



Reflectietekst

Aanzet voor discussie Vrouwenraad

Temporele flexibiliteit: op zoek naar win-winsituaties tussen
bedrijfsorganisatie en werk-privébalans

Gert Verdonck, wetenschappelijk medewerker
SERV Wetstraat 34-36 - 1040 Brussel
gverdonck@serv.be - www.serv.be

Inleiding

De initiële vraagstelling van het onderzoeksproject “Temporele flexibiliteit: op zoek naar win-win situaties tussen bedrijfsorganisatie en werk-privébalans” was de volgende: welke vragen naar temporele flexibiliteit worden door werknemers gesteld aan hun werkgever, en op welke wijze wordt aan deze vragen tegemoet gekomen zodanig dat er een win-win situatie ontstaat voor werknemer én bedrijf. Er werd van bij het begin van het project geopteerd voor gevalstudies.

In het Informatiedossier worden de resultaten van het project uitvoerig gerapporteerd.

Tijdens de vele gesprekken kwamen een aantal discussiepunten aan de oppervlakte. Binnen de context van het onderzoeksproject zelf konden deze discussiepunten niet verder uitgediept worden, ze zijn dan ook niet in de formele rapportering opgenomen.

Aan de wetenschappelijk medewerkster is daarom gevraagd om in een informele nota aan de deskundigengroep een olijsting te maken van deze discussiepunten en om er, vanuit de achtergrond van haar verzamelde onderzoeksmateriaal een korte commentaar bij te geven. Het resultaat van deze oefening is deze reflectietekst¹

Deze reflectietekst bindt vanzelfsprekend geen enkele partner en is enkel bedoeld als aanzet om tot een open discussie te komen.

Reflectiepunt 1 Vraagprofiel van werknemers	2
Reflectiepunt 2 Voor- én nadelen voor de werkgever.....	4
Reflectiepunt 3 Het profiel van sociaal overleg & wetgeving	5
Reflectiepunt 4 Flexibiliteit op maat	7
Reflectiepunt 5 Plus- en minprestaties op jaarbasis.....	8
Reflectiepunt 6 Loopbaanbegeleiding door de werkgever.....	9
Reflectiepunt 7 Flexibiliteit ten koste van andere - zwakkere - statuten?	9
Reflectiepunt 8 Monitoren van temporele flexibiliteit	10

¹ “Reflectie gaat om het transparant maken van vooronderstellingen, visies op mens en maatschappij, toekomstbeelden, natuurvisies e.d. die achterliggend meespelen wanneer bepaalde groepen opties onderzoeken, keuzes maken en beslissingen nemen”. Lieve Goorden, oktober 2009

Reflectiepunt 1 Vraagprofiel van werknemers

Onderzoek en opiniepeilingen wijzen op een groeiende vraag van werknemers naar een evenwichtige werk-privébalans. In de gevalsstudies wordt dit bevestigd.

Enkele recente evoluties hebben een grote impact op de vragen naar (temporele) flexibiliteit van de werknemers.

- In de voorbije decennia evolueerde het kostwinnersmodel naar een overwicht van het gezinsmodel van twee-verdieners met meer vragen naar deeltijds werk.
- Er is een niet onbelangrijke groep alleenstaanden, al dan niet met kinderen, die al dan niet noodgedwongen voltijds blijven werken, maar aangepaste werktijden vragen.
- De vervrouwelijking van de arbeidsmarkt leidt tot meer vragen naar gezinsvriendelijke arbeidsorganisaties.
- De individualisering die zich op tal van domeinen (sport, cultuur, hobby,...) manifesteert, heeft ook een invloed op de vragen die werknemers hebben naar temporele flexibiliteit. Werknemers vragen oplossingen à la carte.

Als gevolg van voorgaande willen de werknemers meer tijd of meer vrij te kiezen tijd voor het privéleven. De vragen betreffen een kortere arbeidsduur en flexibiliteit in de werktijden. Ondersteunende diensten zoals een strijk- of hersteldienst – in de gevalsstudies positief onthaald - zorgen er voor dat meer vrije tijd voor de werknemers beschikbaar komt. Ook met afstands- en thuiswerk kan tijd worden gewonnen. Om die reden zijn deze initiatieven mee opgenomen in de gevalsstudies.

- Kortere arbeidsduur: een algemene arbeidsduurverkorting of deeltijds werk.
- Flexibele werktijden: glijdende of aangepaste uurroosters.
- Compensatieregeling van overuren over een langere periode gespreid: plus- en minprestaties.
- De vraag naar gezinsondersteunende diensten omvat verschillende aspecten.
 - Kinderen : verschillende noden naar sociale herkomst, leeftijd van kinderen. Er blijft een knelpunt op vlak van kinderopvang.
 - Tijdsparende ondersteuning: hersteldiensten, strijk, ...
- Afstands- en thuiswerk.

Voor een deel zijn deze vragen inwisselbaar, zolang er maar tegemoet gekomen wordt aan dé belangrijke vraag: kwantitatief en kwalitatief meer tijd voor persoonlijke doelen.

De zoektocht naar win-winsituaties

Een algemene arbeidsduurverkorting, bijvoorbeeld van 38 naar 36 uur, zorgt er voor dat een aantal werknemers voltijds kan/wil blijven werken. In het voorbeeld in de gevalsstudies is dit een win-winsituatie. Het bedrijf streeft ernaar om met zoveel mogelijk voltijdse werknemers te werken. Door de maatregel van arbeidsduurverkorting slagen zij erin.

Deeltijds werk is vooralsnog een vrouwenzaak en de werknemers zelf zien vooral de winst: meer tijd voor het gezin. Eventuele negatieve gevolgen op de latere loopbaan,

zoals beperktere carrièremogelijkheden en minder pensioenopbouw, wegen als minpunt niet door.

Flexibele werktijden door glijdende of aangepaste uurroosters worden algemeen verwelkomd, maar zijn niet voor alle functies mogelijk. Vooral bedienden kunnen genieten van glijdende uren. Voor arbeiders worden de uurroosters soms aangepast om minder te kunnen werken op vrijdag en in het weekend. Knelpunt hierbij is dat werkgevers graag voor iedereen gunstige maatregelen voorzien, voor arbeiders is dat duidelijk moeilijker.

Bij het invoeren van glijdende uren wordt in sommige gevallen ook een andere regeling van de compensatie van de overuren ingevoerd. De tussenliggende schakel is dat werknemers ook plus- en minuren mogen werken naar eigen behoeften. Het is een geven en nemen: werknemers kunnen voor zichzelf tijd sparen en krijgen een grotere impact op hun tijdsbeheer, maar anderzijds rekent het bedrijf op aanwezigheid bij piekmomenten zonder dat dit in overuren vergoed wordt. Bij de uitwerking van de concrete modaliteiten van het nieuwe systeem zien werknemersvertegenwoordigers erop toe dat er geen loonverlies geleden wordt.

Gezinsondersteunende diensten worden rechtstreeks geleverd door de bedrijven of via tussendiensten, al dan niet meebetaald door de werkgever. Kleine bedrijven laten die diensten desgevallend meestal leveren als service, zonder financiële tussenkomst. Bij kinderopvang rijst de vraag naar de medeverantwoordelijkheid van de overheid.

Afstands- en thuiswerk wordt ingezet om fileleed te vermijden en is daardoor tijdsparend. Vooral thuiswerk wordt soms met enig argwaan bekeken, werkgevers zijn niet overtuigd van een gelijkblijvend rendement. Thuiswerk kan voor de werknemer nadelige gevolgen hebben op het vlak van werk-privé-interferentie. De scheidingslijn tussen werk en privé is dunner en wordt nog dunner als de werknemer door het thuiswerk meer gemotiveerd wordt.

Is de werknemer wel de vragende partij?

Het is niet steeds te achterhalen of de temporele flexibiliteit op vraag van de werknemer of op vraag van de werkgever is ingevoerd. Glijdende uren gekoppeld aan plus- en minprestaties worden bijvoorbeeld ingevoerd op initiatief van de werkgever om vragen naar schoolbeluren en andere flexibiliteit op te lossen én meteen de overurenregeling gunstiger te maken.

Soms hebben beiden er belang bij, maar de ene meer. Of soms moet je het in historisch perspectief zien (over de loopbaan): de werkgever staat deeltijds werken toe gedurende de lagere school periode van de kinderen en verwacht daarna voltijds werken met flexibiliteit op maat van het bedrijf. Het gaat dan eventueel over langer werken dan door de werknemer gewenst. In de gevalstudies zijn er sommige maatregelen duidelijk bedoeld om mensen langer aan de slag te houden, bijvoorbeeld een sabbatical leave. In dit kader is een analyse van het vraagprofiel van de werkgevers niet zonder belang.

Reflectiepunt 2 Voor- én nadelen voor de werkgever

Imago & bedrijfsvisie

In de laatste paar decennia is in veel bedrijven meer aandacht gekomen voor het personeelsbeleid. Het beleid wordt meer gepersonaliseerd, op maat van de werknemer. Het aantrekken en houden van goede werknemers is daarbij een belangrijke drijfveer. Kwaliteitsvol werk kunnen leveren en een meer efficiënte productieorganisatie een andere. Investeren in personeelsbeleid – in mensen – wordt in deze bedrijven als rendabel beschouwd. De werk-privébalans komt expliciet op de personeelsagenda. Dit kadert in de groeiende aandacht voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemers. Het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen omvat onder meer sociale maatregelen voor de werknemers.

Compenseren voor eigen vraag naar flexibiliteit

De werkgevers in de gevalsstudies hechten belang aan een evenwichtige werk-privébalans voor hun werknemers en willen in een aantal gevallen de werknemers compenseren voor de flexibiliteit die ze zelf vragen. In de gevalsstudies is er een groeiende vraag naar flexibiliteit door werkgevers. Ook in onderzoek is eenzelfde tendens vast te stellen. De vraag naar een just-in-time levering en de groeiende nood aan dienstverlening op maat, zijn hier niet vreemd aan.

Streven naar een win-win of een nuloperatie

Bedrijven streven in deze materie naar een win-situatie, zometeen een nul-operatie. De voordelen voor de werkgever kunnen uitgedrukt worden in productiviteit of in kwaliteit van producten en dienstverlening. De eventuele voordelen worden indirect of direct gerealiseerd. Als de flexibiliteit voor de werknemers leidt tot een meer efficiënte arbeidsorganisatie en winst, is er sprake van een direct effect. Als de verbetering van de productiviteit of van de kwaliteit van de producten of diensten een gevolg is van een grotere motivatie of betrokkenheid en een meer efficiënte rekrutering en retentie van goede werknemers, dan spreken we van een indirect effect.

Als de kostprijs van de maatregel op zich niet kan gedrukt worden, kan worden gezocht naar een koppeling met andere maatregelen.

- Zo kan de invoering van glijdende uren, gepaard met een informatisering van de registratie van aanwezigheden, een meerkost betekenen. Als dit evenwel ook mogelijkheden biedt om plus- en min-uren te werken, kunnen overuren beperkt worden.
- Thuiswerk of werken op afstand in satellietkantoren vraagt een investering in kantoormiddelen, maar kan geld sparen in verplaatsingen en in werktijd.

Pieken en dalen synchroniseren

Het is voor de werkgever de kunst om een wederzijdse match te vinden tussen de gevraagde flexibiliteit van de werknemers én de behoeften van het bedrijf aan flexibiliteit. Bedrijven kunnen dit doen op verschillende manieren en wellicht ligt hier nog ruimte voor een bredere toepassing. Hierna volgen enkele voorbeelden.

Er is een klein dienstenbedrijf dat anticipeert op de piekmaanden van de te leveren diensten en zo de eigen flexibiliteitsvraag kan beperken. Veel bedrijven lossen hun eigen vraag naar flexibiliteit op met meer vragen naar flexibiliteit aan hun werknemers.

Een handelszaak in verse voeding maakte van de winkelvernieuwing gebruik om enkele gezinsvriendelijke investeringen te doen. Bijkomende machines en een koeltoeg zorgen er nu voor dat veel voorbereidend werk vooraf aan de gezinsonvriendelijke werkuren kan gebeuren en dat op drukke momenten zoals de middaguren en in het weekend, de zelfbediening een extra kracht uitspaart.

Verschillende bedrijven in de gevalsstudies werken een vakantiespreiding uit om ook in piekmomenten aan zoveel mogelijk werknemers op een gelijke manier flexibiliteit te kunnen geven.

Grenzen aan de mogelijkheden van temporele flexibiliteit

Sectoren, bedrijven en ook functies verschillen in de mogelijkheid tot het creëren van temporele flexibiliteit voor de werknemers. Dienstensectoren kunnen doorgaans meer dan productiesectoren. Grote bedrijven hebben meer menskracht om vervanging te voorzien bij temporele flexibiliteit van anderen. Veel voorkomende functies of teams met polyvalente werknemers bieden meer mogelijkheden dan gespecialiseerde functies. Kaderleden en leidinggevenden hebben door de schaarste en/of specialisatie van hun functie hierdoor doorgaans minder mogelijkheden.

Reflectiepunt 3 Het profiel van sociaal overleg & wetgeving

Vlaanderen kent een lange en sterke traditie in sociaal overleg. Collectieve afspraken zijn hierbij zeer belangrijk. Wat de temporele flexibiliteit betreft laat CAO 42 over de arbeidstijden in bedrijven een zeer grote ruimte voor onderhandelde oplossingen. De werktijden kunnen, binnen de wettelijke bepalingen, vastgelegd worden in onderhandelingen tussen de sociale partners.

Het overleg over de vragen naar flexibiliteit in de gevalsstudies gebeurt op verschillende niveaus.

- In bedrijven komen de vragen naar flexibiliteit al ter sprake bij de selectiegesprekken. Veel vragen worden informeel besproken met de collega's en de direct leidinggevenden. In grote bedrijven komen de initiatieven ten gunste van de temporele flexibiliteit van werknemers ter sprake in het overleg met de syndicale delegatie en de ondernemingsraad. In bepaalde bedrijven zijn er naast het sociaal overleg

met de werknemersvertegenwoordigers ook andere overlegvormen of werkgroepen van projecten over temporele flexibiliteit.

- Secretarissen van de werknemersorganisaties ondersteunen de onderhandelingen in de bedrijven.
- In de NAR worden Cao's afgesloten, adviezen en rapporten gemaakt en regelgeving voorbereid.
- In de paritaire comités worden bovenstaande afspraken verder geconcretiseerd voor de sectoren.

Voorgaande gelaagdheid van het sociaal overleg creëert een spanningsveld als gevolg van de verschillende standpunten op de verschillende niveaus van overleg.

- Op bedrijfsniveau gebeurt het overleg tussen de werknemersvertegenwoordigers en het (personeels-)management en is er een grote bereidwilligheid om met elkaars vragen rekening te houden. De werknemersvertegenwoordigers zijn zelf als werknemer betrokken partij bij temporele flexibiliteit. Hieruit en uit de vragen en contacten van de collega's vormen zij zich een standpunt over de wenselijke regelingen. Deze vormen van informeel en formeel overleg kunnen zich ook uitbreiden naar de contacten met de werkgever en de personeelsdienst. Bij deze onderhandelingen volgen de werknemersvertegenwoordigers bepaalde principes. De werknemersvertegenwoordigers in de gevalstudie van de autoassemblage volgen allemaal dezelfde richtlijn: in een open dialoog streven naar win-winsituaties. Als werknemers bereid zijn om in te springen op piekmomenten, dan zijn werkgevers ook bereid om rekening te houden met de wensen van de werknemers op het vlak van temporele flexibiliteit. Omgekeerd zijn werknemers vlugger bereid om tegemoet te komen aan de flexibiliteiteisen van de organisatie, als daar tegenoverstaat dat er ook rekening gehouden wordt met hun behoeften aan temporele flexibiliteit.
Samengevat: op bedrijfsniveau verlopen de onderhandelingen deels informeel en is er een grote bereidheid om een win-win situatie te bereiken. Het CAO- en wettelijk kader wordt daar soms belemmerend ervaren. We denken aan de modaliteiten voor de 12-uren shifts, plus- en minprestaties om verlof op te sparen, enz.
- De secretarissen zijn een toetssteen voor nieuwe maatregelen in de bedrijven op vlak van de arbeidswetgeving. Met hun bagage staan ze de werknemersvertegenwoordigers en soms ook de personeelsverantwoordelijken bij. Gezinsvriendelijke werktijden zijn bijvoorbeeld een bijzonder aandachtspunt van de secretarissen van de vakbonden in de schoonmaaksector. De meeste uren moeten gepresteerd worden buiten de normale kantooruren en worden dan ook atypische werkuren genoemd. Deze atypische werkuren zijn gezinsonvriendelijk en de secretarissen zoeken naar middelen om deze af te remmen en te beperken. Het invoeren van glijdende uren, zeker als die gepaard gaan met een regeling voor plus- en minprestaties, is een andere situatie waar secretarissen mee aan de onderhandelingstafel zitten.

- Binnen de NAR geven de sociale partners advies over arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht. Op dit niveau is er naast het juridisch luik ook het financiële aspect. Binnen de NAR is vorig jaar een lijst gemaakt van alle initiatieven op vlak van thematische verlofdagen, deeltijdswerk/loopbaanonderbreking/tijdskrediet, extra vakantie/verlet e.a. in het kader van de werk-privébalans. Het kostenplaatje is bijzonder hoog en komt in hoofdzaak op de sociale zekerheid. De grenzen lijken bereikt.
- Op het niveau van de paritaire comités komt bij elke vraag een sociaal-juridische reflex: zal het werken voor iedereen en is het conform de sociale wetgeving?

Spanningsvelden in overleg & wetgeving

Het spanningsveld tussen hiërarchische niveaus is het resultaat van een cultuurverschil en time-lag. De onderhandelingscultuur is anders op de bedrijfsvloer dan in paritaire comités of hogere overlegorganen. Het informele karakter van afspraken weegt in het eerste geval zwaarder door. Hoe hoger in de hiërarchie van de organisaties, hoe formeler en juridischer de afwegingen zijn. De time-lag ontstaat doordat de vragen van op de werkvloer niet zonder hindernissen de top van het overleg bereiken. Bepaalde vragen worden afgeremd, denken we aan de 12-uren shifts in ziekenhuizen, omdat er bezorgdheid is over de gevolgen voor de gezondheid op langere termijn.

De wetgeving en de CAO's over arbeidstijden laten ruimte voor onderhandelde oplossingen, wat voor- maar ook nadelen heeft. De voordelen liggen vooral in meer mogelijkheden om oplossingen te vinden op maat van de sectoren en de bedrijven. De nadelen betreffen de onzekerheid over de conformiteit van sommige regelingen met de arbeidswetgeving. Er zijn een aantal voorbeelden van temporele flexibiliteit niet opgenomen in de gevalsstudies. Het gaat om flexibiliteit die juridisch onder een gedoogbeleid valt en niet 100% éénduidig gevat is in de arbeidswetgeving. Zo zijn er de 12-uren shifts in ziekenhuizen en plus- en minprestaties in KMO's.

Reflectiepunt 4 Flexibiliteit op maat

Er is dikwijls een spanning tussen de individuele vragen van werknemers en de collectieve regelingen die onderhandeld worden met de werknemersvertegenwoordigers. Hoe meer er geregeld is, hoe minder mogelijkheden voor individuele flexibiliteit.

Zo zorgde het stijgend aantal deeltijdwerkers, bovenop de afwijkende werktijden, in een bedrijf ervoor dat de werktijdregelingen bijna geïndividualiseerd waren. Het probleem is met organisatorische maatregelen aangepakt. Tot 2007 circuleerden er 68 werkschema's, deze zijn nu herleid tot 10 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 2 weken gespreid, maar het aantal is beperkt. Het is 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.

Vaagheid een voordeel voor flexibiliteit op maat?

Als bijvoorbeeld de criteria voor afstands- of thuiswerk vaag gehouden worden, kan er meer op maat van de werknemer op afstand of thuis gewerkt worden. Thuiswerk in overleg met de werkgever laat meer situaties van thuiswerk toe dan wanneer de criteria vastliggen, bijvoorbeeld enkel thuiswerk voor bepaalde taken. Als thuiswerk mag met als eenvoudig argument 'ik kan me beter concentreren' dan zijn de mogelijkheden veel ruimer.

Reflectiepunt 5 Plus- en minprestaties op jaarbasis

Een regeling waarbij plus- en minprestaties over een bepaalde periode gecompenseerd mogen worden, heeft potentiële voor- en nadelen.

In een ideale situatie voor de werknemer kunnen plus- en minuren vrij gekozen worden. Meer realistisch is dat de plus-uren gepresteerd worden op de piekmomenten en op vraag van de werkgever. In de vrijheid van het compenseren van de plus-uren ligt de echte winst voor de werknemer. Als die, indien gewenst door de werknemer, kunnen samen gespaard worden om bij voorbeeld bij het jaarlijks verlof te voegen, is er sprake van een winst-situatie voor de werknemer.

In een van de bedrijven waar enkel een gesprek met het management is doorgegaan, is de regeling zo uitgewerkt dat deeltijds werkenden hun prestaties op jaarbasis leveren door voltijds te werken in de schooltijden en thuis te zijn tijdens de vakanties.

In een ander bedrijf kunnen met de plusprestaties extra verlofdagen gespaard worden.

Uit gesprekken met deskundigen, o.a. op een studiedag met vertegenwoordigers van de NAR en het VBO, blijkt dat de plus- en min-prestatieregelingen om welbepaalde redenen nog maar weinig worden toegepast niettegenstaande de ruime mogelijkheden die CAO nr. 42 en de wetgeving hierin bieden. Respectievelijk worden de complexiteit en de kostprijs als argumenten aangehaald. De complexiteit heeft te maken met de randvoorwaarden waarbinnen plus-uren gecompenseerd moeten worden. Men kan maar een maximaal aantal uren/dagen opsparen. De kostprijs wordt een probleem wanneer veel plus-uren buiten de geldende normale tijdspanne gepresteerd worden, dan moeten wel overuren uitbetaald worden.

Plus- en minuren nog te weinig onderzocht?

Gezien voor veel andere maatregelen de grenzen bijna bereikt zijn, is verder onderzoek naar de modaliteiten waarbinnen plus- en minprestatieregelingen goed functioneren een te overwegen optie. Zulk onderzoek moet de mechanismen beschrijven en voor- en nadelen in kaart brengen.

Reflectiepunt 6 Loopbaanbegeleiding door de werkgever

In enkele (grote) bedrijven gaan stemmen op om de werknemer te gaan begeleiden in het evenwicht brengen in de werk-privébalans. De werknemer zou tegen zichzelf beschermd moeten worden. In dit kader past hun keuze van tools voor een betere beheersing werk-privébalans. Met de keuze van de tools bepaalt de werkgever meteen de grenzen van het evenwicht in de werk-privébalans van de werknemers.

Een groot bedrijf in de gevalsstudies heeft al een waaier aan temporele flexibiliteit en ondersteunende diensten die tijdsparend zijn voor de werknemers. Zeer veel werknemers maken daar ook gebruik van, maar de grenzen lijken stilaan bereikt. Op nieuwe behoeften zal men maar selectief kunnen ingaan en er wordt gedacht aan het sturen van de vragen naar temporele flexibiliteit. De personeelsverantwoordelijke denkt aan het helpen kiezen van prioriteiten: wie ervoor kiest om zelf veel zorgtaken op te nemen kan niet daarnaast ook nog én voltijds werken én een tijdrovende hobby nemen. Er komt een nog grotere vraag naar flexibiliteit op het bedrijf af en het bedrijf is daarom creatief op zoek naar vormen van flexibiliteit die zichzelf terugwinnen, 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.

In een ander bedrijf in de gevalsstudies is er een terughoudende houding van een bedrijfsleider met betrekking tot thuiswerk. De werkgever vreest dat hierdoor de scheiding werk-privé moeilijker wordt. Voor de bedrijfsleider moet de werknemers thuis niet aan het werk denken/werken.

De werkgever als raadgever in de werk-privébalans?

Werkgevers maken bij het personeelsbeleid altijd keuzes, in dit geval keuzes in de maatregelen om meer temporele flexibiliteit te bieden aan de werknemers. zij reflecteren daarbij over de kwantiteit en de kwaliteit van de vragen van de werknemers. in grotere bedrijven gebeurt het dat werkgevers een specifieke mening ontwikkelen over 'wat goed' is voor de werknemer met betrekking tot de werk-privébalans. De werkgever als ultieme raadsman van werknemers?

Reflectiepunt 7 Flexibiliteit ten koste van andere - zwakkere - statuten?

Vragen naar temporele flexibiliteit door de werknemers kunnen er toe leiden dat de oplossing gevonden wordt in wijzigingen in het statuut van werknemers. Het gaat dan bijvoorbeeld over een statuut als zelfstandige of om het inschakelen van interimkrachten. De vraag die zich hierbij stelt is of dit de enige mogelijke oplossing is... en of dit een verbetering is.

Het statuut van zelfstandige

Soms is win-win niet mogelijk binnen het statuut van werknemer en kiezen werknemers voor het statuut van zelfstandige. Op die manier krijgt men, binnen bepaalde afspra-

ken, meer impact op de eigen werk-privébalans. Twee voorbeelden kunnen dit illustreren.

In een klein dienstenbedrijf wil een nieuwe werknemer graag op woensdag thuis zijn, deels thuis werken, deels in een 4/5 arbeidregeling. Verder wil de werknemer ook enkele extra verlofdagen. Gezien haar partner een heel drukke baan heeft, wil zij meer gezinstaken op zich nemen. Maar de werkgever hanteert het gelijkheidsbeginsel in het behandelen van zijn werknemers en kan dit daarom onmogelijk toestaan. De oplossing bestaat er in om als zelfstandige diensten aan het bedrijf te leveren.

In een ander klein dienstenbedrijf doet zich een gelijkaardige situatie voor, alleen gaat het niet om een vraag naar meer tijd voor zorgtaken, maar om meer temporele flexibiliteit om meer opdrachten in bijberoep te kunnen opnemen. Ook hier is een algemene regeling voor iedereen gelijk moeilijk. De werknemer kiest daarom voor het statuut van zelfstandige, met enkel concrete afspraken over de opdrachten voor de vroegere werkgever: op maandag wordt er vergaderd en de deadlines moeten – zoals vroeger – gehaald worden.

Er stellen zich wel enkele vragen. Hoe kan worden uitgemaakt dat dit werkelijk om een keuze gaat van de werknemer? Hoe groot is de druk van de werkgever? Of schiet de wetgever hier tekort... en kan alleen een statuut van zelfstandige voor die grote mate van temporele flexibiliteit zorgen? Hoe is 'schijnzelfstandigheid' te onderscheiden?

Interimkrachten

Interimkrachten en jobstudenten worden in veel bedrijven ingezet om pieken op te vangen en vervangingen te verzorgen tijdens de vakantieperiodes.

Waar het in deze om gaat zijn structurele vervangingen om aan de zittende werknemers de mogelijkheid te bieden deeltijds te werken, extra vakantie op te nemen en dergelijke meer, al dan niet in functie van zorgtaken of hobby. Vaste interim-krachten om gezinsonvriendelijke werktijden op te vangen is hiervan een voorbeeld. Deze werknemers worden tewerkgesteld door een derde, in dit geval een interim-kantoor. Er zijn voorbeelden in de bedrijven waar vaste medewerkers van een interimkantoor de schoolvakantie periodes inspringen om de werknemers van het bedrijf toe te laten om zelf tijdens de vakantie voor de opvang van de kinderen te kunnen zorgen.

Reflectiepunt 8 Monitoren van temporele flexibiliteit

De temporele flexibiliteit van de werknemers in een win-win situatie is een compromis tussen de gevraagde temporele flexibiliteit van de werknemers en de gewenste flexibiliteit van de onderneming. Een compromis betekent een akkoord, maar niet noodzakelijk voor de werknemer de beste oplossing. Werknemersvertegenwoordigers zien het dan ook als hun taak om gezinsvriendelijke flexibiliteit te bewaken.

De bezorgdheid van de vakbonden over werknemersonvriendelijke flexibele werkuren of arbeidsvoorwaarden kan worden opgevangen door het monitoren van de impact van meer temporele flexibiliteit. Door het opvolgen van reguliere en niet-reguliere werktijden, gekoppeld aan de werkbaarheid

van het werk en het statuut van de werknemer, kan de evolutie van de tewerkstelling kwantitatief en kwalitatief nagegaan worden. Concreet zou prioritair kunnen nagegaan worden wat de impact van een maatregel is.

De opvolging kan gebeuren op het niveau van de Vlaamse arbeidsmarkt of op bedrijfsniveau.

Voor de opvolging op het niveau van de Vlaamse arbeidsmarkt bestaan verschillende instrumenten.

- TOR: evolutie van de tijdsinvestering (Glorieux, 2008-2011)
- Studiedienst van de Vlaamse Regering:
 - Statistieken deeltijdwerken, thematisch verlof e.a. (Bral, 2009)
 - Analyse statistieken uit de survey 'sociaal-culturele verschuivingen in Vlaanderen' (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2009)
- Werkbaarheidsmonitor SERV/Stichting Innovatie & Arbeid (Stichting Innovatie & Arbeid, 2009)
- Gender-neutrale maatregelen: bv. impact van deeltijds werk op pensioen van vrouwen. Te denken is aan de evolutie van de pensioenen van vrouwen, loonevolutie, enz. Hier is nog verder onderzoek nodig.
- Statuut van zelfstandige: evolutie aantal zelfstandigen

Op bedrijfsniveau worden maatregelen geëvalueerd tijdens functioneringsgesprekken en/of (tevredenheids-)enquêtes.

Kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren

Op beide niveaus is het van belang om de juiste indicatoren voor het monitoren te kiezen. De voorkeur kan uitgaan naar harde data, maar er is best ruimte voor ook kwalitatieve aspecten. Ter illustratie, een voorbeeld op bedrijfsniveau. Een bedrijf voert een zeer actief beleid op het vlak van de werk-privébalans en voerde in de voorbije jaren de inspanningen op. Deze initiatieven werden niet beloond in de jaarlijkse tevredenheid-enquête, de tevredenheid over de werk-privébalans stagneerde of daalde. Focusgroepen nadien en gesprekken met afzonderlijke werknemers brachten aan het licht dat de temporele flexibiliteit kwantitatief gezien niet groter was geworden, maar kwalitatief wel gunstiger. De vrijgekomen tijd was veel gezinsvriendelijker waardoor meer kwaliteitstijd in de privésfeer mogelijk werd: samen ontbijten, kinderen naar school kunnen brengen, avonduren, enz. een enquête over de werknemerstevredenheid met betrekking tot de werk-privébalans houdt hiermee best rekening. Wat je niet opneemt in de bevraging kan niet bijdragen tot het in kaart brengen van de problematiek.

Op beleidsniveau geldt eenzelfde redenering. De selectie van de indicatoren met betrekking tot temporele flexibiliteit in functie van de werk-privébalans bevat bij voorkeur kwantitatieve en kwalitatieve aspecten.

Bibliografie

Bral, L. (2009). *VRIND*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.

Glorieux, I. (2008-2011). Tijdsonderzoek in kaart gebracht. Een diagnose van de impact van diverse methoden van tijdsregistratie ondersteund door data-analyse. VUB Brussel.

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>

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