



Bijlagen





Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

> Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Sociaal-Economische Raad  
T.a.v.: de heer A.H.G. Rinnooy Kan  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag

Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag  
www.minocw.nl

**Contactpersoon**

M. Jacobs

T +31-70-412 2557  
m.jacobs@minocw.nl  
IPC 5500

**Onze referentie**

DE/153987

**Bijlagen**

1

**21 SEP. 2009**

Datum

Betreft Adviesaanvraag 'Tijden van de samenleving'

Geachte heer Rinnooy Kan,

Op Prinsjesdag heeft u van het kabinet de groslijst met voorgenomen SER-adviesaanvragen voor 2010 gekregen. Een van de onderwerpen op deze lijst betreft de adviesaanvraag 'Tijden van de samenleving. Toe naar minder tijdsknelpunten door meer flexibiliteit'.

Hierbij ontvangt u de nadere omschrijving van het beoogde advies 'Tijden van de samenleving' en de bijbehorende vraagstelling. Deze aanvraag sluit aan op uw aanbod aan staatssecretaris Dijkma tijdens het symposium 'Nieuwe tijden in onderwijs en opvang' op 18 mei jl. U gaf toen aan graag mee te denken over nieuwe (school)tijden.

Ik verzoek u op 1 januari 2010 te starten met de uitwerking van deze aanvraag en zie het advies graag in het najaar van 2010 tegemoet.

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

dr. Ronald H.A. Plasterk

## **Tijden van de samenleving Toe naar minder tijdsknelpunten door meer flexibiliteit**

### *Inleiding*

De huidige tijden in de samenleving zijn onvoldoende toegesneden op de wensen van mannen en vrouwen die werk en privé combineren. Zij ondervinden tijdsknelpunten bij het combineren van werk en privé door onvoldoende aangepaste tijden in de maatschappij (zoals school- en opvangtijden, openingstijden van private en (semi-) publieke dienstverleners).

De afgelopen decennia zijn meer vrouwen buitenshuis gaan werken. Mannen en vrouwen hebben het druk en hebben het gevoel dat zij het te druk hebben<sup>1</sup>. De (netto) arbeidsparticipatie van mannen is momenteel 75% en van vrouwen 57%<sup>2</sup>. Het streven is dat de arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen (in aantal en uren) in 2016 is gestegen naar 80%. Ook zijn er steeds meer mannen en vrouwen die arbeid en zorg combineren (40% in 2005). Ruim de helft van de Nederlanders voelt zich op een of meerdere dagen per week opgejaagd.

Door de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen en het groeiend aantal alleenstaanden wordt de vaste tijdsindeling meer en meer als probleem ervaren. Voor mensen die arbeid en zorg willen combineren is het lastig om verschillende activiteiten in tijd en ruimte op elkaar af te stemmen. Het kabinet wil het voor mensen makkelijker maken werk te combineren met zorg voor kinderen, ouders of vrienden door het bevorderen van ruimere, slimmere en meer flexibele werktijden en schooltijden, door flexibel ruimtegebruik, door openingstijden van voorzieningen beter af te stemmen op behoeften en door belemmeringen weg te nemen.

Ook demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en bevolkingsgroei dan wel bevolkingsafname, hebben gevolgen voor de behoeften van burgers ten aanzien van de bereikbaarheid, beschikbaarheid en organisatie van diensten en voorzieningen. In een aantal stedelijke gebieden van Nederland groeit de bevolking nog terwijl in een aantal – met name meer perifere – plattelandsgebieden de gevolgen van krimp al duidelijk zichtbaar zijn.

### *Flexibiliteit*

De behoefte aan meer flexibiliteit in arbeidstijden, schooltijden en openingstijden van private en (semi-) publieke dienstverleners (zoals kinderopvang en huisartsen), neemt toe.

De afgelopen jaren is er ruimte gecreëerd om aan deze wensen van burgers tegemoet te komen. De ruimte die wordt geboden, wordt evenwel nog niet optimaal benut. Daarbij zijn er mogelijk verschillen in wensen en behoeften van mannen en vrouwen, ouderen en jongeren, en in het aanbod aan openingstijden in de steden en op het platteland en in regio's met bevolkingstoename en bevolkingskrimp.

Tijden in de samenleving zijn vrij traditioneel. Werktijden, kinderopvang- en schooltijden, openingstijden, vrije tijd en eet- en slaaptijden bepalen het dagelijkse en jaarritme van individuen en de samenleving als geheel. En een samenleving heeft ook een zekere mate van een collectief ritme nodig. Tijden in de samenleving brengen structuur en orde aan. De tijden waarop we dingen doen, en de dagen waarop, zijn tamelijk stabiel en nauw met elkaar verbonden. Zo zijn werktijden, schooltijden en reistijden aan elkaar gerelateerd.

Een ruimere, slimmere of meer flexibele openstelling, het beter benutten van de 'randen van de dag', digitale en plaatsonafhankelijke dienstverlening en een flexibel ruimtegebruik binnen voorzieningen kunnen ertoe bijdragen dat de combinatie van werk en privé makkelijker wordt. Een meer flexibele samenleving kan resulteren in een toename van de arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen, terwijl zij ook nog voldoende tijd voor hun gezin kunnen overhouden. Tevens kan een betere aansluiting van openingstijden en werktijden zorgen voor een betere bereikbaarheid van voorzieningen en minder files.

---

<sup>1</sup> De tijd als spiegel, Hoe Nederlanders hun tijd besteden, SCP, 2005

<sup>2</sup> Emancipatiemonitor 2008

Meer flexibiliteit in de samenleving op het gebied van tijdbeleid komt deels vanzelf tot stand. Bedrijven zullen – vanuit concurrentieoogpunt, internationalisering en innovatie – met nieuwe technologie en ruimere en flexibeler openings- en arbeidstijden inspelen op de behoeften van burgers en andere bedrijven. Scholen, overheden en (semi-)publieke dienstverleners zullen onder druk van burgers (ouders, patiënten, consumenten) flexibeler moeten gaan inspelen op de vraag van mannen en vrouwen, gezinnen en alleenstaanden. De rijksoverheid, provincies en gemeenten kunnen een rol spelen bij de totstandkoming van meer flexibel tijdbeleid door waar nodig belemmeringen weg te nemen, de ontwikkeling te ondersteunen en te versnellen.

Door het kabinet zijn al veel maatregelen rond tijdbeleid in gang gezet. Zo zijn er convenanten tijdbeleid gesloten met koploper gemeenten en provincies en is het thema flexibele tijden geagendeerd door de Taskforce Mobiliteitsmanagement, de Taskforce DeeltijdPlus en opgenomen in de beleidsverkenning modernisering verlof- en arbeidstijden. Tevens is dit thema besproken tijdens de conferentie Werkende Gezinnen en het symposium 'Naar nieuwe tijden in onderwijs en opvang'.

De afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken verschenen die gerelateerd zijn aan dit onderwerp ofwel ingaan op deelaspecten van tijdbeleid, zoals:

- Ruimte voor tijd, Op weg naar een monitor tijdsordening (SCP, 2002)
- Rust, ruimte en hectiek: een inventarisatie van voorzieningen in het landelijk gebied voor taakcombineerders (NIZW, 2002)
- Taakcombineerders in het landelijk gebied: naar een sociale infrastructuur voor het combineren van arbeid en zorg op het platteland (Verwey Jonker Instituut, 2002)
- Emancipatiemonitor 2008 (SCP en CBS, 2009)
- De tijd als spiegel, Hoe Nederlanders hun tijd besteden (SCP, 2006)
- Oplossingen voor een betere combinatie van Werk en Zorg (Intomart, 2009)
- Verdeelde tijd, Waarom vrouwen in deeltijd werken (SCP, 2008)
- Het dagelijkse leven van allochtone stedelingen (SCP, 2008)
- Thuis op het platteland. De leefsituatie van platteland en stad vergeleken (SCP, 2006)
- Slimmer open en beschikbaar (ATOS Beleidsadvies en –onderzoek, 2004)
- Monitor Huisartsenzorg 2008 (Nederlandse Zorgautoriteit, 2009)
- Mobiliteitsbalans 2008 (Kennisinstituut Mobiliteit)
- Beter voor de dag. Evaluatie van de stimuleringsmaatregel Dagindeling (SCP, 2003)
- Meerkeuze maatschappij (SCP, 2003)
- Veeleisende samenleving (SCP, 2002)
- Emancipatiemonitor 2002, bevat aparte data verzameling voor hoofdstuk 5 over Dagindeling
- Liefst zoals thuis (SCP, 2007)
- Duizend dingen op een dag: Een tijdsbeeld uitgedrukt in ruimte (Ruimtelijk Planbureau, 2004)

#### *Vraagstelling*

Gezien de brede sociaaleconomische invalshoek en het belang van de rol van werkgevers en werknemers in de aanpak hiervan wil het kabinet de SER de volgende vragen voorleggen:

- 1) Wat zijn de sociaaleconomische (positieve en negatieve) effecten van flexibele tijden op de maatschappij als geheel en op specifieke sectoren?
  - Naast aandacht voor openingstijden van private en (semi-)publieke dienstverleners (zoals kinderopvang en huisartsen) wordt hierbij aandacht gevraagd voor tijden op de (brede) basisschool en tijden van tussenschoolse en buitenschoolse opvang, omdat die tijden regulerend werken voor ouders met kinderen.
  - Zijn er verschillende effecten op stad en platteland en tussen regio's met bevolkingsgroei en krimpregio's?
  - Wat kunnen werkgevers en werknemers doen om positieve effecten van flexibele tijden te bewerkstelligen en te bevorderen en eventuele negatieve effecten van flexibele tijden te voorkomen?
- 2) Welke juridische randvoorwaarden zijn vanuit de rijksoverheid nodig om tijdbeleid vorm te geven?

- 3) Hoe kunnen werkgevers en werknemers samen en elk afzonderlijk bijdragen aan het beter aansluiten van tijden op diverse terreinen?

*Planning*

De adviesaanvraag wordt naar verwachting in januari 2010 ingediend. Het advies zou uiterlijk in het najaar van 2010 gereed moeten zijn.

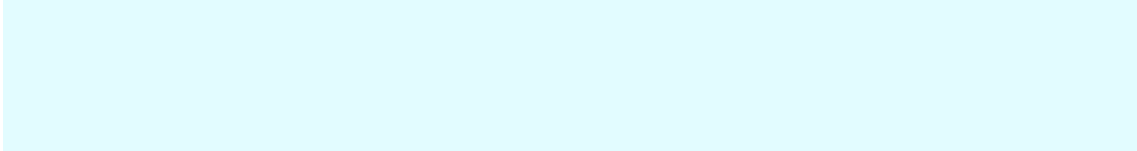
## Overzicht hoorzittingen en ontvangen informatie

De commissie ad hoc Tijden van de Samenleving heeft twee hoorzittingen georganiseerd (op 7 april en 30 juni 2010) over nieuwe manieren om het werk te organiseren (te weten: minder afhankelijk van een vaste tijd en plaats), digitale dienstverlening en het flexibiliseren van openingstijden. Hierna volgt een overzicht van personen die aan de hoorzittingen hebben deelgenomen.

Inleider	Onderwerp inleiding	Instantie/organisatie
H. van Tilborg	Het Nieuwe Werken bij KPN	KPN
R. Schuurman	Cao-afspraken over werk en privé bij ING en uitwerking in de praktijk	De Unie
R. de Leij	Tijden, organisatie, plaats	Stichting Dutch Employers Cooperation Program
M. de Wildt	Mantelzorg	Qidos
A. Lambregts P. van der Wart	Koplopergemeente Zoetermeer	Gemeente Zoetermeer
mw. F. Vaas	Matchen van flexibiliteit	TNO en NCSI
mw. I. Brouwer	Kinderopvang en onderwijs	Taskforce kinderopvang/onderwijs
mw. M. Hopmans A. Doornevelt	Op weg naar rust, regelmaat en ruimte voor kinderen	SWK Groep
mw. H. Walma van der Molen	Gezondheidszorg in algemene ziekenhuizen	NVZ
E. Pleij	Verruiming van de spreekuurtijden bij de huisarts	LHV

Aan de hoorzitting op 7 april hebben tevens de heer P. Vos (AWVN) en mevrouw A. Ruiters (FNV Bondgenoten) deelgenomen; zij hebben praktijkinformatie verstrekt.

Het secretariaat van de commissie ad hoc TVS heeft in het kader van de adviesvoorbereiding verder gesproken met de heer B. Jansen en mevrouw C. Baaijens van Déhora Consultancy Group. Ook heeft de commissie het Manifest Goed Werkgeverschap en brieven van Alzheimer Nederland en stichting PEP International ontvangen. De aldus verkregen informatie heeft de commissie gebruikt bij de voorbereiding van het advies.



## Achtergrondinformatie bij het advies *Tijden van de samenleving*

Deze bijlage bevat achtergrondinformatie bij het advies *Tijden van de samenleving*. Opgenomen zijn onder meer: goede voorbeelden van vormen van flexibele arbeid en dienstverlening, onderzoeksgegevens en uitleg over modellen en werkmethoden die in het advies zijn genoemd.

De informatie is per hoofdstuk gerubriceerd in de volgorde waarin zij in het advies aan de orde komt.

## Achtergrondinformatie bij hoofdstuk 2

*Betere afstemming van maatschappelijke voorzieningen op behoeften werkenden*

### 1. Onderwijs en kinderopvang

#### Nieuwe onderwijstijdenmodellen

##### Nieuwe onderwijstijdenmodellen

1. *Het 5-gelijke-dagenmodel met onderwijs van 08:30-14:30 uur*

Uit ervaringen (van basisschool De Boemerang uit Tilburg) blijkt dat het belang van de kinderen leidend is geweest voor de keuze van dit dagmodel en dat de belangrijkste opbrengst is: rust en regelmaat in het dagritme van de kinderen. Voordelen zijn dat het continuooster veiliger en gemakkelijker voor ouders is, er door de gezamenlijke lunch met alle kinderen 's middags minder opstartproblemen zijn, de kinderen op alle dagen van de week eerder vrij zijn en meer tijden hebben om te spelen en met elkaar af te spreken, en dat de naschoolse opvang door dit rooster meer ruimte heeft om aantrekkelijke activiteitenprogramma's op te zetten.

Volgens de praktijk is voor een brede(re) implementatie van het 5-gelijke-dagenmodel een goede communicatie met ouders en MR (Medezeggenschapsraad) nodig, maar qua schoolopvang ook een soepele opstelling van de onderwijsinspectie, maximale mogelijkheden voor een inpanidige BSO-voorziening en een kritische heroverweging van de plicht om VSO aan te bieden.

2. *Het bioritme-model met een verlengde middagpauze, einde schooldag 16:30 uur*

Bij de keuze voor een combinatie van bioritme en verlengde schooldag stopt de schooldag om 16:30 uur, en voor kinderen van werkende ouders is er daarna nog opvang (met huiswerkwerkbegeleiding). De lange periode tussen de middag is voor sport, ontspanning en culturele activiteiten. Een doorlopend arrangement van onderwijs, opvang en vrije tijd voorziet in meer kansen voor een brede ontwikkeling van het kind.

Vanuit de praktijk wordt aangegeven dat voor een bredere implementatie van het bioritme-model nodig zijn: structurele financiering van de niet-onderwijsactiviteiten in de verlengde middagpauze, de mogelijkheid om BSO-uren en -gelden op andere tijdstippen op de dag in te zetten, het creëren van een vrijplaats om dit model te kunnen neerzetten en verder te ontwikkelen en het afschaffen van de btw-heffing op combinatiefuncties.

### 3. *Het 7-tot-7-model*

De kenmerken van scholen met een dergelijk model zijn dat zij een aaneengesloten programma met afwisselende blokken met onderwijs, opvang, sport en ontspanning bieden, het gehele jaar geopend zijn en één loket voor ouders en kinderen hebben. Verder hanteren zij een eenduidig pedagogisch beleid en is er één team met medewerkers vanuit verschillende disciplines en concentreren de voorzieningen zich in één gebouw. Daarbij zijn verschillende bestuurlijke varianten mogelijk, variërend van een koepelorganisatie met verschillende voorzieningen tot een holdingmodel met werkmaatschappijen of een joint venture tussen school en kinderopvang.

Vanuit de praktijk worden de volgende instrumenten genoemd die nodig zijn om een educatief centrum van de grond te krijgen: één leidende educatieve visie, gedragen door de belanghebbenden en de uitvoerende partners; één integraal curriculum; een dagprogramma dat het bioritme van de kinderen volgt; één organisatie met een herkenbare en stimulerende leiding, in combinatie met een uitgebreid plan voor deskundigheidsbevordering.

Voor een bredere implementatie van dit model zijn naast richtinggevende uitspraken van de overheid onder meer nodig: experimenteermogelijkheden, de bouw van educatieve centra en helderheid over bestuurlijke en juridische vormgeving.

Verwant met het 7-tot-7-model is het denkconcept van de zogeheten vijf-sterren school, die 52 weken per jaar open is. De vijf sterren staan voor: \* de school is het hele jaar open, \* één adres voor alle kinderdiensten vanaf nul jaar, \* maatwerk voor iedere avond, \* uitblinken in rekenen, taal en lezen, \* binding met de buurt. De vijf-sterren school is een integrale dienstverlener: alles onder één dak.

### 4. *De nieuwe school*

De nieuwe school wordt voor het geheel verantwoordelijk: onderwijs en opvang. De school ontvangt per leerling een kostendekkende bijdrage van het Rijk.

Hiermee kunnen organisatorische knelpunten worden weggenomen die ouders kunnen belemmeren bij de arbeidsparticipatie. De huidige kinderopvang is vaak buiten de school en soms op aanzienlijke afstand van de school gehuisvest. Ook de kosten van opvang, die zorgen dat werken minder loont, worden weggenomen.

Doordat één organisatie voor de opvang verantwoordelijk wordt, is het mogelijk-doorlopende leerlijnen met inhoudelijke samenhang te organiseren. De tussenschoolse opvang is nu vaak niet goed geregeld en van lage kwaliteit en geschiedt meestal door vrijwilligers. Het fenomeen tussenschoolse opvang komt te vervallen. De vrijvallende uren maken onderdeel uit van de uren waarvoor de nieuwe

school verantwoordelijk is voor de opvang. De kwaliteitseisen zijn gedurende die uren gelijk aan die van de huidige kinderopvang. Er wordt bij de inrichting van het systeem aangesloten bij de bestaande verantwoordelijkheidsverdeling in het primair onderwijs. Dit betekent dat de gemeente verantwoordelijk wordt voor de huisvesting van de voorziening.

De basisgedachte is een gratis voorziening voor kinderen van tweeënhalf tot twaalf jaar oud. De leerplicht blijft ongewijzigd. Voor zover er geen sprake is van leerplicht, dus tijdens de opvanguren, zijn ouders niet verplicht gebruik te maken van de voorziening. Ouders krijgen beiden acht weken doorbetaald ouderschapsverlof (80 procent loon). Dit verlof is te gebruiken tot en met het moment waarop het kind 28 weken wordt.

Bronnen: Oberon (2009) *Nieuwe tijden in onderwijs en opvang: Een advies van het veld aan de regering*, VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*, Werkgroep 5. Kindregelingen (2010) *Rapport brede heroverweging: Het kind van de regeling*, pp. 60-64.

## Brede school

### Brede school

Het doel van brede scholen is zich te richten op het vergroten van de ontwikkelingskansen van kinderen tot twaalf jaar. Brede scholen bieden kinderen een stimulerende en uitdagende leeromgeving die zij nodig hebben om hun kansen en talenten te leren ontdekken en ontwikkelen. Kinderen krijgen hierdoor kansen die ze niet allemaal vanuit huis meekrijgen. Het kabinet streeft naar 1500 brede basisscholen (nu zijn dat er 1200) en 460 brede scholen voor voortgezet onderwijs (nu 350) in 2011 en spant zich extra in om gemeenten en scholen te helpen bij het realiseren hiervan. Het ministerie van OCW stelt in de periode 2008 tot en met 2012 extra geld beschikbaar voor de komst van meer brede scholen. Het geld is onder meer bestemd voor:

- werving van extra personeel en het mogelijk maken van gecombineerde banen;
- de bouw van multifunctionele huisvesting en het geschikt maken van bestaande huisvesting en
- afstemming van de financieringsmethoden van deelnemende scholen, gemeenten en instellingen.

Er zijn geen landelijke regels voor – de inrichting van – een brede school. Evenmin zijn er aparte regels of wetten voor brede scholen. Daarom zijn de taken ook niet specifiek vastgelegd. De rollen van de verschillende partijen zijn vaak als volgt verdeeld.

De gemeente zorgt voor de juiste voorwaarden, voert de regie en financiert. Daarnaast kan er sprake zijn van een initiërende en coördinerende rol. Scholen en schoolbesturen fungeren naast de gemeenten vaak als trekker van de brede school.

Schoolleiders en directies van instellingen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen) en hun medewerkers zijn de belangrijkste spelers. Samen zorgen ze voor de concrete invulling van brede scholen en de uitvoering van activiteiten. Zij zijn het die de brede school in praktijk vormgeven.

In het voortgezet onderwijs liggen deze verhoudingen net iets anders. Daar is de onderwijsinstelling zelf de spil van de brede school. De gemeente vervult vaak wel een ondersteunende rol.

Een brede school op het platteland vervult een netwerkfunctie voor voorzieningen. Door aansluiting te zoeken bij cultuur- en sportorganisaties, natuureducatieve instellingen en de bibliotheek, maar ook bij onder meer Jeugdzorg, ROC, het consultatiebureau en de huisarts kan een brede en aantrekkelijke voorzieningstructuur voor de jeugd worden geboden die een doorlopend aanbod behelst van opvang, onderwijs, overblijf en sport-, welzijns- en culturele activiteiten; een zogenoemde multifunctionele accommodatie. Daarvan kan tussen 7 uur 's ochtends en 7 uur 's avonds gebruik worden gemaakt.

Bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/brede-school>.

## Brede school als basis

### Brede school als basis

Ook de gemeente Leeuwarden is een voorbeeld van een gemeente waarin het brede-scholenconcept bloeit: zeven zijn er operationeel, drie zijn er in oprichting. Streven is dat in 2015 ieder dorp en iedere stadswijk van de gemeente Leeuwarden een brede school heeft. In elke school werken peuterspeelzaal, kinderopvang, basisschool en consultatiebureau samen, vaak aangevuld met andere organisaties.

Een brede school levert ouders tijdwinst op door de combinatie van voorzieningen op één plek en het aanbod van dagarrangementen, sport- en muziekactiviteiten maakt de winst nog groter. Ouders moeten zich inspannen voor een evenwichtige opvoeding van hun kinderen, vindt de gemeente Leeuwarden. Vandaar dat voor hen binnen de brede school een actieve rol is weggelegd. Verwacht wordt dat ouders deelnemen aan de (buurt)activiteiten, die in de brede school worden georganiseerd.

Verder richt Leeuwarden zich vooral op kinderen in kansarme wijken. Daarbij gaat het dan om het vergroten van hun vaardigheden en hun ontwikkelingskansen. In het brede-schoolconcept gebeurt dat zowel binnen als buiten de normale schooltijden. Huisvesting in één gebouw heeft de voorkeur, zodat ook andere wijkgerichte functies er een plaatsje kunnen krijgen. De brede school moet uiteindelijk een wijkversterkend effect hebben.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

## Koppeling tijdbeleid aan integraal jeugdbeleid

### Koppeling tijdbeleid aan integraal jeugdbeleid

Een dagarrangement is een doorlopend aanbod van voorzieningen voor kinderen: voorschoolse opvang, onderwijs, tussenschoolse opvang en activiteiten na schooltijd. De tijden zijn optimaal op elkaar afgestemd en het hele aanbod is – als het even kan – in een multifunctionele accommodatie ondergebracht. Een dergelijk arrangement levert tijdbesparing op voor de ouders, onder meer omdat ze hun kinderen niet meer overall naar toe hoeven te brengen. Bovendien is het voor kinderen veel fijner omdat het voor veel rust zorgt.

Het huisvesten van jeugdvoorzieningen onder één dak is in Heerhugowaard een vanzelfsprekende zaak. Een mooi voorbeeld is de multifunctionele accommodatie in de nieuwe wijk Stad van de Zon. Daar zijn een basisschool, kinderopvang en vmbo ondergebracht en grenzend aan het schoolplein is veel ruimte voor ‘avontuurlijk spelen’ ingericht. Dat rekening houden met de jeugd blijkt verder uit het feit dat alle voorzieningen in wijken op loopafstand zijn, en uit langzame verkeersroutes waardoor kinderen zelfstandig naar school kunnen. Ook is in wijken met veel jonge gezinnen de kinderopvang van 7 uur ‘s ochtends tot 7 uur ‘s avonds open.

Heerhugowaard richt zich ook op werkgevers. De gemeente wil hen stimuleren om voldoende ruimte voor de combinatie van arbeid en zorg te bieden. Verder blijft de publieke dienstverlening een belangrijk aandachtspunt binnen het tijdbeleid. Vandaar dat de gemeente bezig is om deze dienstverlening te verbeteren. Verder worden enkele samenwerkende huisartsenpraktijken en andere eerstelijnsvoorzieningen doorgelicht inclusief patiëntenraadpleging, om de bereikbaarheid van vooral huisartsen buiten kantoor tijden te verbeteren.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

## Taskforce Kinderopvang/Onderwijs

### Taskforce Kinderopvang/Onderwijs

Het pleidooi van de Taskforce Kinderopvang/Onderwijs (Tf KO/O) luidt als volgt:

*Schep voor alle kinderen de voordelen van vroege kinderopvang en van integrale kindvoorzieningen, zo veel mogelijk op dezelfde locatie. In deze voorziening werken met name de partners kinderopvang, onderwijs en welzijn samen om een optimale pedagogische infrastructuur te creëren, die ten goede komt aan de arbeidsmarktparticipatie en aan alle belanghebbenden: kinderen, ouders, werkgevers en werknemers in de sector. Uiteraard zal de invulling maatwerk zijn en per regio verschillen, zeker nu er ook krimpregio's ontstaan. Ook zullen aparte kinderopvang en gastouderopvang aanvullend blijven bestaan.*

Om dit mogelijk te maken komt de Tf KO/O tot de volgende voorstellen:

1. Integreer de geldstromen van peuterspeelzaalwerk, kinderopvang en voor- en vroegschoolse educatie (VVE) opdat integrale voorzieningen en programma's tot stand komen voor kinderen van 0 tot 4 jaar.
2. Geef ieder kind vanaf 2 tot 12 jaar het recht op 3 dagdelen kinderopvang om een doorgaande ontwikkelingslijn van alle kinderen mogelijk te maken (inclusief een maximaal aanbod voor talentontwikkeling en het voorkomen van (taal)achterstanden).
3. Handhaaf het recht op kinderopvang vanaf 0 tot 12 jaar conform de huidige regeling voor kinderen van werkende ouders en van ouders die deelnemen aan een participatietraject.
4. Geef kinderen met een sociale of pedagogische indicatie toegang tot kinderopvang, conform de huidige regelingen.
5. Streef zo veel mogelijk naar integrale kindcentra voor de 0- tot 12-jarigen met dagarrangementen en ruime openingstijden, waarin onderwijs en kinderopvang, naast sport, cultuur, jeugdzorg en welzijn belangrijke partners zullen zijn. In het kader van doorgaande ontwikkelingslijnen voor kinderen is de aansluiting van kinderopvang en onderwijs (voor- en vroegschoolse voorzieningen) van groot belang.
6. Streef naar combinatiefuncties in kinderopvang en onderwijs zodat kennis wordt gedeeld en carrièremogelijkheden van werknemers worden versterkt.
7. Streef naar verhoging van het huidige mbo-3-niveau van de begeleiding in kinderopvang, zodanig dat 20 procent van de pedagogisch werkers een opleiding op hbo-niveau heeft.
8. Voorzie in het belang van het kind in gezamenlijke financiering door overheid en ouders voor zover ouders niet deelnemen aan een participatietraject.

9. Ontwerp een landelijk programma tot het wegnemen van wettelijke en andere belemmeringen om integrale kindvoorzieningen te bevorderen.

Bron: Taskforce Kinderopvang/Onderwijs (2010) *Kinderopvang/onderwijs: Dutch Design*.

## 2. Gezondheidszorg

### Voorbeeld: Alphen aan den Rijn

#### **Gezondheidszorg in de gemeente Alphen aan den Rijn**

De gemeente probeert artsen, tandartsen en het lokale ziekenhuis (...) te bewegen hun openingstijden te verruimen. Ook hier is al beweging merkbaar. Verschillende poliklinieken in het ziekenhuis hebben bijvoorbeeld tegenwoordig een avondopenstelling en de dialyseafdeling gaat een 24-uursservice aanbieden. Er is een huisartsenpost gevestigd in het ziekenhuis die buiten kantoor tijd en op feestdagen op afspraak beschikbaar is. In het ziekenhuis is ook een DagNacht-apotheek, waar men 24 uur per dag, zeven dagen per week terecht kan.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

### Voorbeeld: Deventer

#### **Gezondheidszorg in de gemeente Deventer**

Het grootste probleem vormen de openingstijden van gezondheidsinstellingen. Huis- en tandartsen hebben geen avondsprekuren. Zij moeten namelijk daarvoor een extra assistent inhuren en vinden dat te duur. Bij de zorg geldt: de betaler is niet de bepaler en die is weer niet de haler. De gemeente Deventer wil vanuit haar regierol partijen bij elkaar brengen en zo zorgen voor verbetering. Daarbij kiest de gemeente nadrukkelijk voor de weg van samenwerking. Deventer maakt zich sterk voor het invoeren van een avondopenstelling bij de gezondheidsinstellingen. Uit onderzoek blijkt dat huis- en tandartsen hun openingstijden onvoldoende verruimen. De gemeente wil via samenwerking hierin verandering brengen. Ook wil de gemeente rekening houden met de wensen en behoeften van tweeverdieners bij de inrichting van bedrijventerreinen. De gemeente heeft parkmanagement op de bedrijventerreinen geïntroduceerd. Deventer wil zorg daaraan toevoegen. Werknemers hoeven dan geen vrij te nemen om bijvoorbeeld een huisarts te bezoeken.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

## Twitter-spreekuur

### Spreekuur via Twitter

Op het internet wemelt het van de websites die medische informatie verstrekken. Veel van die sites blinken niet uit in deskundigheid of neutraliteit. Eerder richten ze zich op sensatie- of zelfs horrorverhalen. Toch zullen veel mensen met een opkomende klacht als eerste op het net gaan surfen, op zoek naar informatie. Artsen Erik Jansen uit Nijmegen en Bart Brandenburg uit Tilburg pogen hier meer deskundigheid tegenover te zetten. Dat doen ze via een Twitter-spreekuur waar iedereen kort zijn vraag kan stellen. En dat voorziet in een behoefte, zo blijkt intussen. Het digitale spreekuur is pas korte tijd (sinds 12 oktober 2009) in de lucht. Dat betekent dat er nog continu aan verbeteringen wordt gewerkt. Deze helpen de digitale huisarts om nog beter zijn oordeel te vellen. Ook wordt gezocht naar mogelijkheden om een grotere groep deskundigen via het tweetspreekuur antwoorden te laten geven. Desondanks zal het spreekuur nooit meer kunnen doen dan een eerste indicatie of inschatting geven. Een echte beoordeling van medische klachten is vaak alleen maar mogelijk in een persoonlijk gesprek met een arts, eventueel aangevuld met lichamelijk onderzoek.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

## Medicijnenservice

### Vierentwintig uur per dag medicijnenservice

Apotheek Den Dolder breidde de service aan haar klanten niet uit door de openingstijden te verruimen, maar zocht de oplossing op een ander vlak. Door de invoering van een lockersysteem voor medicijnuitgifte biedt de apotheek haar klanten de mogelijkheid om hun medicijnen op te halen wanneer zij dat zelf willen, vierentwintig uur per dag. Klanten van de Apotheek Den Dolder die deelnemen aan de lockerservice kunnen hun bestelde medicijnen ophalen wanneer zij dat willen. De lockerservice zorgt voor een 'aftopping' van de piek in de werkdruk die ontstond doordat veel

klanten hun bestellingen normaal gesproken 'nog even snel' wilden ophalen ná werktijd. Door een 24-uursuitgiftesysteem in te zetten, heeft Apotheek Den Dolder de dienstverlening aanzienlijk uitgebreid zónder dat het nodig was extra medewerkers in te zetten of de bestaande medewerkers extra diensten te laten draaien. De apotheek in Den Dolder is niet de enige die lockers inzet als extra service aan haar klanten. Ook apotheken in Den Haag en Soesterberg en het wijkgezondheidscentrum in het Utrechtse Lunetten werken met een '24-uurs-uitgiftesysteem'. Ander voorbeeld van een 24-uurs-service is Nationale-Apotheek.nl. Voor klanten van Nationale-Apotheek.nl spelen plaats en tijd geen enkele rol. Ze kunnen hun medicijnen, óók die op doktersrecept, vierentwintig uur per dag bestellen. Klanten van Nationale-Apotheek.nl laten hun huisarts recepten rechtstreeks versturen naar de internetapotheek. Die zorgt er vervolgens voor dat de medicijnen, meestal, de volgende dag worden bezorgd; thuis of op het werk. Nationale-Apotheek.nl is vooral een uitkomst voor mensen die een bepaald medicijn chronisch moeten gebruiken. De medicijn-herhaalservice van de apotheek zorgt ervoor dat de patiënt automatisch een bericht krijgt als het tijd is om nieuwe medicijnen te bestellen. Deze categorie klanten kan met Nationale-Apotheek.nl de grootste tijd- en efficiencywinst boeken. De regelmatig terugkerende bezoeken aan de apotheek behoren op deze manier tot het verleden en het is niet meer nodig te schipperen met werk- en privétijd om nog even snel een herhaalrecept op te halen.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

### 3. Gemeenten

#### Het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP)

##### **NUP**

Burgers en bedrijven vragen van de overheid betere dienstverlening met minder regels en lagere administratieve lasten. Dat betekent een snelle, efficiënte en klantgerichte overheid. Hiervoor zijn goede (elektronische) instrumenten nodig. De gemeenten, provincies, waterschappen en het Rijk hebben in een gezamenlijk prioriteitenprogramma, het NUP, vastgesteld welke negentien bouwstenen essentieel zijn voor het verbeteren van de dienstverlening. De negentien bouwstenen vormen in hun samenhang een basisinfrastructuur, die met het NUP zullen worden gerealiseerd. Zo brengt het NUP focus, samenhang en structuur aan in de verbetering van de e-dienstverlening. Bovendien hebben de overheden afgesproken deze basisinfrastructuur

daadwerkelijk te realiseren en gezamenlijk in gebruik te nemen. De uiterste datum waarop alle partijen aangesloten moeten zijn is 1 januari 2011.

Onderdelen van de basisinfrastructuur zijn elektronische toegang tot de overheid, elektronische authenticatie (DigiD), informatienummers (burgerservicenummer, BSN), basisregistraties (zoals de gemeentelijke basisregistratie GBA; het nieuwe handelsregister, NHR; de basisregistratie gebouwen, BAG; basisregistratie kadaster, BRK) en elektronische informatie-uitwisseling (via onder meer de overheidsservicebus, OSB; terugmeldfaciliteit, TMF, en de gemeenschappelijke ontsluiting basisregistraties, GOB). De meeste NUP-bouwstenen kunnen onafhankelijk van elkaar worden ontwikkeld. Als losstaande bouwstenen leveren ze geen toegevoegde waarde. De OSB, de TMF en de GOB hebben bijvoorbeeld geen enkele waarde zolang de basisregistraties niet daarop zijn aangesloten.

In het NUP worden zes voorbeeldprojecten genoemd die laten zien hoe dankzij de beschikbare infrastructuur de e-overheidsdienstverlening aan burgers en bedrijven zichtbaar verbeterd. Deze voorbeelden zijn: het omgevingsloket voor omgevings- en watervergunning, het digitaal klantdossier werk en inkomen (DKD), de regelhulp en digitalisering WMO, de verwijzindex risico's jeugdigen (VIR) en het dienstenloket.

Bron: NUP; RENOIR (2009) *Burger en bedrijf centraal: NUP: Publiekversie*.

## Koplopergemeenten

### Koplopers in Tijdbeleid

Het ministerie van OCW werkt onder de noemer 'tijdbeleid' samen met andere departementen, provincies en gemeenten aan een meer flexibele samenleving.

Tijdbeleid heeft tot doel dat:

- arbeidstijden van werknemers flexibeler worden;
- openingstijden van bedrijven en publieke instellingen ruimer worden;
- de plaatsonafhankelijke (digitale) en persoonlijke dienstverlening toeneemt.

Door deze maatregelen wordt het voor mannen en vrouwen die werken makkelijker om werk en privé te combineren.

OCW en BZK hebben in de periode 2007-2009 'convenanten tijdbeleid' gesloten met een aantal gemeenten en provincies (de zogenaamde koplopers). De koplopers zetten zich onder meer in voor het verruimen van openingstijden in de publieke en private dienstverlening.

Een actief tijdbeleid vraagt om een integrale aanpak. Het begint met de eigen dienstverlening van provincies en gemeenten en breidt zich gaandeweg door sturing, stimulering, facilitering en implementatie uit naar andere sectoren.

Om gemeenten en provincies op weg te helpen, is een 'Fleximeter' ontwikkeld, waarmee zij inzicht in eventuele tijdknelpunten krijgen. Bij gemeenten gaat het om zeven thema's: publieke dienstverlening, private dienstverlening, kinderopvang en buitenschoolse opvang, gezondheidszorg, vervoer, de gemeente als werkgever en tijdscoördinatie. Bij publieke dienstverlening gaat het om de tijdstoegankelijkheid van de afdelingen Burgerzaken, Bouwen & Wonen, zorgloket, afvaldepot en bibliotheek. Bij de private dienstverlening gaat het om de openingstijden van supermarkten, winkels, postkantoren en banken. Bij de private dienstverlening wordt niet alleen gekeken naar de openstelling op zaterdag en in de avond, maar ook naar koopzondagen en de mogelijkheid om levensmiddelen te laten bezorgen. Bij kinderopvang en buitenschoolse opvang gaat het om de vraag of ouders hun kinderen vanaf 7:00 uur kunnen brengen en eventueel na 18:00 uur kunnen ophalen. Daarnaast wordt gekeken of kinderopvang en buitenschoolse opvang op dezelfde locatie worden aangeboden of over meerdere locaties zijn verspreid en of er in de gemeente professionele gastouderopvang is. Is de toegankelijkheid van huisartsen, tandartsen, fysiotherapeuten en apothekers voor niet-spoedeisende hulp geregeld? Is het mogelijk daar 's avonds of op zaterdag een beroep op te doen? Ook wordt gekeken naar basis-poliklinische zorg en de mate waarin de gemeente multidisciplinaire zorgcentra faciliteert. Zijn gemeentelijke voorzieningen, winkels en multidisciplinaire zorgcentra met openbaar vervoer en auto bereikbaar? Investeert de gemeente in veilige fiets- en looproutes naar scholen en in het fietsvriendelijk maken van de gemeente? Is er een vervoerscoördinator aanwezig?

Bij de gemeente als werkgever wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende functiegroepen: medewerkers backoffice, medewerkers frontoffice, buitendienst en het management. Voor elk van deze functiegroepen wordt vervolgens gevraagd of het mogelijk is om thuis te werken, zelf begin- en eindtijden te bepalen, om 4x9 te werken en om perioden van meer uren af te wisselen met perioden van minder uren (flexibele jaarroosters). Het is ook nuttig indicatoren te hebben of een gemeente het onderwerp intern tijdbeleid op de eigen agenda heeft staan en in hoeverre via de gemeente informatie over openingstijden beschikbaar is. Biedt de gemeentegids informatie aan over gemeentelijke diensten en voorzieningen, semipublieke voorzieningen (zwembaden en buurtcentra), winkels en private voorzieningen (supermarkten, postkantoren en banken) en privaat aangeboden gemaksdiensten (klusservice en strijkservice)? Wordt binnen de gemeente systematisch onderzoek gedaan naar knelpunten en behoeften van burgers? Als de vragenlijst is ingevuld, genereert

het programma een spinnenweb met de resultaten voor de verschillende thema-gebieden. Terugkoppeling ervan geschiedt volgens het zogeheten stoplichtenmodel (rood, oranje of groen), waarmee in één oogopslag duidelijk wordt op welke gebieden nog winst is te behalen. Wanneer de gemeente vervolgens aan de geconstateerde tijdknelpunten wil werken, is er de gelegenheid gebruik te maken van een database met oplossingen.

Gemeenten die willen meedoen aan het 'koploper-project' moeten daarnaast een burgerraadpleging houden. Hiermee wordt de behoefte van de burger aan flexibele tijden in kaart gebracht. Wat zijn de voorkeuren van burgers voor openingstijden van publieke en private voorzieningen? Zijn burgers in staat om werk en privé op een goede manier te combineren?

Bron: Baaijens, C. [et al.] (2008) Gemeenten en het regisseren van betere tijden, *Openbaar Bestuur*.

### Voorbeeld: Zoetermeer

#### **Koplopergemeente Zoetermeer: grote ambities als jonge stad**

*Ruime openingstijden, dienstverlening via internet en flexibele werktijden. Dat zijn de speerpunten in het tijdbeleid van koploper Zoetermeer. Deze jonge, snel groeiende gemeente heeft grote ambities op dit terrein.*

Het thema tijdbeleid leeft sterk bij de inwoners van Zoetermeer. De helft van de werkenden combineert arbeid met zorg. De gemeente heeft tijdbeleid dan ook hoog op de agenda staan. Zoetermeer heeft de afgelopen jaren een breed scala aan activiteiten gestimuleerd en ondersteund. De basis vormt de notitie *Stad in Balans* uit januari 2007. De drie speerpunten zijn ruime openingstijden, plaatsafhankelijke dienstverlening en flexibele werktijden.

*Openingstijden verruimd*

De gemeente heeft twee jaar geleden met behulp van de Fleximeter onderzoek gedaan naar de openingstijden van voorzieningen. De bewoners geven in doorsnee een hoog cijfer aan de publieke en private dienstverlening en de kinderopvang. Zoetermeer heeft veel bereikt met ruimere openingstijden. Voorbeelden uit de eigen organisatie: het stadhuis is tegenwoordig op koopavond geopend en het grofvuildepot op vrijdagavond en zaterdag. De gemeente stimuleert ook experimenten in de private sector. Daarbij is er veel aandacht voor de zorg, want die doet het volgens het onderzoek nog niet goed. Positief is dat sommige poliklinieken van ziekenhuis 't Lange Land een avondsprekuren hebben. De huisartsen hebben 's avonds nog geen spreekuur, terwijl dat bij toerbeurt goed zou kunnen. De kosten vormen het belangrijkste obstakel.

### *Digitaal en flexibel*

Een ander speerpunt is plaatsonafhankelijke dienstverlening. Wie een algemene vraag aan de gemeente wil stellen, kan een vast nummer bellen en krijgt meteen antwoord.

Ook is Zoetermeer in 2008 gestart met het digitaal aanbieden van 34 gemeentelijke producten. Dat kan op het ogenblik op vijf werkdagen per week en dan 24 uur per dag. Bewoners kunnen via internet vergunningen en een uittreksel uit het GBA aanvragen. Maar zij kunnen zich ook aanmelden voor zwembles. Verder is het mogelijk via internet een afspraak bij de publieksbalie te maken. Deze digitale dienstverlening wordt uitgebreid met tal van andere mogelijkheden. De gemeente wil ervoor zorgen dat inwoners gegevens maar één keer digitaal hoeven aan te leveren. Dit past binnen de gemeentelijke ambitie van excellente dienstverlening. De gemeente stimuleert binnen haar eigen organisatie flexibele werktijden en telewerken. Dit gaat met kleine stappen. Zo zijn de bloktijden – de tijden waarop de werknemers aanwezig moeten zijn – losgelaten. Daardoor is werken van bijvoorbeeld 10 tot 3 uur geen probleem meer. Zoetermeer profileert zich ook als mantelzorgvriendelijke werkgever. De gemeente heeft verder meegedaan aan het project *Spitsmijden in de regio*.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*; [www.zoetermeer.nl](http://www.zoetermeer.nl).

## Voorbeeld: Alphen aan den Rijn

### **Brugdag gemeente Alphen aan den Rijn**

Alphen aan den Rijn heeft ook goed gekeken naar wat het sluiten van de gemeenteloketten op vrije dagen voor gevolgen heeft. Zo lieten in 2009 de dagen direct na 4 en 5 mei een ongewenst grote toeloop zien. Dit leidde tot te lange wachttijden, irritatie bij de klanten en stress bij de balie medewerkers. In 2010 wordt daarom een proef gehouden op de dag na Hemelvaart. Die vrijdag geldt in principe bij veel gemeenten als 'brugdag' naar het weekend en is ook bij bedrijven vaak een verplichte vrije dag. Maar niet iedereen trekt er dan automatisch met het gezin op uit voor een extra lang weekend. Veel burgers willen deze dag juist gebruiken om privé zaken te regelen, zoals bijvoorbeeld het verlengen van hun paspoort of het aanvragen van een bouwvergunning. Afgelopen jaar werd geëxperimenteerd met het openstellen van het loket Burgerzaken op deze dag. Dat bleek van twee kanten een groot succes. Zo hadden voldoende medewerkers zich vrijwillig aangemeld om te komen werken. In ruil hier-

voor konden ze op een andere dag naar keuze vrij krijgen. En maar liefst driehonderd burgers brachten een bezoek aan het loket. Voor 2010 staat nog een verscherping van dit initiatief op het programma: dan is niet alleen Burgerzaken, maar het gehele Servicecentrum Alphen, geopend op de vrijdag na Hemelvaart. Inmiddels is het besluit genomen om voor de hele organisatie de brugdag af te schaffen.

Bron: VanDoorneHuiskes en partners (2010) *40 voorbeelden van tijdbeleid in Nederland*.

#### 4. Internationale successen tijdbeleid

##### Internationale successen tijdbeleid

Déhora Consultancy Group heeft in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een verkennend onderzoek uitgevoerd naar wat er internationaal tot stand is gekomen op het vlak van tijdbeleid, wat de aanleiding in verschillende landen is geweest om met tijdbeleid aan de slag te gaan en welke lessen Nederland uit het buitenland kan leren. In het onderzoek is gekeken naar het tijdbeleid in zeven Europese landen: Italië, Duitsland, Frankrijk, Spanje, Groot-Brittannië, Polen en Finland.

In *Italië* worden sinds het eind van de jaren 80 projecten uitgevoerd onder de noemer 'Tijden van de Stad' ('Tempi delle Città'). Italië is het eerste land in Europa waar een actief tijdbeleid tot stand is gekomen. Italiaanse vrouwen, die problemen ondervonden bij het combineren van werk en privé, gaven de belangrijkste impuls tot dit soort projecten. Het is het enige Europese land waar burgermeesters, provincies en regio's formele bevoegdheden hebben om handelend op te kunnen treden in het domein van de tijdsordering. Ging het aanvankelijk alleen om tijden, al snel is daar het aspect van ruimte aan toegevoegd. Het beleid is vandaag de dag bovendien niet meer uitsluitend op vrouwen en hun tijdsknelpunten gericht, maar gaat het veel meer over kwaliteit van leven. Initiatieven zijn in Italië gebiedsgericht en spelen zich af op het lokale niveau. Projecten liggen op het vlak van de toegankelijkheid van de publieke dienstverlening, de inrichting en revitalisering van de openbare ruimten, de toeristische aantrekkelijkheid van de stad, tijdbanken<sup>a</sup>, mobiliteitsverdragen, openingstijden van winkels en schooltijden.

In *Duitsland* zijn sinds het begin van de jaren 90, onder de noemer van 'lokale Zeitpolitik' of 'kommunale Zeitpolitik', in verschillende steden lokale initiatieven genomen met betrekking tot tijdbeleid. In eerste instantie lag de focus op openingstijden van

winkels en dienstverlenende instellingen. Later is het concept tijd ook gebruikt in relatie tot de stedenbouwkundige en architectonische vormgeving. Veel projecten zijn ingestoken vanuit een gender-invalshoek. Ondanks het enthousiasme van betrokken actoren, bleef het tijdbeleid in Duitsland beperkt tot enkele voorbeeldprojecten in een beperkt aantal steden. Recent is in Duitsland echter van overheidswege een nieuwe impuls aan het tijdbeleid gegeven. Sinds de parlementsverkiezingen van 2005 staat gezinsbeleid daar hoog op de agenda. Gericht tijdbeleid, in het bijzonder op het vlak van openingstijden en mobiliteit, wordt gezien als één van de sleutels voor het welslagen van het dagelijkse gezinsleven. Projecten in Duitsland zijn divers en richten zich op veel verschillende gebieden: de toegankelijkheid van publieke en private dienstverlening, mobiliteit en de inrichting van de openbare ruimte.

Tijdbeleid in *Frankrijk* wordt, in navolging van Italië, vaak gevat onder de noemer van 'Temps de la Ville'. Sinds de millenniumwisseling hebben een vijftiental steden en lokale gemeenschappen in Frankrijk projecten geïnitieerd om tot een betere tijdsafstemming te komen. Deze projecten werden in eerste instantie gefinancierd vanuit de overheid. De Franse parlementsverkiezingen van 2002 betekenden echter een einde van de overheidsbetrokkenheid in deze. Kenmerkend voor de huidige situatie in Frankrijk is een gebiedsgerichte aanpak met initiatieven vanuit de lokale overheid: afgevaardigden en lokale ambtenaren. In Frankrijk is er geen wet die gemeenten verplicht stelt om zich met tijdbeleid bezig te houden. Wel is er een aanbeveling op dit vlak te vinden voor agglomeraties van meer dan 50.000 inwoners. Het tijdbeleid in Frankrijk is gecentreerd rondom de thema's van verbetering van de kwaliteit van het leven, gelijkheid tussen bevolkingsgroepen (in het bijzonder mannen en vrouwen) en duurzame ontwikkeling. Hiertoe worden projecten uitgevoerd met betrekking tot mobiliteit en vervoer, kinderopvang, schooltijden, de toegankelijkheid van de publieke en private dienstverlening, de organisatie van de werktijden, stedelijke inrichting en het nachtleven.

Bovengenoemde landen zijn de drie landen waar, naast Nederland, het meest op het terrein van tijdbeleid tot stand is gekomen. In de andere vier landen in dit onderzoek is dergelijk beleid, om verschillende redenen, veel minder van de grond gekomen. In bijvoorbeeld *Spanje* is het tijdbeleid vooral geconcentreerd in Barcelona, maar lijkt het (nog) geen vervolg te hebben gevonden in de rest van het land. In Barcelona zijn sinds de jaren 90 projecten en initiatieven tot stand gekomen. Belangrijke stimulus hierbij was de 'Grup Dona', die in 1988 in Barcelona is opgericht. Het Italiaanse wetsontwerp 'Vrouwen veranderen de tijden' vormde voor deze groep een inspiratiebron om met dit onderwerp aan de slag te gaan. In 2005 is in de provincie Barcelona een

regionaal netwerk opgericht, waarbinnen gemeenten initiatieven en ervaringen met elkaar kunnen delen.

Kenmerkend voor de situatie in *Groot-Brittannië* is dat de rol van de staat minimaal is en de markt centraal staat. Risico's worden zo veel mogelijk geïndividualiseerd en collectieve voorzieningen zijn beperkt. Overheid en sociale partners profileren zich in beperkte mate op het vlak van het ontwikkelen van beleid c.q. de verbetering van voorzieningen voor de combinatie van werk en privé. Beleid op het vlak van voorzieningen voor de combinatie van werk en privé wordt in Groot-Brittannië dan ook doorgaans geïnitieerd en gereguleerd binnen bedrijven. Het is tegen deze achtergrond dat de beperkte mate waarin in Groot-Brittannië initiatieven rondom tijdbeleid tot stand zijn gekomen, moet worden begrepen. Voor zover er al projecten zijn opgestart, zijn deze eerder opportunistisch en pragmatisch dan dat daar een beleid of een visie aan ten grondslag ligt.

*Polen* kent van oudsher een opgerekt dagvenster. De oorzaak daarvan lijkt te liggen in de historie van de centrale planeconomie: in het verleden werd in Polen, net als in andere voormalige Oostbloklanden, directief gestuurd op de beschikbaarheid van diensten. Het streven naar volledige werkgelegenheid (iedereen had 'recht op werk') gold zowel voor mannen als voor vrouwen. Om mannen en vrouwen daadwerkelijk 'vrij' te hebben voor de arbeidsmarkt, was er een ruim aanbod van formele kinderopvang beschikbaar en waren de openingstijden van diensten en voorzieningen ruim. De arbeidsparticipatie van vrouwen lag tevens hoger dan in de meeste West-Europese landen.

Het coördineren van de dagindeling heeft tot voor kort niet hoog gestaan op de *Finse* agenda. De reden hiervoor is dat Finland, net als de andere Scandinavische landen, vooral heeft geïnvesteerd in de sociale en materiële infrastructuur van het dagelijkse leven. In Finland zijn bijvoorbeeld uitgebreide voorzieningen voor moederschapsverlof, vaderschapsverlof en ouderschapsverlof. Rond de millenniumwisseling zag Finland zich tegelijkertijd geconfronteerd met een geleidelijke afname van de verzorgingsstaat alsmede met het verschijnen van stedelijke armoede, gekoppeld aan steeds dichter bevolkte steden. Als gevolg van deze ontwikkelingen ondersteunt de lokale infrastructuur vandaag de dag niet langer de combinatie van alle dagelijkse activiteiten, waardoor het balanceren van werk en privé steeds moeilijker is. Tegen deze achtergrond zijn vanaf 2004 in Finland de eerste experimenten rondom tijdbeleid opgestart.

a. D.w.z. boekhoudsystemen met een complementaire geldeenheid (service credits) voor het belonen van vrijwilligerswerk.

Bron: Min. OCW (2009) *Internationaal Onderzoek Tijdbeleid*, [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl).

## Achtergrondinformatie bij hoofdstuk 3

*Mogelijkheden om flexibel te werken en de bijdragen daaraan van (organisaties van) werkgevers en werknemers*

### 1. Bedrijfstakniveau/brancheniveau

#### Onderzoek cao-afspraken over faciliteiten Arbeid en Zorg

Centrale doelstelling van het onderzoek is het in kaart brengen van cao-afspraken over verlofvormen, arbeidstijden en arbeidsduur die de combinatie van arbeid en zorg vergemakkelijken. Onderzocht is in de eerste plaats hoeveel cao's aanvullende en/of beperkende afspraken kennen over de verlofvormen met een wettelijke basis en hoe deze afspraken zijn ingevuld. Het gaat om verlofvormen beschreven in de Wet arbeid en zorg: zwangerschaps- en bevallingsverlof, adoptieverlof, kraamverlof, calamiteitenverlof, ouderschapsverlof, kortdurend en langdurend zorgverlof. De wet biedt in meer of mindere mate per verlofvorm ruimte om op collectief niveau nadere afspraken te maken. De wettelijke regelingen hebben het karakter van minimumnormen. Cao-afspraken kunnen daarop altijd aanvullend zijn, bijvoorbeeld met loondoorbetaling tijdens ouderschapsverlof. De wet biedt op onderdelen ook de mogelijkheid om bij cao beperkende afspraken te maken, bijvoorbeeld een kortere duur van het kraamverlof. In dit onderzoek worden beide soorten afspraken geïnventariseerd. Ook zijn die afspraken geteld die conform de wettelijke bepalingen zijn. Deze regelingen bevestigen hetgeen wettelijk geregeld is.

Daarnaast is in kaart gebracht hoeveel afspraken er in cao's gemaakt worden over andere verloffaciliteiten en wat deze afspraken inhouden. Dit zijn afspraken over terugkeerregelingen, vrijwilligersverlof, rouwverlof en het sparen van verlof. Tevens zijn afspraken op het gebied van arbeidstijden onderzocht. Het gaat om afspraken over voedingsverlof, de duur van het dagvenster en/of flexibele werktijden, de termijn waarbinnen het rooster voor de werknemers bekend moet zijn, de zeggenschap van werknemers over het rooster en de mogelijkheid om thuis te werken. Tot slot is onderzocht in hoeveel cao's werknemers gewezen worden op het algemene recht op arbeidsduuraanpassing en hoe cao's dit recht invullen. Het cao-onderzoek is uitgevoerd op basis van een standaardsteekproef van 115 cao's. Ook de akkoorden (en de daarbij behorende publiek- en privaatrechtelijke regelgeving) van overheidssectoren zijn meegenomen. Onder de steekproef-cao's vallen 5 miljoen werknemers. De cao's die in de steekproef zijn opgenomen, zijn representatief voor het totale aantal werknemers waarop een cao van toepassing is. De werknemers vallend onder de steekproef-cao's vormen 89 procent van het totale aantal werknemers werkend onder een cao.

Bron: Min. SZW (2009) *Faciliteiten arbeid en zorg 2009: Een onderzoek naar CAO-afspraken met betrekking tot arbeid-en-zorg-faciliteiten*, [www.minszw.nl](http://www.minszw.nl).

## 2. Ondernemingsniveau

### Benefit budget ABN AMRO

#### **CAO ABN AMRO** (1 januari 2009 - 1 maart 2010)

##### *Benefit Budget.*

U krijgt maandelijks een Benefit Budget, waarmee u in de Benefit Shop arbeidsvoorwaarden kunt kopen.

##### *Doelgroep.*

Deze regels gelden voor iedere medewerker.

##### *Beschrijving*

In uw Benefit Budget zit 17,33 procent (vakantietoelage, 13de maand en 1 procent bijdrage van de Bank) en de waarde van de bovenwettelijke vakantiedagen waar u recht op had (57,6 uur bij een Basisarbeidsduur en extra leeftijdsvakantie-uren). Verder wordt uw Benefit Budget met 4,2 procent verhoogd als u vroeger ook de 4.2-toelage kreeg. Het gaat hier om percentages van uw Salaris. Aan uw Benefit Budget kunnen andere inkomenselementen worden toegevoegd zoals de Prestatiepremie. Een deel van uw Benefit Budget zit in de grondslag voor de VUT en is basis voor de opbouw van pensioen: 16,33 procent van uw Salaris of als u de 4.2-toelage kreeg, 20,53 procent. Uw Benefit Budget is basis voor eventuele IVA- of WGA-uitkeringen.

## Mantelzorg

### **RWI (2010) *Werken met zorg: Advies over het combineren van arbeid en zorg***

Een op de tien personen van 15 tot 65 jaar zorgt voor een langdurig ziek of hulpbehoevend familielid en bij vier op de tien van hen gaat het om meer dan twaalf uur zorg per week.

De combinatie van werk en zorg voor kinderen is een normale zaak geworden die binnen arbeidsorganisaties ook als zodanig wordt herkend en erkend. Uit het RWI-onderzoek blijkt dat dit voor mantelzorgers en de noodzaak van een betere combi-

neerbaarheid van hun werk met hun zorgtaken in mindere mate geldt. Zo blijkt onder meer dat binnen arbeidsorganisaties niet altijd duidelijk is wie mantelzorg verleent, waardoor de afstemming over de te verrichten arbeid en te verlenen mantelzorg onvoldoende tot stand komt. Het is daarom van belang dat mantelzorgers zelf aangeven dat zij mantelzorg verlenen en hun taken en de mogelijke (combineerbaarheids)problemen die zij daarbij ondervinden, bespreekbaar maken, zowel ten opzichte van collega's als tegenover leidinggevenden. Het is vervolgens aan hen gezamenlijk om in goed overleg te komen tot oplossingen voor mogelijke knelpunten. Ook voor gemeenten ligt hier een taak. Zij hebben ten aanzien van mantelzorgers met de invoering van de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) een belangrijke rol toebedeeld gekregen. Mantelzorg is een van de prestatievelden van de Wmo. Dit veld is voor gemeenten nog betrekkelijk nieuw en verdient veel aandacht. De meeste gemeenten bieden een ruim aanbod van ondersteuningsmogelijkheden. Circa twee derde van de mantelzorgers weet dat zij in hun gemeente of regio ondersteuning aan kunnen vragen. Een niet-onbetekenend deel van de mantelzorgers is hier nog onvoldoende van op de hoogte. Voor gemeenten ligt hier een belangrijke taak, niet alleen in de ondersteuning zelf, maar ook in adequate voorlichting aan mantelzorgers zelf, aan hulpverleners en aan lokale werkgevers. Gemeenten zouden hiervoor bij uitstek hun digitale kanalen kunnen benutten. Door een gevarieerd pakket aan ondersteuning en een gezamenlijke inzet van betrokkenen valt de positie van mantelzorgers verder te verbeteren. Dat is ook nodig. Immers, niet alleen voor werkende ouders is het kunnen combineren van arbeid en zorg van belang. Ook werkende mantelzorgers hebben baat bij goede afspraken en arrangementen over de balans tussen zorg en arbeid.

De vergrijzing brengt met zich mee dat er meer ouderen zullen zijn die dergelijke zorg behoeven. Reeds in 1996 sprak de SER in zijn advies *Toekomstscenario's onbetaalde arbeid* (96/06) uit dat zich door de toenemende zorg voor ouderen in combinatie met de vergrijzing en de vergroting van de arbeidsparticipatie van vrouwen knelpunten rond de mantelzorg (en thuiszorg) zouden kunnen gaan voordoen die om een oplossing vragen.

Bronnen: RWI (2010) *Werken met zorg: Advies over het combineren van arbeid en zorg*; SER (1996) *Advies Toekomstscenario's onbetaalde arbeid*. Zie ook [www.qidos.nl](http://www.qidos.nl)

## Het nieuwe werken

### Het Nieuwe Werken bij KPN

KPN heeft in 2009 een start gemaakt met Het Nieuwe Werken: plaats- en tijdsafhankelijk werken. In deze casus wordt het 'nieuwe werken' van KPN onder de loep genomen.

Wat houdt het 'nieuwe werken' van KPN in? Het 'nieuwe werken' staat voor een nieuwe, moderne manier van werken: flexibel, onafhankelijk van plaats of tijd, ICT-gedreven en met meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de individuele medewerker.

Flexibel kunnen werken biedt medewerkers de mogelijkheid om zelf de regie te voeren over hun dagindeling. Met die flexibiliteit kan men keuzes maken die voorheen wellicht niet binnen bereik lagen. Zo kan men bijvoorbeeld de kinderen uit school halen en daarvoor in de plaats 's avonds het werk afmaken. Bij een zorgbehoevende ouder of buur langsgaan, na de files naar het werk rijden en in de avond nog wat e-mails wegwerken. Meer vrijheid dus. Daar staat tegenover dat er ook meer een beroep wordt gedaan op ieders verantwoordelijkheid. Managers gaan meer beoordelen op het resultaat van het werk van medewerkers. Waarom is dit sociale innovatie? Naast technologische innovatie als web- en videoconferencing, die het 'nieuwe werken' met zich mee brengt, zit er ook een belangrijk sociaal innovatief aspect aan. Flexibel werken betekent dat iedereen op zijn eigen manier invulling kan geven aan persoonlijke, zakelijke of maatschappelijke ambitie, zodoende een hogere productiviteit realiserend. Op deze manier wordt aandacht besteed aan vitaliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

KPN wenst met het realiseren van het 'nieuwe werken' een aantal doelen na te streven:

- Medewerkers binnen KPN de voordelen van het nieuwe werken laten ervaren: meer flexibiliteit, efficiënter gebruik van middelen en daarmee het optimaliseren van de productiviteit door het stimuleren van onderlinge communicatie en samenwerking.
- De voordelen die KPN-medewerkers van 'het nieuwe werken' ondervinden, overbrengen op de klanten: Practice what you preach. Voor KPN als ambassadeur in de verkoop van technologisch geavanceerde apparatuur, is toepassing van deze middelen in de eigen organisatie van groot belang en een voorbeeld voor klant-organisaties.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen, met doelen als: verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot; huisvestinggebruik optimaliseren en energie en afval minimaliseren; work-life balance verbeteren.

Begin 2009 is KPN officieel van start gegaan met de invoering van Het Nieuwe Werken. De HR-afdeling van KPN vormt daarbij de pilotafdeling. Hieronder enkele kernpunten van de aanpak:

- Er is een Corporate programmamanager aangesteld voor het 'nieuwe werken', daarnaast is er een bijbehorend draaiboek opgesteld met de verschillende stadia van aanpak tot in detail beschreven (Inleiding, bewustwordingsfase, voorbereidingsfase, startfase, gebruiksfase).
- Om de bewustwordingsfase te realiseren heeft KPN een externe organisatie ingehuurd die de medewerkers bewustwordingssessies geeft om zodoende medewerkers te begeleiden in de zoektocht naar de meest effectieve manier van (samen)werken.
- Er hebben veranderingen ten aanzien van de werkplek en openingstijden plaatsgevonden. Zo zijn de openingstijden verruimd. De panden waarin het nieuwe werken mogelijk is, zijn nu geopend van 6:00u-22:00u.
- Het nieuwe werkplekconcept 'Check-in' staat voor optimale communicatie, samenwerking en productiviteit en bestaat uit vier typen werkplekken. Het aantal werkplekken is ook verlaagd om medewerkers te stimuleren ook thuis te werken. Het concept is ontwikkeld op basis van ervaringen met diverse pilots, het project 'Flex' bij Getronics, onderzoeksresultaten van TNO en advies van diverse organisaties zoals Royal Haskoning en AT Osborne.
- Elke medewerker heeft de beschikking gekregen over de faciliteiten die aan het thuiswerken toebehoren (Conference card, laptop, mobiel internet, secure access, NS businesscard, mobiele telefoon of Blackberry).

Over de resultaten kan het volgende worden gemeld. Bij de start van het 'nieuwe werken' heeft KPN een nulmeting gedaan en er worden vervolgmetingen uitgevoerd. Deze meting is gericht op zowel de harde als de zachte kant van ervaringen van medewerkers omtrent het Het Nieuwe Werken. Hieruit zijn tot op heden een aantal positieve resultaten naar voren gekomen:

- een lager ziekteverzuim en betere werkbeleving;
- toename in het percentage thuiswerken per medewerker;
- de reistijd per medewerker is afgenomen.

Naast deze voordelen, leidt de invoering van het 'nieuwe werken' ook tot enkele aandachtspunten:

- men ervaart meer troep op de werkplek, waarschijnlijk voelt men zich minder verantwoordelijk;
- wanneer medewerkers later in de ochtend starten, is er soms geen werkplaats meer beschikbaar.

De nieuwe wijze van werken vereist wijzigingen in de cao. Daarom wordt in 2010 de cao van KPN aangepast op het 'nieuwe werken' om zodoende zowel de werkgever als werknemer gefundeerde rechten toe te kennen.

Bron: NCSI (2010) *Het Nieuwe Werken bij KPN*, [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl).

## Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?

### Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?

#### Handreiking van de werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden

Wat betekent het als een medewerker lichamelijke en/of fysieke klachten krijgt? Bent u als werkgever dan aansprakelijk? Hebt u reële mogelijkheden om binnen de bestaande wet- en regelgeving dit soort risico's te beperken? En hoe zit het met de verantwoordelijkheid van de werknemer? Allemaal terechte vragen die spelen bij de introductie van HNW. Met deze handreiking proberen we u enkele handvatten te geven zodat u uw zorgplicht ook bij HNW goed kunt invullen. Met nadruk stellen we dat het gaat om een mogelijke andere invulling van de zorgplicht ten opzichte van de 'traditionele' situatie, niet om het verminderen van de zorgplicht. Want die kunt u niet overdragen.

#### Hoe zit het met Arbo?

In Nederland gelden wettelijke regels voor werkgevers en werknemers. Belangrijke regelgeving op het terrein van arbeid vinden we in het Burgerlijk Wetboek (BW), de Arbeidstijdenwet (ATW) en de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Deze regels hebben betrekking op de arbeidsverhouding tussen werknemer en werkgever, de toegestane arbeidstijden en de veiligheid en gezondheid op de werkplek. De regels zijn algemeen en gelden voor werkgevers en werknemers, tenzij uitdrukkelijk anders is bepaald in de regelgeving. Hoewel de regels algemeen zijn, kunnen wetsartikelen van meer of minder belang zijn al naar gelang het soort arbeid of beroepsgroep. In dit hoofdstuk belichten we enkele artikelen uit de regelgeving die in het kader van HNW van belang zijn.

Op voorhand is het moeilijk te zeggen wanneer u uw zorgplicht voldoende heeft ingevuld. Daar zijn geen vast omschreven criteria voor. In geval van een rechtszaak zal de werkgever dit zelf moeten bewijzen, zo blijkt uit jurisprudentie. Overigens zijn in de jurisprudentie gevallen bekend waarin de werkgever aan zijn zorgplicht heeft voldaan, maar toch aansprakelijk is gesteld op grond van goed werkgeverschap.

### **Arbeidsomstandighedenwet**

De regelgeving ten aanzien van arbeidsomstandigheden is een regelgeving die nog veel ruimte voor invulling geeft aan werkgevers en werknemers. Dat wil zeggen dat de wetgever slechts in algemene termen (doelvoorschriften) zijn wensen ten aanzien van arbeid in de wet neerlegt. Dit geeft aan werkgevers en werknemers maximale ruimte om, binnen de gegeven situatie van de organisatie, zelf de maatregelen (middelvoorschriften) te ontwikkelen en in te voeren om aan de doelvoorschriften te voldoen.

In de Arbowet (artikel 3) is vastgelegd dat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkplek van de werknemer. De wet maakt geen onderscheid tussen werkgevers naar de locatie waar werknemers werkzaamheden verrichten. In het Arbeidsomstandighedenbesluit zijn specifieke regels voor de thuiswerkplek opgenomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de fysieke belasting. Op grond daarvan moet een werkgever ervoor zorgen dat ook de thuiswerkplek is ingericht volgens de ergonomische beginselen. Dit blijft gelden tenzij dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden gevergd, maar de omstandigheden moeten wel heel bijzonder zijn wil een werkgever zich hierop kunnen beroepen; bijvoorbeeld als dat economisch onverantwoord is. Belangrijk is om daarover ook met de ondernemingsraad overeenstemming te hebben. Enkele andere belangrijke verplichtingen van de werkgever zijn:

- Inventariseren en evalueren van risico's (artikel 5). De werkgever moet een beeld hebben van de arbeidsrisico's in zijn organisatie, deze vastleggen en aangeven welke maatregelen zullen worden genomen om deze risico's op te heffen.
- Voorlichting geven aan werknemers over de arbeidsrisico's en de hierboven genoemde maatregelen (artikel 8).
- Werknemers in de gelegenheid stellen een onderzoek te ondergaan dat is gericht op (het voorkomen en beperken van) risico's die het werk voor de gezondheid met zich brengt (artikel 18).

De werknemer is verplicht om met behulp van de voorlichting van de werkgever te zorgen voor een veilige en gezonde werkplek voor zichzelf en anderen. Tot slot wijzen we nog op het Arbeidsomstandighedenbesluit. Hierin zijn regels opgenomen over de fysieke belasting en beeldschermwerk.

### **Burgerlijk Wetboek**

- In het Burgerlijk Wetboek is vastgelegd dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen (artikel 7:611). De werkgever is verantwoordelijk voor de inrichting van de werkplek, het werk en de materialen waarmee hij arbeid laat verrichten (artikel 7:658). De schade die een werknemer eventueel lijdt in de uitoefening van zijn werk, valt onder

verantwoordelijkheid van de werkgever – als dit het gevolg is van de werkzaamheden. Het gaat om schade van zowel fysieke als psychische klachten. De werkgever kan deze aansprakelijkheid slechts afwenden als hij kan aantonen dat hij zijn verplichtingen is nagekomen, of dat de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. Uit de jurisprudentie zijn echter nauwelijks gevallen bekend waarin aangenomen is dat er sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid.

### **Arbeidstijdenwet**

In de Arbeidstijdenwet staat hoelang werknemers per dag en per week mogen werken en wanneer zij recht hebben op pauze of rusttijd. Die regels zijn er ten behoeve van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemer, maar ook om de combinatie werk, privé en zorgtaken te vergemakkelijken. De regels gelden vanaf 18 jaar. Voor jongere werknemers bestaan aparte regels.

Aanvullingen en uitzonderingen op de Arbeidstijdenwet zijn opgenomen in het Arbeidstijdenbesluit.

In tegenstelling tot de Arbowet schrijft de Arbeidstijdenwet meer zaken tot in detail voor. De ruimte voor organisaties om de invulling van de regelgeving vooral af te stemmen op de eigen situatie is daardoor beperkter. Omdat de controle op werk- en rusttijden bij HNW beperkter is, is het verstandig dat leidinggevende en werknemer hierover duidelijke afspraken maken en die schriftelijk vastleggen. Zo kunnen zij afspreken dat er momenten zijn waarop collega's bijvoorkeur geen (of juist wel) contact met elkaar opnemen. Overigens zijn de normen in de Arbeidstijdenwet betrekkelijk ruim. De werkgever dient er echter wel aandacht voor te hebben.

### **Samengevat**

Op basis van de wetgeving kunnen we de zorgplicht als volgt samenvatten:

- a. de werkgever moet zich informeren over de stand van de wetenschap met betrekking tot de risico's en preventie;
- b. de werkgever moet de risico's in algemene zin inventariseren;
- c. de werkgever moet passende maatregelen nemen om te voorkomen dat risico's optreden.

### **Wat zijn mogelijke vraagstukken?**

HNW kan voor zowel werkgevers als werknemers veel voordelen opleveren. Zo geven organisaties die ervaring hebben met HNW aan dat werknemers meer tevreden en vitaler zijn. Anderzijds leidt HNW ook tot vraagstukken over arbeidsrisico's. Voor een deel zijn deze vergelijkbaar met de 'traditionele' manier van werken. Denk aan onderwerpen als inrichting van de werkplek, beeldschermwerk en de hoeveelheid werk.

In de interviews komt ook enkele malen naar voren dat medewerkers juist minder kans hebben op (sommige) werkgerelateerde klachten als zij een grotere vrijheid ervaren om hun werk zelf in te richten.

Op basis van de interviews onderscheiden we de volgende onderwerpen waar zich (nieuwe) risico's kunnen voordoen:

- **Inrichting van de werkplek en werkhouding**

Als medewerkers overal en altijd kunnen werken en daarbij geen goede werkplek hebben, bestaat de kans op lichamelijke klachten. Langdurig beeldschermwerk is onprettig, ongezond en onveilig. Daarbij vergroot intensief gebruik van laptops de kans op lichamelijke klachten. Aan de andere kant stimuleert flexibel werken medewerkers de werkzaamheden vaker af te wisselen en dat verkleint juist weer de kans op klachten. Het gaat hier niet om nieuwe klachten; ook in de reguliere werksetting komen ze voor. De werkgever heeft er alleen minder zicht op.

- **Organisatie van werk**

Ook werkdruk is geen nieuw risico bij HNW, maar het manifesteert zich wel op een andere wijze. Het overal en altijd kunnen werken kan namelijk leiden tot een gevoel van onbegrenstheid bij medewerkers. Het idee altijd en overal te kunnen werken kan betekenen dat medewerkers niet meer loskomen van hun werk en onvoldoende rust nemen. Voor een leidinggevende is deze situatie minder snel te herkennen omdat het directe contact beperkter is. Medewerkers kunnen bij HNW ook (meer) moeite hebben hun werk goed te plannen en te structureren.

- **Organisatiecultuur**

Bij HNW sturen leidinggevenden op resultaten; waar en wanneer medewerkers hun werkzaamheden verrichten, is flexibel. Door het aansturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid, kan een prestatiecultuur ontstaan waarbij niet iedereen zich prettig voelt. Medewerkers kunnen verhoogde werkstress ervaren of in het uiterste geval een burn-out krijgen. In deze cultuur willen medewerkers aan elkaar laten zien dat ze hard werken en welke resultaten ze boeken en stellen ze elkaar daar voortdurend van op de hoogte. Dat kan leiden tot een informatieovervloed.

- **Relaties tussen werknemers en organisatie**

Binnen HNW is het minder vanzelfsprekend waar en wanneer mensen elkaar treffen. Als hier onvoldoende aandacht voor is, kan dit leiden tot:

- Minder sociale contacten. Medewerkers verliezen bijvoorbeeld het zicht op het wel en wee van collega's en vieren geen verjaardagen meer. Daarnaast kan het een effect hebben op het functioneren doordat er minder vaak over-

leg is met collega's. Ook hulp vragen is dan lastiger. Dit zou tot psychische klachten kunnen leiden.

- Minder betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Dit kan vervolgens de samenwerking (nog meer) beperken. Doordat het zicht op de organisatie ontbreekt, heeft een werknemer mogelijk ook minder ontwikkelingsmogelijkheden.
- Relationale conflicten (met leiding en/of collega's) door de andere manier van communiceren. Het op afstand met elkaar communiceren vereist andere omgangsvormen dan directe persoonlijke communicatie. Als medewerkers hier niet goed mee omgaan, kan dit leiden tot misverstanden en mogelijke conflicten.

Bron: Werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden (2010) *Handreiking Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?*

De werkgroep is een initiatief van de Taskforce Mobiliteitsmanagement en het Kenniscentrum Werk & Vervoer. Aan de werkgroep namen deel: vertegenwoordigers van de Ministeries van SZW, V&W en BZK, Microsoft, KPN, Rabobank, SNS Reaal, TNT, ING, FNV en Telewerkforum. Zie voor meer informatie [www.vng.nl](http://www.vng.nl).

## Zelfroosteren

### Individueel roosteren: wat levert het op; voor- en nadelen

Hieronder volgt een overzicht van de voor- en nadelen van individueel roosteren in termen van wat het kan opleveren en wat de mogelijke risico's zijn.

#### *Wat levert het op?*

Het invoeren van individueel roosteren vraagt om aanpassingen; natuurlijk op organisatorisch gebied, maar zeker ook op terreinen als bedrijfscultuur en betrokkenheid van management en werknemers. Bovendien zullen er in veel gevallen ook financiële investeringen gedaan moeten worden. Al deze aanpassingen en investeringen leiden uiteraard tot de vraag wat individueel roosteren oplevert. Enkele punten:

#### *Flexibiliteit*

Bij individueel roosteren leidt de optelsom van alle individuele roosters in het algemeen tot een andere inzet van arbeidscapaciteit dan bij collectieve standaardroosters. Hierdoor is het mogelijk om vraag en aanbod van arbeid beter met elkaar in evenwicht te brengen. Op basis van een grondige analyse van de werkprocessen kunnen per tijdseenheid minimale en maximale bezettingseisen worden geformuleerd. Per dag en per tijdstip kunnen die bezettingseisen anders zijn. Ook de behoefte van werknemers om op bepaalde tijdstippen wel of niet te werken varieert.

Door vraag en aanbod te matchen, wordt aan beide kanten de flexibiliteit vergroot. Enerzijds wordt er op die momenten de juiste hoeveelheid arbeid verricht, noodzakelijk voor een optimaal functioneren van de onderneming. Anderzijds krijgt de werknemer, binnen gestelde grenzen, de mogelijkheid om op die tijden te werken die passen in zijn leefpatroon. Daardoor kan er op niet standaardtijden werk worden verricht en kan de hoeveelheid werk per dag en periode variëren. Een andere vorm van flexibiliteit ligt in het aanpassingsvermogen. Individuele roosters worden meestal voor een periode van een aantal achtereenvolgende weken opgesteld. Na die periode volgen nieuwe individuele roosters. Elke planperiode kan een organisatie opnieuw bepalen welke bezettingseisen op welk moment nodig zijn. Dit geeft de mogelijkheid om op korte termijn arbeidscapaciteit naar andere tijdstippen te verplaatsen. Maar het geeft werknemers ook kansen om nieuwe wensen en verlangens over hun werktijden in te brengen. Flexibiliteit komt dus in twee maten: variabiliteit en aanpassingsvermogen.

#### *Zeggenschap en balans werk-privé*

Individueel roosteren biedt werknemers de mogelijkheid om meer invloed uit te oefenen op de eigen werktijden, ook al ligt de uiteindelijke zeggenschap bij de werkgever. Door een volwassen arbeidsverhouding aan te gaan, waarbij zowel naar de wensen en behoeftes van de onderneming als die van de werknemers wordt gekeken, ondergaat de balans tussen werk en privé een verbetering. Het rooster biedt immers alle ruimte voor de individuele verschillen tussen werknemers. Op die manier kan de ene werknemer beter het werk combineren met de zorg voor kinderen en ziet de andere meer mogelijkheden voor het aangaan van sportverplichtingen. Een volgende kan het werk gemakkelijker combineren met een hobby, studie, of vrijwilligerswerk. Doorgaans leidt dit ook tot meer motivatie voor de betaalde arbeid en dat gaat vaak samen met positieve effecten op de organisatie: bijvoorbeeld minder verloop en een lager ziekteverzuim.

#### *Aantrekkelijk werkgeverschap*

In een krappe arbeidsmarkt biedt individueel roosteren de mogelijkheid om zowel bestaande als nieuwe arbeidsmarktsegmenten aan te boren. Individueel roosteren maakt het voor werknemers mogelijk om een betere afstemming te bereiken tussen werk en privé. Hierdoor bieden organisaties een onderscheidende arbeidsvoorwaarde. Daarnaast kan een werkgever nieuwe groepen potentiële werknemers bereiken, die behoefte hebben aan meer flexibiliteit in werktijden. Denk bijvoorbeeld aan herintreders.

#### *Productiviteit en klanttevredenheid*

Door een betere afstemming van vraag en aanbod naar arbeid kan een organisatie leegloop voorkomen en overwerk vermijden. Dat kan ook met collectieve roosters, maar individuele roosters hebben als extra voordeel dat de diversiteit onder werk-

nemers meer mogelijkheden tot een optimale afstemming biedt. Indien er een grote verscheidenheid aan deeltijdcontracten aanwezig is, geldt dit nog sterker. Uiteindelijk kan een bedrijf hierdoor efficiënter produceren en/of de dienstverlening beter vormgeven. Daarnaast is het ziekteverzuim onder gemotiveerd personeel over het algemeen lager. De betere afstemming van vraag en aanbod naar arbeid zorgt er vaak voor dat processen vlotter verlopen en de doorstroming van productie en dienstverlening wordt geoptimaliseerd. De organisatie bedient haar klanten sneller en adequater, waardoor de tevredenheid met het product of de dienst toeneemt. Uiteindelijk draagt dit bij aan de concurrentiekracht van het bedrijf.

*Wat zijn de risico's en aandachtspunten?*

In het voorgaande is duidelijk geworden dat individueel roosteren veel voordelen met zich meebrengt. Aan de andere kant vergt de invoering ervan nogal wat aanpassingen en investeringen. Het invoeren van individueel roosteren is geen gemakkelijk proces en de implementatie vereist daarom zorgvuldigheid. Er kunnen onderweg problemen ontstaan, die het proces bemoeilijken. We noemen hier daarom de belangrijkste risico's en aandachtspunten.

*Weerstand bij werknemers*

Met individueel roosteren kunnen werknemers in bepaalde mate zelf hun rooster vaststellen. Naarmate werknemers een groter deel van hun wensen realiseren, hebben zij minder behoefte aan de zekerheid van cao-regels. Met minder cao-regels wordt het vervolgens gemakkelijker om aan die wensen te voldoen. Een afschaffing of aanpassing van de cao-regels kan echter op weerstand stuiten bij werknemers, omdat zij deze regels doorgaans als beschermend ervaren.

De gedachte is dan: 'Eerst wist ik precies waar ik aan toe was, nu ontstaat een nieuwe situatie waarvan de gevolgen nog niet precies duidelijk zijn'. Weerstand bij werknemers kan ook voortkomen uit de onzekerheid over de vraag of werkgevers bereid zijn en blijven om toeslagen te betalen voor bijvoorbeeld nachtdiensten of andere niet-reguliere werktijden. De gedachte is dan: Straks moet ik meer uren werken voor minder geld.

Ten slotte is er weerstand te verwachten als er met de nieuwe manier van roosteren onvoldoende wordt tegemoetgekomen aan de individuele wensen van werknemers. Bij individueel roosteren geeft het management de minimale en maximale bezettingseisen aan. Als de bandbreedte tussen het minimum en het maximum te smal is, valt er minder te kiezen door de werknemer. Evenzo moet er voldoende personeel zijn om het minimum te bezetten. Is dit niet goed geregeld, dan ontstaat al snel scepsis tegenover het nieuwe systeem.

### *Weerstand bij het middle management*

Stel dat de directie van een bedrijf besluit individueel roosteren in te voeren op een bepaalde afdeling, zonder dit eerst goed met het management van die afdeling te bespreken. Dan bestaat het risico dat het management zich onvoldoende committeert aan de invoering van het nieuwe roostersysteem. Met de invoering van individueel roosteren verandert de rol van het middle management in een organisatie. Dat kan op weerstand stuiten. Meer zeggenschap voor werknemers kan door een directe leidinggevende worden ervaren als een beperking van zijn zeggenschap over de afdeling. Individueel roosteren betekent voor het middle management ook een andere rol in termen van leiderschap. Niet elke manager ziet dat zitten. Het kan lastig zijn de medewerkers van een afdeling of team ervan te overtuigen welke hoeveelheid arbeid op welk tijdstip nodig is. En de diversiteit aan individuele roosters maakt het overzicht er niet eenvoudiger op. Ook het motiveren en begeleiden van werknemers bij individueel roosteren kan als verzwarend van de baan worden gezien, omdat dit bij een collectief standaardrooster niet aan de orde is. Ten slotte kunnen managers opzien tegen het veranderingstraject als geheel, dat het invoeren van individueel roosteren met zich meebrengt.

### *Wennen aan keuzevrijheid*

Om een goede balans tussen werk en privé te realiseren en werktijden hierop af te stemmen, moet een werknemer zelf goed weten wat hij wil. Voor sommigen is het zelfstandig maken van dit soort afwegingen lastig. Dit is zeker het geval wanneer zij hier eerder niet over hoefden na te denken, omdat er een collectieve regeling was. Na de invoering van een nieuw roostersysteem zal deze groep werknemers misschien geneigd zijn alles bij het oude te laten. Als deze groep in omvang erg groot is, ontstaat mogelijk te weinig diversiteit om tegemoet te komen aan de individuele wensen van diegenen die wel een andere werkplanning nastreven.

Aan de andere kant bestaat er het risico dat de vereiste zelfstandigheid en mondigheid van werknemers ontaardt in egoïsme. Het kan niet de bedoeling zijn van individueel roosteren dat de meest assertieve werknemers een voor hen optimale werkplanning regelen, ten koste van de minder weerbare werknemers.

### *Een nieuwe rol voor medezeggenschap en vakverenigingen*

Met individueel roosteren verandert de rol van de vakbonden. Vakbonden maken doorgaans afspraken over collectieve regelingen in de cao. Als werknemers zelf verantwoordelijk worden voor hun rooster, zullen vakbonden zich minder bezighouden met gedetailleerde regelingen en meer moeten delegeren naar het bedrijfsniveau. Daar worden dan de spelregels voor het individueel roosteren uitgewerkt. Ook de rol van de medezeggenschap verandert. Ondernemingsraden hebben instemmingsrecht over werktijdregelingen, voor zover die niet inhoudelijk in de cao zijn vast-

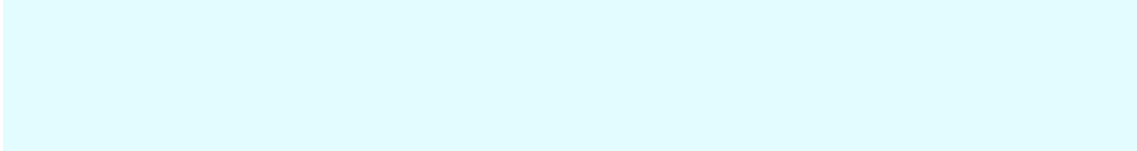
gelegd. Bij een systeem van individueel roosteren is het echter praktisch onmogelijk alle verschillende individuele roosters ter instemming aan de ondernemingsraad voor te leggen. De OR krijgt daarmee een andere rol en zal meer betrokken moeten worden bij het vastleggen van de spelregels van individueel roosteren. Dat vraagt om een meer procesmatige rol van de OR.

Voor het succesvol invoeren van individueel roosteren is het daarom van belang dat zowel vakbonden als ondernemingsraden deze andere rol goed oppakken. Daarbij ligt het ook voor de hand dat zij het proces van individueel roosteren volgen met behulp van monitoring. Op die manier kan misbruik worden voorkomen en valt bijvoorbeeld na te gaan of werknemers niet te veel risico's nemen in het kader van hun veiligheid en gezondheid. Monitoring is overigens ook van belang voor de werkgever. Het verdient daarom aanbeveling dat een werkgever hierover goede afspraken maakt met de werknemervertegenwoordigers.

#### *Reorganisaties*

Het invoeren van individueel roosteren is een grote verandering. Het vraagt veel van de betrokken werknemers en managers en kan voor beiden onzekerheid opleveren. Het is onverstandig ermee te beginnen als er tegelijkertijd een reorganisatie binnen de onderneming wordt uitgevoerd. Bij een reorganisatie spelen andere doelstellingen en belangen een rol dan bij de invoering van individueel roosteren. Een organisatie kan beter voorkomen dat de negatieve gevolgen van een reorganisatie een schaduw werpen over de positieve effecten van individueel roosteren. Het risico is dan reëel dat de steun voor de invoering van het nieuwe rooster gering is binnen de organisatie.

Bron: NCSI (2009) *Individueel roosteren: Kansen voor werkgevers en werknemers*, [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl).



## Commissie ad hoc Tijden van de Samenleving (TVS)

*leden*

*plaatsvervangende leden*

### **Onafhankelijke leden**

mw. dr. C.M. Hooymans, voorzitter  
 prof.dr. P. Ester  
 mw. prof.dr. J. Plantenga  
 prof.mr. E. Verhulp

### **Ondernemersleden**

mw. drs. M. Feenstra (VNO-NCW)  
 mr. S.J.L. Nieuwsma (VNO-NCW)  
 mr. A.P.M.G. Schoenmaeckers (MKB-Nederland)

drs. A. van Delft

### **Werknemersleden**

mw. mr. C.C. de Boer (MHP)  
 mw. mr. C.E. Passchier (FNV)  
 mw. L. Rigters (FNV)  
 mr. M.H.J. Limmen (CNV)

mw. mr. H. de Geus  
 drs. B.R. Groot Wassink  
 mw. mr. H. Kooymans  
 mw. M.I. Bouwknecht MSc

### **Adviserend lid**

mw. dr. J.C.M. Cloin (SCP)

### **Waarnemende leden**

A. Driesens (RWI)  
 mw. drs. J.M.A. Mooren (StvdA)

### **Ministeriële vertegenwoordigers**

mw. mr. M.P.J.G. Daanen (EZ)  
 drs. J. van der Veen (SZW)  
 mw. drs. J.M. Walraven (OCW)

### **Secretariaat**

mw. mr. B.P.F.D. Hendrikx  
 mw. drs. A.I. van Selm  
 mr. A. de Groot