vastgelegd in een CAO. In 2006 zijn de principes van glijdende werktijden herzien, opnieuw in overleg met de werknemersvertegenwoordigers. Volgens de werknemersvertegenwoordigers is er een mooi compromis bereikt. De bedienden hebben een groot deel van hun tijd in eigen handen, ook al wordt de autonomie beperkt door noodzakelijke aanwezigheden op vergaderingen of verantwoordelijkheden als leidinggevende.*

*In 2001 is een CAO afgesloten over tijdskrediet en deeltijds werken, de modaliteiten zijn aangepast in 2004.*

*Tijdskrediet. Het opnemen van tijdskrediet betekent uw loopbaan gedurende een bepaalde periode onderbreken of verminderen. Gedurende die periode van onderbreking of vermindering wordt maandelijks een aanmoedigingspremie uitbetaald door de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening. Er zijn drie vormen mogelijk in Volvo Cars Gent:*

- *voltijds of halftijds onderbreken*
- *vermindering van arbeidsprestaties tot 4/5 werken*
- *vijftigplussers: vermindering van arbeidsprestaties tot 4/5 of ½ werken.*

*Deeltijds werken. Deeltijds werken, buiten het tijdskrediet, kan enkel worden toegerekend indien aan de voorwaarden van tijdskrediet niet voldaan is omwille van de uitoefening van een nevenactiviteit (zowel zelfstandig als in loonverband). Er zijn in Volvo Cars Gent twee vormen mogelijk.*

- *halftijds onderbreken*
- *vermindering van arbeidsprestaties tot 4/5 werken.*

*Bron: Intern document over tijdskrediet en deeltijd werk vanaf 1/1/2004*

*Volvo Cars wil alle werknemers meer mogelijkheden bieden om deeltijds te gaan werken of om tijdskrediet op te nemen, maar wil de modaliteiten voor het opnemen van het verlof of van het tijdskrediet beperken om chaos te voorkomen in de werkorganisatie. De werknemersvertegenwoordigers zeggen dat dit probleem in een sociaal overlegmodel is behandeld en tot een win-winsituatie heeft geleid. Zij konden zich vinden in de filosofie om enerzijds zoveel mogelijk werknemers de kans te geven in een dergelijk systeem te stappen en anderzijds rekening te houden met de organisatorische mogelijkheden van het bedrijf. De productie mag er niet onder lijden. Voor de werkorganisatie van de arbeiders is dit niet evident. Zo moeten arbeiders die 4/5 werken dit doen op een vaste dag in de week en dit complementair met de andere deeltijd werkers. Zo kan bij vijf werknemers die 4/5 werken een voltijdse nieuwe werknemer aangeworven worden. Arbeiders worden vervangen, bij bedienden is dat niet altijd het geval. Er wordt individueel bekeken hoe het werk kan verdeeld worden onder de collega's.*

*Ook deze CAO kwam tot stand na ruggespraak met de leden op de werkvloer en de secretarissen van de respectievelijke vakbonden.*

De werknemersvertegenwoordigers hanteren bij de CAO-onderhandelingen en in het wekelijks overleg een aantal vast principes en uitgangspunten:

- Zelf actief op zoek gaan naar de noden van de werknemers
- Samen met de werkgever de verschillende mogelijkheden bespreken
- De belangen openlijk bespreken: de werkgever wil besparen, de werknemer wil meer tijd
- Bedrijven zijn geen sociale instellingen. Niet alles kan worden toegestaan
- Er moet een win-winsituatie zijn
- Maatregelen stap voor stap invoeren en evalueren op win-win
- Alert zijn op oneigenlijk gebruik van maatregelen door werknemers omdat dit kan leiden tot het afschaffen van gunstige maatregelen voor iedereen



- Soms moeten mensen tegen zichzelf beschermd worden: teveel overuren opstapelen kan de gezondheid schaden
- Flexibiliteit voor de arbeiders zoals het gebruik van familiaal verlof permanent evalueren en eventueel zoeken naar aanpassingen
- Voor bedienden is veel flexibiliteit mogelijk, voor arbeiders kan er wellicht nog meer.

### Win-win voor zaakvoerders en werknemers

Het is een regel in het bedrijf dat initiatieven een 0-kost of een win-winsituatie moeten creëren. Dit geldt ook voor vragen van werknemers naar temporele flexibiliteit.

Bij de bedienden heeft men de glijdende uren toegevoegd aan het systeem waarbij de arbeidsprestaties op jaarbasis kunnen gepresteerd worden. Het is een vorm van periodiek plus- en minuren presteren. Binnen bepaalde grenzen kunnen er extra uren in een week gewerkt worden met de mogelijkheid tot recupereren over een referentieperiode van een jaar. Het voordeel voor de bedienden is de grotere keuzemogelijkheid om werktijden aan te passen aan de privébehoefte. Het voordeel voor de werkgever zit in het feit dat op deze manier er doorgaans geen overuren meer gemaakt moeten worden, wat op termijn kostenbesparend is. Overuren kunnen uitzonderlijk voorkomen op uitdrukkelijke vraag van de direct leidinggevende. Het aantal is gebonden aan strikte regels. Bij de overgang naar dit systeem is de vroegere meekost van de overuren omgezet in loonvoorwaarden. Naast het vermijden van de kosten van overuren is er ook een grotere flexibiliteit van de bedienden bij piekmomenten. De bedienden vinden het minder erg om in drukke periodes extra te werken als men weet dat dit mag gerecupereerd worden op een vrij te kiezen moment. Ook hier is de win voor de werknemers een betere afstemming op gezin en privé.

In de productie is de flexibiliteit beperkt door de ploegendiensten, maar toch wordt ernaar gestreefd om binnen 'spreidingsregels' de vakantie en de arbeidsduurverkortingdagen zo vrij mogelijk te laten opnemen. De winst voor de arbeiders is dezelfde als deze voor de bedienden: meer vrijheid om vakantie op te nemen naar eigen behoefte.

De winsituatie voor het bedrijf zit in een grotere motivatie van de arbeiders en meer kansen tot rekrutering en retentie van goede werknemers.

### Problemen en oplossingen

Bij de bedienden is het belangrijkste knelpunt de afwezigheid op kantoor, waardoor de communicatie bemoeilijkt wordt. Voor deeltijdwerkers en thuiswerkers gelden daarom speciale regels. Voor de thuiswerkers is er een charter opgesteld.

Het belangrijkste probleem bij de ploegenarbeiders is om voldoende capaciteit en diversiteit aan competenties op de werkvloer te hebben op elk moment. Hierop anticipeert het bedrijf met teamwerk en polyvalentie.

### Toekomstplannen

De personeelsdienst is er zich van bewust dat de vraag naar flexibiliteit nog kan toenemen, vooral bij ploegenarbeiders. Bij de bedienden zijn er al veel mogelijkheden om werktijden aan te passen aan privésituaties. Voor arbeiders ligt dat een stuk moeilijker, maar er is een inhaalbeweging wat betreft de vragen op til. Het bedrijf realiseert zich dat het onmogelijk alle vragen kan beantwoorden, maar waar mogelijk wil men rekening houden met temporele flexibiliteitswensen van alle werknemers. In dit kader voert het bedrijf vanaf 1 januari 2010, binnen de 10 dagen familiaal verlof, het consultatieverlof in. Het gaat om 'de nodige tijd' waarbij de medewerker het werk kan verlaten voor raadpleging van de consultatie-specialist. Dit geeft de medewerker een iets grotere vrijheid voor deze zaken en vermijdt aan de kant van de werkgever de situatie waarbij men een ganse dag afwezig is om toch maar op consultatie te kunnen gaan.

## Hoofdstuk 3 Bevindingen

De acht gevalsstudies leren ons dat bedrijven en hun werknemers op verschillende vlakken kunnen winnen bij een betere werk-privébalans voor de werknemers. Er zijn directe en indirecte voordelen voor de bedrijven. De indirecte worden het meest vernoemd: de betere werk-privébalans is positief voor de tevredenheid en de motivatie van de werknemers. Tevreden en gemotiveerde werknemers zorgen voor betere bedrijfsresultaten. Directe voordelen zijn er als de flexibiliteit wijzigingen in de arbeidsorganisatie vraagt die ook de productie efficiënter maken. De voordelen voor de werknemers betreffen kwantitatief en kwalitatief meer tijd voor zichzelf en het gezin.

De voorbeelden kunnen andere bedrijven inspireren om de vragen van werknemers naar temporele flexibiliteit om te zetten in een win-winsituatie. De selectie van de gevalsstudies gebeurde in overleg met de sociale partners.

Dit hoofdstuk geeft een inzicht in wat de werknemers vragen, met welke bedrijfsorganisatorische maatregelen naar oplossingen gezocht wordt, welke winsituaties er voor de werkgever kunnen zijn en hoe het overleg over temporele flexibiliteit op bedrijfsniveau verloopt.

De bevindingen geven enkel weer wat in de gevalsstudies is vastgesteld en spreken geen waardeoordeel uit. De volgorde van de thema's en de voorbeelden zijn niet bedoeld als een rangordening.

### 1. Wat de werknemers vragen (win)

Het uitgangspunt bij de gevalsstudies waren de vragen over temporele flexibiliteit bij de werknemers. In de acht bedrijven kwamen, ongeacht de sector of de bedrijfsgrootte, een aantal vragen terug. De vragen gaan over meer vrije tijd en over meer beslissingsvrijheid om die vrije tijd naar eigen behoeften op te nemen. Het gaat om glijdende werkuren, werktijden op jaarbasis, samendrukken van de werktijd, vakantieregelingen, korte afwezigheden, omstandigheidsverlof, deeltijds werken, tijdskrediet, woon-werkverplaatsingen beperken en voorzien in ondersteunende diensten om vrije tijd voor werknemers te winnen.

In elk van de bedrijven in de gevalsstudies komen verschillende van deze vormen van temporele flexibiliteit voor. Werknemers kunnen deze vormen van temporele flexibiliteit ook combineren. Zo vragen werknemers wanneer zij deeltijds gaan werken meestal ook om een zeer specifieke uurregeling in functie van bijvoorbeeld het gezin of van een bijberoep. De vragen

evolueren mee met het gezin of andere privébelangen. Jonge gezinnen willen kindvriendelijke werktijden, bij ouderen zijn hobby's en vakantie belangrijke argumenten.

#### ■ Glijdende werkuren

Bij glijdende werkuren kunnen werknemers kiezen uit variabele begin- en einduren van de werkdag. De tijdstippen kunnen vrij worden gekozen of zijn vastgelegd, bijvoorbeeld om het half uur, tussen bijvoorbeeld 7 en 9u 's morgens.

Werknemers vragen onder andere glijdende uren om kinderen naar school of crèche te brengen en om spitsuren in het verkeer te vermijden. Glijdende werktijden maken het mogelijk om de arbeidstijd te individualiseren en aan te passen aan de persoonlijke behoeften.

De grenzen van de flexibilisering van de werktijden worden bepaald door de aard van de activiteiten van het bedrijf, in een productieomgeving zijn de mogelijkheden doorgaans beperkter dan in de dienstensector.

#### ■ Spreiding van de arbeidsduurverkorting

De vraag van werknemers om arbeidsduurverkorting (ADV) beter in de tijd te kunnen spreiden wordt door sommige werkgevers opgelost door het berekenen van de werktijden op overeengekomen periodes. Dergelijke afspraken tot spreiding van het ADV passen binnen een CAO waarin de wekelijkse arbeidsduur en de compenserende extra verlofdagen worden bepaald. Zo blijven bijvoorbeeld werknemers per week 40 uren werken en worden de uren op jaarbasis omgezet in vakantiedagen.

#### ■ Afspraken over registratie en recuperatie van meerprestaties

In sommige bedrijven waarin de berekening van werktijden op afgesproken periodes gebeurt, kunnen plusuren, vroeger overuren, die op weekbasis gepresteerd worden later vrij op te nemen zijn. Werknemers verliezen eventueel de toeslag voor overuren, maar compenseren dit met - binnen de grenzen van de productie - meer autonomie om hun eigen werk te plannen en de plusuren te recupereren naar eigen behoeften. Het wordt ook gebruikt om de jaarlijkse vakantie te verlengen. De regelingen in de gevalsstudies zijn meestal op jaarbasis.

#### ■ Samendrukken van de werktijd

De wekelijkse werktijd kan worden samengedrukt in vier of 4,5 dagen. Werknemers werken vier dagen meer uren en kunnen de donderdag of de vrijdagmiddag stoppen. In een 36 uren week kan men vier dagen van negen uur werken en is men bijvoorbeeld op vrijdag vrij. Bij werknemers die in ploegen werken worden werktijden samengedrukt om avond- en weekendwerk te verminderen. Een avondploeg kan dan op vrijdagavond om 20u in plaats van om 22u stoppen.

#### ■ Vakantieregelingen

Bij de vakantieregelingen staat de vraag naar een vrije keuze van vakantieperiode voorop. Bij een collectieve jaarlijkse sluiting en bij productiepieken is individualisering van de vakantieperiodes moeilijk. Er zijn bedrijven die spreidingsregels gebruiken om tegemoet te komen aan zoveel mogelijk vragen van de werknemers. De vrij te kiezen dagen worden dan bijvoorbeeld gespreid over de verschillende kwartalen om tekort aan arbeiders op de piekmomenten te voorkomen. Zo kan iedereen voldoende dagen nemen in de periode die best past.

Er zijn werknemers die vragende partij zijn voor bijkomende vakantiedagen, onbetaald of te verdienen door extra uren te werken op andere dagen. Bedrijven gebruiken daarvoor onder andere de werktijden op jaarbasis of staan toe dat werknemers verlof zonder wedde opnemen. Het gebeurt dat werknemers tijdens de vakantie aangepaste werkuren vragen, bijvoorbeeld complementair aan de werktijden van de partner zodat men in de vakantie zelf voor de kinderen kan zorgen.

#### ■ Korte afwezigheden

Werknemers hebben af en toe behoefte aan korte afwezigheden voor praktische klussen, administratieve zaken of om hulp te bieden aan vrienden of familieleden. De werktijd wordt nadien ingehaald of bijvoorbeeld verrekend in de werktijden op jaarbasis. Deze afwezigheden worden in de kleine bedrijven veelal informeel geregeld. In grote bedrijven kunnen formele afspraken in een CAO vastgelegd zijn.

#### ■ Omstandigheidverlof

Omstandigheidverlof is in sommige situaties een recht, zoals het ouderschapsverlof of het verlof voor palliatieve zorg. Maar er zijn bedrijven in de gevalsstudies die omstandigheidverlof ook toestaan als het strikt wettelijk niet moet, zeker als de bedrijfsactiviteiten het toelaten of als er tijdelijke vervanging geregeld kan worden. Het gaat dan om verlof zonder wedde om bijvoorbeeld voor enkele maanden een wereldreis te maken. Zo is er een bedrijf waar elke werknemer om de zeven jaar een onbetaalde sabbatical leave van enkele maanden mag opnemen. Een ander bedrijf voorziet, zoals binnen de IPA-regeling afgesproken, voor iedereen 10 dagen familiaal verlof waarvan het bedrijf de eerste drie dagen betaalt. Deze tien dagen zijn een recht en worden altijd toegestaan voor de data die gevraagd worden.

#### ■ Deeltijds werken en tijdskrediet

De werknemers van de bedrijven in de gevalsstudies maken gebruik van verschillende formules van deeltijds werken en tijdskrediet zoals die bij wet geregeld en gedeeltelijk vergoed worden. Als er in een bedrijf meer mensen dan de wettelijk rechthebbenden beroep doen op deze formules, worden er voorrangregels gevolgd of stappen werknemers in een onbetaalde for-

mule. De productie- en arbeidsorganisatie laten niet altijd toe dat alle mogelijke % deeltijdwerk opgenomen worden. Dan worden er in overleg met de werknemers en werknemersvertegenwoordigers voorbeeldregelingen uitgewerkt. Er bestaan ook afspraken om al dan niet op vaste dagen te werken of parallel met collega's om de productie of dienstverlening niet te storen. Als in een productieomgeving vijf werknemers 4/5 werken dan worden er voor elk van hen een vaste dag afgesproken. De vervangende werknemers vervangt dan elke dag één van hen.

Bij deeltijdwerk bestaat ook de mogelijkheid om plus- of minuren op een week te presteren. Uren die later gecompenseerd worden.

In de bedrijven in de gevalsstudies werken meer vrouwen dan mannen deeltijds en hetzelfde geldt voor tijdskrediet. Deze vrouwen gaan minder werken in functie van het gezin, soms ook noodgedwongen bijvoorbeeld door een gebrek aan opvangmogelijkheden. Bij de mannen zijn andere zaken belangrijk zoals een bijberoep of hobby.

De vraag naar deeltijds werken evolueert mee met het persoonlijk leven van de werknemers. In gezinnen met kleine kinderen gaat iemand halftijds werken en later opnieuw voltijds of 4/5den. Bedrijven, zo blijkt uit de gevalsstudies, kunnen de vraag naar deeltijds werk afremmen door gezinsvriendelijke werkuren of door thuis- of afstandswerk mogelijk te maken.

#### ■ Woon-werkverplaatsingen beperken

Werknemers met lange woon-werkverplaatsingen zijn vragende partij om één of meerdere verplaatsingen per week uit te sparen of om spitsuren te vermijden.

#### ■ Ondersteunende diensten

De voorbeelden van ondersteunende diensten in de bedrijven in de gevalsstudies zijn meestal betalend, maar aan gunstige prijzen. Grote bedrijven bieden intern diensten aan zoals een winkel of een hersteldienst of laten een extern bedrijf de dienst leveren binnen de bedrijfsmuren. Kleine bedrijven gaan eerder doorverwijzen naar bestaande diensten of vragen andere bedrijven om diensten via het bedrijf aan gezinnen te leveren. Het bedrijf biedt dan een contactpunt in het bedrijf voor de dienst, bijvoorbeeld voor herstel- of strijkwerk.

## 2. Oplossingen in de bedrijfsorganisatie/beleid

Om te kunnen ingaan op de vragen van de werknemers worden de oplossingen in de gevalsstudies gezocht in wijzigingen in de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid. Een aantal maatregelen komen regelmatig terug. Het gaat om het gericht rekruteren van werknemers, het uitbouwen van een polyvalente werknemersgroep, het inzetten van jobstudenten en interimkrachten, het automatiseren van productiestappen, de keuzes in het diensten- of productengamma, de planning van het werk en de contacturen met klanten.

#### ■ Rekruterings- en competentiebeleid

De bedrijven in de gevalsstudies besteden van bij de rekrutering van nieuwe werknemers aandacht aan de vragen naar temporele flexibiliteit. Daarbij wordt ook de eigen vraag naar flexibiliteit in rekening gebracht. Tijdens het sollicitatiegesprek worden de beide vragen aan elkaar getoetst. De selectiecriteria zijn dan, naast het functieprofiel, een mix van kenmerken die beide vragen naar flexibiliteit combineren. Zo krijgt men in het personeelsbestand complementaire wensen op vlak van temporele flexibiliteit. Een diversiteit in leeftijd en gezinssituaties is bijvoorbeeld voor winkelfuncties interessant. Werknemers met kleine kinderen zijn bij voorkeur op woensdag vrij, voor anderen is dat niet zo. Bij deeltijds werk worden in bepaalde bedrijven al in de vacatures de werkuren aangegeven. Er is in de gevalsstudies ook een voorbeeld waar bewust twee deeltijdse gezocht worden die occasioneel extra willen werken. Dit biedt aan het bedrijf mogelijkheden om werkpieken en onverwachte afwezigheden beter op te vangen en om positief te kunnen ingaan op occasionele vragen naar vakantiedagen.

Een competentiebeleid dat rekening houdt met de vragen naar flexibiliteit richt zich actief op een brede en permanente opleiding van de werknemers. Met goed en permanent opgeleide werknemers zijn vervangingen makkelijker te organiseren. Dit competentiebeleid is een ondersteuning voor arbeidsorganisatorische keuzes zoals polyvalente werknemers en teamwerk.

#### ■ Polyvalentie en teamwerk

Polyvalentie wordt niet alleen nagestreefd om flexibel te kunnen inspelen op schommelingen in de productie en dienstverlening. In de bedrijven in de gevalsstudies zorgen polyvalente werknemers ervoor dat afwezigheden van collega's gemakkelijker opgevangen kunnen worden. In bepaalde bedrijven in de gevalsstudies is de polyvalentie op maat van de flexibiliteit die werknemers vragen. Zo heeft bijvoorbeeld iedereen een eigen specialiteit, maar bijkomend basiscompetenties in andere bedrijfsactiviteiten. Dit maakt het mogelijk om in veel gevallen afwezigheden vlot op te vangen.

De polyvalentie kan gelden voor alle werknemers of voor een beperkte groep. In het laatste geval gaat het om een reserveploeg die vervangingen doet. Ze worden onder andere de vliegers of de mobiele ploeg genoemd. In de industrie wordt ook veel de term vlinders gebruikt.

Naast polyvalentie wordt ook teamwerk ingezet om temporele flexibiliteit te kunnen bieden aan werknemers. Het teamwerk kan formeel geregeld zijn in een takenpakket dat gezamenlijk wordt afgewerkt of vooral verwijzen naar een bedrijfscultuur waar solidair de verantwoordelijkheid voor het werk gedeeld wordt. In beide gevallen is het doel om soepel voor elkaar in te springen of om samen het werk van iemand over te nemen.

#### ■ Het inzetten van jobstudenten en interim-krachten

Als de activiteiten van het bedrijf het toelaten wordt er voor de vervangingen een beroep gedaan op interim-werknemers en jobstudenten.

#### ■ Technische ondersteuning en informatica

Door te investeren in machines en werkmateriaal kan er meer ruimte komen om het werk over de dag te spreiden. Als de traiteur in onze gevalsstudie investeert in een koeltoog en de klanten deels tot zelfbediening brengt, dan kan al het voorbereidende werk op gezinsvriendelijke uren gebeuren. Op gezinsonvriendelijke uren of dagen kan men met minder personeel werken. Hetzelfde geldt voor het automatiseren van productiestappen.

De informatica ondersteunt de maatregelen die temporele flexibiliteit voor werknemers mogelijk maken. Zo is er de chatomgeving voor thuiswerkers en het registreren van werktijden bij afstandswerkers en in geval van glijdende werkuren.

#### ■ Het diensten- of productengamma

Er zijn bedrijven in de gevalsstudies die bij de keuze van hun producten of activiteiten rekening houden met de flexibiliteitswensen van de werknemers. De traiteur in de gevalsstudies heeft het organiseren van barbecues geschrapt uit zijn aanbod omdat dit teveel werkrachten vraagt op dikwijls gezinsonvriendelijke tijdstippen. De combinatie van containertransporten in de haven met buitenlands transport zorgt voor een variatie in de werktijdstelsels en biedt werknemers de mogelijkheid om temporele flexibiliteit te vragen.

#### ■ De planning van het werk

Door het werk goed en vooral lang genoeg op voorhand te plannen kunnen piekmomenten vermeden worden. Piekmomenten zorgen voor extra uren werk op dikwijls minder gunstige tijdstippen.

#### ■ Vlakke organisatiestructuur en competenties van leidinggevenden

Korte communicatielijnen met leidinggevenden bevorderen de verstandhouding. De leidinggevende heeft in een vlakke organisatiestructuur een duidelijk overzicht van de werkverdeling en staat daarom vaktechnisch sterker om het werk te verdelen en te plannen. Als leidinggevenden daarnaast ook een groot empathisch vermogen hebben is de kans groot dat veel flexibiliteitsvragen positief beantwoord worden. Een vlakke structuur en een empathische leidinggevende bieden meer kansen voor een open communicatie, waardoor leidinggevenden en collega's weten waarom mensen afwezig zijn. Dit verhoogt de bereidheid om in te springen voor elkaar. Dat is onder andere zo in het voorbeeld van de regioverantwoordelijken in de schoonmaaksector, bij de geranten in de distributiesector en de zaakvoerder in de kleinhandel.

#### ■ Dienstroosters

Bij de planning van de uurroosters kan gezinsvriendelijkheid als een criterium worden meegenomen. Maar er zijn nog andere aspecten van belang. Bedrijven kunnen kiezen voor vaste



roosters of kunnen de planning lange tijd op voorhand bekendmaken. Dit biedt aan werknemers meer impact op het invullen van de vrije tijd. Er zijn bedrijven waar de werknemers inspraak krijgen in hun werkrooster en waar goede en minder goede werktijden gelijk verdeeld worden onder de werknemers.

#### ■ Productietijden en contacturen met klanten

Er zijn bedrijven in de gevalsstudies die inspanningen doen om het werken op bepaalde dagen te vermijden. Het gaat om werken tijdens het weekend, op feestdagen en op woensdagnamiddag of vrijdag. Één van de bedrijven wil deze gezinsvriendelijke maatregel opnemen in de imagebuilding tegenover klanten.

#### ■ Thuiswerken en afstandswerken

Een aantal bedrijven in de gevalsstudies laat de werknemers thuis of op een lokale afdeling werken om de woon-werkverplaatsingen te beperken. Soms is het afstandswerken beperkt tot occasionele behoeften, zoals het zorgen voor een ziek kind of een periode tijdens de zwangerschap. In andere gevallen is afstandswerken structureel geregeld. Er is dan een kader dat bepaalt hoeveel dagen en onder welke modaliteiten er op de locatie buiten het bedrijf kan gewerkt worden. De grootste zorg van de bedrijven is het verzekeren van de continuïteit van de communicatie met de collega's en de beschikbaarheid voor klanten. Er zijn bedrijven die een tussenkomst voorzien als er werkuitrusting thuis nodig is. Het bedrijf kan kosten sparen of er een nuloperatie van maken door in het bedrijf zelf te werken met gedeelde bureaus in landschapskantoren.

Afstandswerken onderscheidt zich van thuiswerken op twee punten: het werk gebeurt op een locatie van het bedrijf en de werkplaats wordt gedeeld met collega's. Het voorbeeld in de gevalsstudies gaat om structureel georganiseerd werken op regionale locaties. Het voornaamste doel is om verplaatsingstijden te rationaliseren. In het voorbeeld wordt zowel gewerkt in een shared office, verbonden aan lokale diensten, als in aparte regionale kantoren. Het afstandswerken wordt ondersteund door geografische informatiesystemen en het elektronisch registreren van de werktijden. Voor de verschillende functies die in dit project betrokken zijn is een uniform kader van arbeidsvoorwaarden ontwikkeld.

### 3. Voordelen voor de bedrijven (win)

De voordelen voor de werknemers zijn hierboven uitvoerig aan bod gekomen bij de vragen die zij stellen naar temporele flexibiliteit en de bijhorende oplossingen in de arbeidsorganisatie.

De werkgevers in de gevalsstudies geven verschillende redenen aan waarom zij ingaan op de vragen naar temporele flexibiliteit. Er zijn directe redenen zoals het verhogen van de productiviteit en winst door bijvoorbeeld een meer efficiënte arbeidsorganisatie als gevolg van de tem-

porele flexibiliteit. En er zijn indirecte redenen zoals het verhogen van de tevredenheid en de motivatie van de werknemers waardoor de productiviteit stijgt. Terugkomende argumenten in de acht gevalsstudies waren: tevreden en gemotiveerde werknemers, betere kwaliteit van producten en diensten, voordelen bij rekrutering en selectie en verhoging van de retentie van werknemers. In grote bedrijven is het beleid hieromtrent geïntegreerd in een bedrijfsmissie of in het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De werk-privébalans van de werknemers is dan een doelstelling op zich. Maar ook als het een doelstelling op zich is, kunnen er nog eisen gesteld zijn aan de kostprijs van de maatregelen. Zo is er de vereiste dat elk initiatief een nulcost of een win-win moet opleveren.

Ook als een win-winsituatie niet mogelijk blijkt, zijn er bedrijven die positief willen ingaan op de vragen van werknemers. Eén van de aangegeven argumenten is bijvoorbeeld dat het bedrijf ook zelf veel flexibiliteit vraagt en billijk wil zijn. Een ander bedrijf zegt op alle vragen naar temporele flexibiliteit te willen ingaan zolang er geen tegenargumenten zijn. Voor hen is een nuloperatie voor het bedrijf voldoende.

#### ■ **Tevreden en gemotiveerde werknemers**

Voor meerdere bedrijven in de gevalsstudies is de tevredenheid van de werknemers een uitgesproken doelstelling. Investerings die leiden tot meer tevreden werknemers betalen zich op verschillende manieren terug. Meest direct is er een invloed op de motivatie voor het werk en de betrokkenheid bij het bedrijf. Dit leidt tot betere rendementen en kwalitatief betere producten of diensten.

#### ■ **De bedrijfsmissie**

Een aantal van de bedrijven die de tevredenheid van werknemers uitdrukkelijk nastreven, neemt deze doelstelling op in de bedrijfsmissie en evalueert de tevredenheid met een enquête. De personeelsdienst gebruikt de resultaten van de enquête om het personeelsbeleid uit te bouwen.

Deze bedrijven gebruiken het personeelsbeleid in de beeldvorming van hun bedrijf naar de klanten en naar de maatschappij. In de gevalsstudies zijn er bedrijven die zich uitdrukkelijk uitspreken voor het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn bedrijven die labels hebben van beste werkgever, topwerkgever en Gazelle bedrijf.

#### ■ **Voordelen bij rekrutering en selectie**

De bedrijven in de gevalsstudies gebruiken de geboden flexibiliteit vooral om goede werknemers aan te trekken. Krapte op de arbeidsmarkt kan bedrijven ertoe aanzetten extra aandacht te geven aan de flexibiliteitsvragen van de werknemers.

#### ■ Verhoging van de retentie van werknemers

In de eerste plaats willen de bedrijven in de gevalsstudies de goede werknemers houden en zijn daarom bereid om de vragen naar temporele flexibiliteit in overweging te nemen. In een aantal gevallen kan men zo werknemers langer aan de slag houden. Bij één van de bedrijven zorgt het afstandswerken ervoor dat meer mensen voltijds in plaats van deeltijds werken. Andere bedrijven staan soepel een sabbatical leave toe in de hoop dat meer mensen voltijds en langer blijven werken. Bedrijven met een klein verloop van werknemers sparen op die manier ook opleidingskosten en kunnen meer continuïteit verzekeren naar de klanten.

#### ■ Efficiënter produceren

Als temporele flexibiliteit voor werknemers gepaard gaat met een reorganisatie van het productie- en arbeidsproces kan dit leiden tot efficiënter produceren. Een efficiënter of meer performantere productie of dienstverlening betekent meer winst.

Deze situatie doet zich in de gevalsstudies bijvoorbeeld voor wanneer bij de berekening van de werktijd op jaarbasis de productiepieken beter kunnen worden opgevangen. Werknemers presteren extra uren als dat voor het bedrijf het meest wenselijk is en recupereren in kalme periodes op momenten die hen het best uitkomen.

In verschillende bedrijven in de gevalsstudies worden glijdende uren gekoppeld aan elektronische registratie waardoor op een eenvoudige manier de uurprestaties kunnen worden bijgehouden. Binnen bepaalde grenzen kunnen werknemers gemakkelijk zelf hun uren bepalen. Een voordeel dat zich vertaalt in extra werken als het voor het bedrijf nodig is.

Een ander voorbeeld vinden we in het project afstandswerken. Er is bedrijfseconomische winst op verschillende vlakken. De verplaatsingstijden worden ingekort en het werk zelf kan efficiënter georganiseerd worden. Het afstandswerken maakt het voor werknemers mogelijk om voltijds te blijven werken, wat het bedrijf uitdrukkelijk nastreeft, en toch de werk-privébalans in evenwicht te houden.

Eventuele meerkosten voor de uitrusting voor het thuiswerk worden gerecupereerd door de combinatie met open landschapskantoren en gedeelde bureaus op het bedrijf zelf.

Tot slot, overschakelen van voltijds naar deeltijds werken zet bedrijven ertoe aan om de arbeidsverdeling te herdenken. Dit kan leiden tot de rationalisering van het werk: bepaalde taken worden efficiënter gedaan of worden overbodig. Door een herverdeling van de taken kan de productie of dienstverlening performanter worden.

#### ■ Betere kwaliteit van producten en diensten

De kwaliteit van de producten en diensten kan rechtstreeks of onrechtstreeks verbeteren door de temporele flexibiliteit. Thuiswerkers en afstandswerkers zeggen dat ze zich beter kunnen concentreren en daarom meer kwaliteit kunnen leveren. Onrechtstreeks verbetert de kwaliteit omdat tevreden en gemotiveerde werknemers beter werk leveren. Het komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede.

Tevreden werknemers stralen dit ook af op hun contacten, de klanten en patiënten. Het verhoogt de kans op hun tevredenheid.

Temporele flexibiliteit kan er toe leiden dat de dienstverlening beter georganiseerd kan worden.

## 4. Win-winsituaties

In de bedrijven in de casestudies zeggen zowel werkgevers als werknemers dat zij voordeel halen uit de temporele flexibiliteit. Voor de werkgever gaat het vooral om de motivatie en de betrokkenheid van de werknemers, een indirecte win-winsituatie omdat dit positief werkt op de kwantiteit en kwaliteit van de productie. Ook rekrutering en retentie van werknemers scoort gunstiger in bedrijven die temporele flexibiliteit aanbieden, een ander winpunt voor de werkgever.

Win-winsituaties waar één duidelijke vraag kan gekoppeld worden aan één duidelijk voordeel zijn moeilijker te detecteren, meestal wordt er verwezen naar meerdere voordelen. Soms wordt de temporele flexibiliteit toegestaan omdat het bedrijf zelf veel flexibiliteit vraagt en hierdoor goodwill hoopt te creëren. Het geven van de gevraagde flexibiliteit zorgt voor een grote bereidwilligheid bij de werknemers om zich zelf ook flexibel op te stellen.

Opmerkelijke win-winsituaties vonden we in de distributiesector en in de dienstensector, waar werknemers dankzij de geboden temporele flexibiliteit voltijds- in plaats van deeltijds kunnen blijven werken. Het afstandswerken voor de regioverantwoordelijken in de distributiesector brengt een direct financieel voordeel voor het bedrijf en tijdswinst voor de regioverantwoordelijken. Tijdswinst betekent ook minder stress.

Win-winsituaties zijn niet altijd evident en vragen veel overleg. Zo is er het voorbeeld van poetsvrouwen die wanneer zij op vraag van de werkgever minder willen gaan werken, zich eerst moeten laten ontslaan om hun rechten te behouden. De negatieve beeldvorming rond ontslag verhindert hen soms om die weg te kiezen.

In verschillende bedrijven in de gevalsstudies maken initiatieven in functie van de werk-privébalans deel uit van activiteiten in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen of labels zoals deze van beste werkgever.

## 5. Het overlegproces

In de bedrijven van de gevalsstudies is het gebruikelijk dat temporele flexibiliteit ter sprake komt in het selectiegesprek. Tijdens hun loopbaan komen werknemers met bijkomende of

andere vragen naar flexibiliteit. Het start met een informele vraag en krijgt in bepaalde gevallen ook zo een oplossing, in onderling overleg met collega's en leidinggevende. Andere vragen groeien uit tot formeel overleg en afspraken. Dit kan op individueel niveau of in werkgroepen. In grotere bedrijven worden de werknemersvertegenwoordigers aangesproken om individueel tussen te komen of om voor de werknemers in het sociaal overleg gunstige voorwaarden met betrekking tot temporele flexibiliteit te bekomen.

De manier waarop het overleg verloopt hangt in de bedrijven in deze gevalsstudies sterk samen met de bedrijfscultuur. In een familiaal bedrijf verlopen de contacten meer informeel. In grote bedrijven worden afspraken sneller vastgelegd in een akkoord of in een CAO. Dit laatste is ook het gevolg van de institutionele bepalingen die bestaan inzake sociaal overleg, zoals de verplichting om vanaf 50 werknemers een CPRW en vanaf 100 werknemers een ondernemingsraad te hebben.

#### ■ Het sollicitatiegesprek

Temporele flexibiliteit is in de bedrijven in de gevalsstudies een vast punt in het sollicitatiegesprek. De wensen van de kandidaat-werknemer worden opgelijst en afhankelijk van de organisatorische mogelijkheden wordt er mee rekening gehouden. Wensen die niet onmiddellijk in te vullen zijn worden bewaard tot de tijd dat de gevraagde flexibiliteit wel kan gegeven worden.

#### ■ Onderling overleg

In de bedrijven in de gevalsstudies zijn de eerste gesprekspartners voor iemand die temporele flexibiliteit wil, meestal de directe collega's. Een oplossing die men onderling al heeft geregeld wordt gemakkelijker aanvaard.

#### ■ Overleg met de leidinggevende

De direct leidinggevendens zijn veelal verantwoordelijk voor de werkverdeling en spelen daarom een cruciale rol bij temporele flexibiliteit. In één van de gevalsstudies wordt geïllustreerd hoe belangrijk het vakmanschap van de leidinggevendens hierbij is. Een leidinggevende die de werkverdeling en zijn werknemers goed kent, kan meer flexibiliteit bieden.

#### ■ Werkgroepen en pilootprojecten

Voor speciale regelingen van temporele flexibiliteit die voor meerdere werknemers belangrijk zijn gebeurt het dat bedrijven werkgroepen oprichten en/of de nieuwe werkorganisatie laten proefdraaien. De werkgroepen worden samengesteld met betrokken werknemers en hebben de bedoeling om zoveel mogelijk van de wensen en ideeën van de mensen mee te nemen in de nieuwe regeling. Met een pilootproject willen bedrijven de nieuwe regeling uittesten en eventueel aanpassen waar nodig.

■ **De werknemersvertegenwoordigers**

De formele vergaderingen van de ondernemingsraad en van het comité voor preventie en bescherming op de werkplek worden voorbereid door de syndicale delegatie in allerlei vormen van gesprek en overleg.

De werknemersvertegenwoordigers in de bedrijven in de gevalsstudies willen in de eerste plaats de spreekbuis zijn van de werknemers. Zij gaan op zoek naar klachten en luisteren naar vragen van de werknemers. Bij veranderingen zijn zij de verdedigers van de verworven rechten en bewaken zij de randvoorwaarden van de nieuwe regeling. In verschillende van de bedrijven in de gevalsstudies zijn de werknemersvertegenwoordigers actief bij het uitwerken van regelingen over plus- en minuren, vakantieperiodes enz.

Afspraken op bedrijfsniveau over de werk-privébalans kunnen in een bedrijfs-CAO worden vastgelegd. Zo is in één van de bedrijven in de gevalsstudies een CAO over plus- en minuren afgesloten. Bij deze onderhandelingen worden de werknemersvertegenwoordigers ondersteund door de vakbondssecretarissen.

■ **Evaluatie van temporele flexibiliteit**

In de bedrijven in de gevalsstudies zijn er verschillende voorbeelden van evaluatiemomenten. Als het gaat om grote projecten worden evaluatiemomenten vastgelegd van bij de start van de temporele flexibiliteit. Het is vooral de bedoeling om de randvoorwaarden eventueel bij te stellen. In verschillende bedrijven is temporele flexibiliteit een vast agendapunt in de functioneringsgesprekken.

## Referentielijst

- Baaijens, C., & Jansen, B. (2006). *Balanceren met arbeidstijden*. Déhora Consultancy Group.
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2004). *Informatiedossier Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2006). *Technische nota Werkbaar werk en overwerk*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2008). *Technische nota. Is er een verband tussen verplaatsingstijden van en naar het werk en de werk-privébalans en werkstress van werknemers?* Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bral, L. (2009). *VRIND*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.
- Chung, H. (2009). *Flexibility for whom? Working time flexibility practices of European companies*. Tilburg: <http://www.heejungchung.com/>.
- Danau, D., & Van Dongen, W. (2003). Het project 'Family & Business Audit': inhoud en enkele resultaten. *Over\*Werk Tijdschrift van het Steunpunt WAV*.
- De Beleyr, E. (2009). Wie zijn de herintreders in Vlaanderen? *Gezinsbond*, 5-13.
- Devisscher, S., & Vandeweghe, B. (2008). Loopbaanonderbreking en eindloopbaan. Zin of onzin van onderbrekingen. *OVER WERK Tijdschrift van het Steunpunt WSE*.
- EG. (2003). Richtlijn 2003/88/EG. *Richtlijn 2003/88/EG Van het Europees Parlement en de Raad van 4 november 2003 betreffende een aantal aspecten van de organisatie van de arbeidstijd*. EG.
- Europees Economisch en Sociaal Comité. (2007 SOC/271, juli 11). *De rol van de sociale partners bij het combineren van beroeps-, gezins- en privéleven*. Brussel: Europees Economisch en Sociaal Comité.
- Europees Economisch en Sociaal Comité. (2007/C 256/19). *Advies over de rol van de sociale partners bij het combineren van beroeps-, gezins- en privéleven*. Brussel: Europees Economisch en Sociaal Comité.

Europees Economisch en Sociaal Comité. (2007). De rol van de sociale partners bij het combineren van beroeps-, gezins- en privéleven. Advies SOC/271 Brussel, 11 juli 2007. Europees Economisch en Sociaal Comité.

FOD Economie - Afdeling Statistiek. (2007). *Enquête naar de arbeidskrachten*. Opgeroepen op 2009, van <http://www.statbel.fgov.be>.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (2009). *Eindloopbaan*. Opgeroepen op 2009, van [belgium.be](http://www.belgium.be): <http://www.werk.belgie.be/home.aspx>

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (2009). *Loopbaanbeheer*. Opgeroepen op 2009, van [belgië.be](http://www.belgium.be): <http://www.belgium.be/nl/werk/loopbaanbeheer>

Glorieux, I., Mestdag, I., & Minnen, J. (2007). Temporele flexibiliteit in Vlaanderen. Een analyse op basis van survey- en tijdsbudgetdata uit 1988, 1999 en 2004. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 321-336.

Glorieux, I., Mestdag, I., Minnen, J., & Vanderweye, J. (2009). The Myth of the 24-hour Society: Non-standard Work Hours in Belgium, 1966 and 1999. *Social Indicators Research*, 177-183.

Jansen, N. W. (2003). *Working time arrangements, work-family conflict, and fatigue*. Maastricht: Datawyse / Universitaire Pers Maastricht.

Kenniscentrum MVO Vlaanderen. (2007). Opgeroepen op 2008, van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: <http://www.mvovlaanderen.be/>

Kind en Gezin. (2008). *Het kind in Vlaanderen*. Brussel: Kind en Gezin.

Koning Boudewijn Stichting. (2003). *Mijn werk mijn leven?*

Meulders, D., & O'Dorchai, S. (2008). *CHILDCARE IN BELGIUM*. Brussel: DULBEA l'Université Libre de Bruxelles.

NAR. (2009). [www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be). Opgeroepen op 2009, van Nationale Arbeidsraad.

Randstad. (2009). *De toenemende vervaechting tussen werk en privé*. [www.randstad.be](http://www.randstad.be): Randstad.



RVA. (2009). *Loopbaanonderbreking, tijdskrediet*. Opgehaald van Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening: <http://www.rva.be>

SD Worx. (2008). *Flexibiliteit in Belgische kmo's. Hoe kleiner de organisatie, hoe flexibeler de omgang met medewerkers*.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. SCP-publicatie 2008/24.

Stichting Innovatie & Arbeid. (2009). *Werkbaar werk bij werknemers (2004-2007) en zelfstandige ondernemers (2007)*. Brussel: SERV.

Studiedienst van de Vlaamse Regering. (2009). <http://aps.vlaanderen.be/sgml/largereeksen/386.htm>. Opgehaald van Vlaanderen.be: <http://aps.vlaanderen.be/sgml/largereeksen/386.htm>

Sustenuto. (2007). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, van goede indruk maken, naar duurzame indruk achterlaten*. Brussel: SERV.

Swanborn, P. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?*. Boom onderwijs.

Symoens, S., & Bracke, P. (2007). Balanceren op de scheidingslijn tussen werk en gezin. In J. Pickery, *Vlaanderen gepeild* (pp. 262-297). Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.

The Gallup Organization. (2008). Family life and the needs of an ageing population. *Flash Eurobarometer*.

Tielens, M., & Herremans, W. (2007). De hardwerkende Vlaming: mythe of realiteit? Arbeidsvolume en arbeidsduur in Vlaanderen en Europa. *Over.Werk, 2007*.

UNIZO en Gezinsbond. (2009). *Combinatie werk en gezin. Bevraging, cijfers en visie*.

Valgaeren, E., & Van Aerschot, M. (2007 p.298-323). De determinanten van het werk-privé en privé-werk conflict. In J. Pickery, *Vlaanderen Gepeild!* (pp. 298-323).

Valgaeren, E., & Van Aerschot, M. (2007 3-4). Het werk-privé- en privé-werkconflict. *OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt WSE 3-4*.

Van Dongen, W. (2008). *Naar een democratische arbeidsverdeling in Vlaanderen en Europa? Het Combinatiemodel als de basis voor een geïntegreerd beleid*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.

Van Gils, S. (2004). *Deeltijds werken*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.

Van Hootegem, G., De Winne, S., Forrier, A., Marescaux, E., Sels, L., & Huys, R. (2009). *Bezig Vlaanderen*. In L. Vanderleyden, M. Callens, & J. Noppe, *De Sociale Staat van Vlaanderen* (pp. 69-111). Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.

Vanderweyden, K., & Pelleriaux, K. (2005). *Wat remt vrouwen in hun carrière? Over wensen en feiten op het vlak van de combinatie van arbeid en gezin*. *Knack*.

Verdonck, I. (2009). *Arbeidstijd in Europees perspectief: een lange weg naar meer flexibiliteit? Sociale wegwijzer*.

VKW. (2001). *Werk en leven in balans. Instrumenten voor een mensvriendelijk HR-beleid*. VKW.

Vlaanderen. (2009). *De Vlaamse Aanmoedigingspremies voor loopbaanonderbreking of tijdskrediet*. Opgeroepen op 2009, van Vlaanderen.be: [www.Vlaanderen.be](http://www.Vlaanderen.be)

Walrave, M. (2009). *Tijd voor Telewerk*. Opgeroepen op 2009, van [tijdvoortelewerk.be](http://www.tijdvoortelewerk.be): <http://www.tijdvoortelewerk.be/index.html>

## Lijst van tabellen

Tabel 1	Aantal behandelde aanvragen aanmoedigingspremies bij loopbaanonderbreking en tijdskrediet, naar sector .....	18
Tabel 2	Frequentie van werk-privé- en privé-werkconflict .....	20
Tabel 3	Voorkeur combinatie werk en gezin België .....	24

## Lijst van grafieken

Grafiek 1	Cohorte-cijfers arbeidsmarktparticipatie vrouwen .....	17
Grafiek 2	Gemiddeld aantal uren van de basisactiviteiten tijdens de levensloop van mannen en vrouwen in het Volledige Combinatiemodel (ideale combinatie) .....	21
Grafiek 3	Voorkeur combinatie werk en gezin Europese landen .....	23
Grafiek 4	Wat kan of moet het bedrijf doen om werk en privé beter te combineren? .....	28

# Woordenlijst

Capita selecta van themagebonden termen.

## Annualisering van de arbeidstijd

Term die verwijst naar de spreiding van de arbeidsduurverkorting (van 40u/week naar 38u/week) over het jaar. De twee uur mogen opgespaard worden en toegevoegd worden aan de vakantie.

## Arbeidsduur en werktijden

Arbeidsduur staat voor de omvang van de betrekking. Werktijden zijn de periodes waarop gewerkt wordt.

## Klein verlet

Vroeger 'klein verlof' genoemd. Klein verlet zijn korte periodes van afwezigheid op het werk o.w.v. wettelijke voorschriften of bepaalde omstandigheden in het privéleven van de werknemer. Het recht op klein verlet en het aantal dagen hangen af van de wettelijke reden en van bijvoorbeeld de graad van verwantschap bij overlijden van een familielid. Voor een oom, tante, neef of nicht moet een dag verlof genomen worden of een dag onbetaald gevraagd.

## Tijdskrediet, loopbaanonderbreking, loopbaanvermindering

In de privésector spreekt men van tijdskrediet, in de overheidssector van loopbaanonderbreking. Het gaat telkens om een vermindering van de prestaties.

De aanvrager is beschermd tegen ontslag, behoudt een aantal socialezekerheidsrechten en krijgt een onderbrekingsuitkering.

## Variabele werktijden

Term die in verschillende betekenissen gebruikt wordt.

Bij de Vlaamse overheid wordt de term gebruikt als tegenhanger van de vaste werktijdregelingen

Variabele werktijdregeling hebben volgende kenmerken<sup>49</sup>: (op cit.)

- *U kunt uw werktijd in zekere mate aanpassen aan uw eigen behoeften*
- *Gedurende een bepaalde stamtijd (bv. van 9u15 tot 16u) moet u aanwezig zijn op het werk*
- *Binnen de glijtijden (bv. van 7u30 tot 9u15 en van 16u tot 19u) kunt u, in overleg met uw baas, zelf kiezen wanneer u aankomt en vertrekt*

---

<sup>49</sup> <http://www2.vlaanderen.be/dertien/archief/007/prikklok.html#4>

- *U moet over de verschillende dagen en weken heen wel uw gemiddelde aantal werkuren presteren (bv. 38 uur per week)*
- *Is meestal gekoppeld aan een prikkloksysteem, om het precieze saldo aan werkuren te berekenen*
- *Vooraf voor collega's die hun taken niet op een bepaald uur hoeven te beginnen en te beëindigen.*

In Nederland maakt men in de arbeidswetgeving een duidelijk onderscheid tussen variabele werktijden en glijdende uren<sup>50</sup>. (op cit.)

*Hieruit blijkt dat onder 'variabele werktijdregelingen' worden verstaan flexibele regelingen, waarbij variatie mogelijk is in het aantal arbeidsuren per dag en per week, alsmede variatie in de aanvangstijd, in de duur van de pauze en in het tijdstip van beëindiging der werkzaamheden. De werknemer is slechts verplicht om per periode, van bijvoorbeeld vier, acht of dertien weken, een in de arbeidsovereenkomst vastgesteld aantal arbeidsuren te werken. Volgens dit systeem is het mogelijk arbeidsuren te sparen en deze gespaarde uren op een gegeven ogenblik om te zetten in vrije uren of vrije dagen. Met 'glijdende werktijdregelingen' worden regelingen bedoeld met eventueel per dag wisselende aanvangstijden der werkzaamheden, doch met een constant aantal arbeidsuren per dag en per week. Het tijdstip van beëindiging der werkzaamheden is dus afhankelijk van de aanvangstijd, dat, naargelang van de regeling, dagelijks, wekelijks of per maand kan wisselen. Sparen van arbeidsuren is dus niet mogelijk.*

#### Plus- en minprestaties

Dit gaat om een regeling waarbij binnen een bepaalde periode meerprestaties in uren kunnen opgebouwd worden – en eventueel ook tekorten gemaakt – en waarbij recuperatie en inhalen van werkuren is uitgewerkt. In een aantal gevalstudies wordt dit op jaarbasis berekend. De werknemers hebben daar de mogelijkheid om plus- en minuren te presteren en om de plusuren om te zetten in vakantiedagen.

#### Verlof zonder wedde

Verlof zonder wedde is een vorm van loopbaanonderbreking. Het is geen recht en er wordt geen loon of uitkering betaald.

#### Werk-privébalans maatregelen

Verschiedende maatregelen kunnen bijdragen tot een beter evenwicht. Dit zijn enkele van de meest toegepaste mogelijkheden in het concept van MVO Vlaanderen<sup>51</sup>.

- **Flexibel werken:** door bijvoorbeeld variabele beginuren, vrijwillige arbeidsduurverkorting, parttimes, graduele inlooperperiode na tijdelijke afwezigheid, duobanen, .... Ook telewerk is een vorm van flexibel werken. Dit houdt in dat de werknemer via ICT thuis, of in een kantoor

<sup>50</sup> [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

<sup>51</sup> [http://www.mvovlaanderen.be/pageview.aspx?pv\\_mid=6357](http://www.mvovlaanderen.be/pageview.aspx?pv_mid=6357)

dicht bij huis, werkt tijdens de uren die hij volledig of gedeeltelijk zelf kiest. Veel vormen van flexibel werken hebben als bijkomend voordeel dat ze de verkeersdrukke van en naar de werkplek op piekmomenten verlichten

- Mogelijkheid tot (tijdelijke) werkonderbreking: bijvoorbeeld (verlengd) ouderschapsverlof, tijdskrediet, loopbaanonderbreking, educatief verlof, zorgverlof, flexibele vakantieregeling, enz.
- Zorgmaatregelen: bijvoorbeeld een kinderdagverblijf dat verbonden is aan de werkplaats, opvang voor zieke kinderen of tijdens schoolvakanties, ...
- Aanvullende diensten op de werkplaats: bijvoorbeeld een recreatieruimte, meeneemmaaltijden, bank- en postservice, wasserijdienst, enz.

### Werktijdregeling

Wordt synoniem gebruikt voor dienstrooster. De werktijd kan geheel of gedeeltelijk worden vastgelegd. Indien de werktijden gedeeltelijk zijn vastgelegd is er ruimte voor variabele begin- en einduren van de werkdag. Zie variabele werktijden.