

## **Werkgevers en Deeltijders**

### **Verdiepingsonderzoek naar uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders**

In opdracht van het SCP

Wilma Henderikse  
Annemieke van Beek  
Cora de Olde  
Anneke van Doorne-Huiskes

VanDoorneHuiskes en partners  
Utrecht, juni 2009

# Inhoudsopgave

---

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 1      Inleiding</b>	<b>14</b>
1.1      Inleiding	14
1.2      Aanleiding	14
1.3      Vraagstelling	16
1.4      Opzet van het onderzoek	15
1.5      Uitvoering van het onderzoek en samenstelling onderzoeksgroep	16
1.6      Inhoud van het rapport	16
<b>Hoofdstuk 2      Sector zorg</b>	<b>18</b>
2.1      Inleiding	18
2.2      Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en Personeelsfunctionarissen	19
2.2.1    Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	19
2.2.2    Overig aanpalend beleid	21
2.2.3    Praktijk voorkomen deeltijd	22
2.2.4    Houding tegenover deeltijd	23
2.2.5    Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	23
2.2.6    Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	24
2.3      Resultaten van de gesprekken met medewerkers	25
2.3.1    Praktijk voorkomen deeltijdarbeid	25
2.3.2    Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	26
2.3.3    Overig aanpalend beleid	27
2.3.4    Houding tegenover deeltijdarbeid	27
2.3.5    Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	28
2.3.6    Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	28
<b>Hoofdstuk 3      Sector onderwijs</b>	<b>28</b>
3.1      Inleiding	29
3.2      Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en personeelsfunctionarissen	29
3.2.1    Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	29
3.2.2    Overig aanpalend beleid	30
3.2.3    Praktijk voorkomen deeltijd	31
3.2.4    Houding tegenover deeltijd	32
3.2.5    Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	33
3.2.6    Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	34
3.3      Resultaten van de gesprekken met medewerkers	35
3.3.1    Praktijk voorkomen deeltijdarbeid	35
3.3.2    Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	36
3.3.3    Overig aanpalend beleid	36
3.3.4    Houding tegenover deeltijdarbeid	37

3.3.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	38
3.3.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	39
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Sector overheid</b>	<b>41</b>
4.1	Inleiding	41
4.2	Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en Personeelsfunctionarissen	41
4.2.1	Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	41
4.2.2	Overig aanpalend beleid	41
4.2.3	Praktijk voorkomen deeltijd	44
4.2.4	Houding tegenover deeltijd	45
4.2.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	47
4.2.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	49
4.3	Resultaten van de gesprekken met medewerkers	50
4.3.1	Praktijk voorkomen deeltijdarbeid	50
4.3.2	Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	51
4.3.3	Overig aanpalend beleid	51
4.3.4	Houding tegenover deeltijdarbeid	52
4.3.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	53
4.3.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	54
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Sector detailhandel</b>	<b>56</b>
5.1	Inleiding	56
5.2	Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en Personeelsfunctionarissen	56
5.2.1	Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	56
5.2.2	Overig aanpalend beleid	58
5.2.3	Praktijk voorkomen deeltijd	59
5.2.4	Houding tegenover deeltijd	60
5.2.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	61
5.2.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	62
5.3	Resultaten van de gesprekken met medewerkers	63
5.3.1	Praktijk voorkomen deeltijdarbeid	63
5.3.2	Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	64
5.3.3	Overig aanpalend beleid	64
5.3.4	Houding tegenover deeltijdarbeid	65
5.3.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	65
5.3.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	66
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Sector overige zakelijke dienstverlening</b>	<b>68</b>
6.1	Inleiding	68
6.2	Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en Personeelsfunctionarissen	68
6.2.1	Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	69
6.2.2	Overig aanpalend beleid	73
6.2.3	Praktijk voorkomen deeltijd	74
6.2.4	Houding tegenover deeltijd	75
6.2.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	76

6.2.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	76
6.3	Resultaten van de gesprekken met medewerkers	77
6.3.1	Praktijk voorkomen deeltijdarbeid	77
6.3.2	Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid	80
6.3.3	Overig aanpalend beleid	80
6.3.4	Houding tegenover deeltijdarbeid	81
6.3.5	Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid	81
6.3.6	Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid	82
 <b>Hoofdstuk 7      Conclusies</b>		 <b>83</b>
7.1	Inleiding	83
7.2	Conclusies sector zorg	83
7.3	Conclusies sector onderwijs	85
7.4	Conclusies sector overheid	87
7.5	Conclusies sector detailhandel	89
7.6	Conclusies sector zakelijke dienstverlening	90
 <b>Bijlagen</b>		 <b>93</b>
Bijlage I	Brief introductie onderzoek	94
Bijlage II	Gesprekspunten interviews	95
Bijlage III	Kenmerken betrokken organisaties	101

# Samenvatting

---

## Inleiding

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft in opdracht van de Taskforce DeeltijdPlus (TDP), kwantitatief onderzoek gedaan naar de rol die werkgevers spelen bij de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders en de mogelijkheden en belemmeringen om deeltijdbanen uit te breiden. In aansluiting op dit onderzoek is het onderhavige onderzoek uitgevoerd dat verdiepend inzicht biedt in de opvattingen van werkgevers over het in deeltijd werken van medewerkers, de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders en de achterliggende factoren van deze opvattingen. Het levert het 'verhaal achter de cijfers' door inzicht te bieden in de behoefte aan en mogelijkheden tot uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders, in organisaties in vijf verschillende sectoren.

## Vraagstelling van het onderzoek

De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende vragen uiteen:

1. Wat is het beleid van organisaties ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?
2. Welk ander aanpalend beleid kennen organisaties op het gebied van de combinatie van werk/privé?
3. Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?
4. Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers t.a.v. de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?
5. Welke knelpunten ervaren werkgevers t.a.v. de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?
6. Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?

## Opzet van het onderzoek

Het onderhavige verdiepingsonderzoek vraagt om kwalitatieve gegevens, gegevens die inhoudelijke informatie geven over houdingen en gedragingen van mensen en de achtergronden hiervan. Deze gegevens zijn verzameld met behulp van *individuele vrije interviews*. Deze vrije interviews zijn toegepast in de vorm van zogenaamde *site visits* aan de bij het onderzoek betrokken organisaties. Op locatie werd met de meest relevante vertegenwoordigers van management; HRM en medewerkers uit de organisatie gesproken, met de bedoeling een zo volledig mogelijk zicht op de problematiek te verkrijgen.

## Uitvoering van het onderzoek

De bij het onderzoek betrokken organisaties zijn geworven uit de organisaties die in het SCP onderzoek toestemming hebben gegeven om benaderd te worden voor vervolgonderzoek, aangevuld met organisaties uit eigen (onderzoeks)bestanden. De organisaties maken deel uit van de sectoren: zorg, onderwijs, overheid, detailhandel en overige zakelijke dienstverlening (schoonmaakbedrijven). Per sector zijn drie organisaties bij het onderzoek

betrokken, waarbij zoveel mogelijk rekening is gehouden met variatie naar subsector en grootte van de organisaties.

De belangrijkste bevindingen van het verdiepend onderzoek naar de rol van werkgevers ten aanzien van uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders kunnen aan de hand van de vragen die aan het onderzoek ten grondslag hebben gelegen, als volgt per sector samengevat worden.

### **Conclusies sector zorg**

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

Eén van de meest opvallende bevindingen betreffende deeltijdbanen in de sector zorg is dat het werken in deeltijd niet met veel 'beleid' is omgeven. De sector kent veel vrouwelijke medewerkers en daardoor wordt veel in deeltijd gewerkt. Deeltijd is iets "wat er nu eenmaal bij hoort." Deeltijdbanen komen in allerlei varianten van omvang voor. Deeltijders vervullen net als voltijders dag-, avond-, nacht- en weekenddiensten.

Uitbreiding van deeltijd wordt in het algemeen verwelkomd, mits de budgettaire ruimte dat toelaat. Deze loopt niet zonder meer synchroon met de werkdruk waardoor het voorkomt dat er wel behoefte is aan personeel terwijl de financiën daartoe ontbreken. Uitbreiding van deeltijd wordt wel voorgesteld vanuit de leiding, maar is tegelijkertijd toch ook sterk van initiatieven van werknemers afhankelijk.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie van werk/privé?*

De bestaande wettelijke voorzieningen, zoals de Wet Arbeid en Zorg en de Wet Aanpassing Arbeidstijden, zijn van toepassing. Daarnaast zijn er nog verschillende bepalingen in de CAO Ziekenhuizen en in de CAO GGZ opgenomen. Behalve het wettelijke zwangerschaps- en bevallingsverlof kan, volgens CAO Ziekenhuizen, aan de werkneemster maximaal vier weken extra onbetaald verlof worden toegekend. Ook op het punt van langdurend zorgverlof gelden aanvullende bepalingen. Voor mantelzorgers zijn geen specifieke zaken geregeld. Wel wordt expliciet getracht om verzuim dat voortkomt uit mantelzorg buiten de statistieken van het ziekteverzuim te houden. Kinderopvang is in twee van de drie betrokken instellingen aanwezig.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

In het algemeen wordt enige uitbreiding van de arbeidsduur op prijs gesteld. Tegelijkertijd wordt deeltijd als een *fact of life* geaccepteerd, vanwege het grote aandeel vrouwelijke medewerkers. Maar men ervaart ook nadelen aan deeltijdwerk, vooral op het punt van informatieoverdracht en communicatie. Uitbreiding van deeltijdbanen is vooral aan financiële kaders gebonden. Expliciete initiatieven vanuit werkgeverszijde om de werktijden van de vrouwelijke werknemers uit te breiden doen zich zelden voor.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers ten aanzien van de (uitbreiding van de ) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Deeltijd hoort er nu eenmaal bij, het wordt door de werkgevers in hoge mate als een vanzelfsprekend en onvermijdelijk gegeven geaccepteerd. Men ziet wel nadelen, maar voordelen zijn er ook. Die betreffen vooral de mogelijkheid om via deeltijdbanen personeel te behouden. Dit argument weegt zwaarder dan de voordelen die grotere banen bieden. Er is tot op zekere hoogte sprake van een werknemersmarkt binnen de sector zorg. De

werkgevers zouden wel anders willen, maar zien in feite niet goed hoe ze dat zouden moeten realiseren.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers ten aanzien van de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Het belangrijkste knelpunt betreft de voorkeur van vrouwelijke werknemers voor deeltijdbanen. Werkgevers volgen de preferenties van werknemers, vanuit de ervaring van onvermijdelijkheid en vanzelfsprekendheid van deeltijdarbeid van vrouwen. Daarnaast werken budgettaire kaders als beperking. Er is een constante druk om de kosten binnen de zorg zo laag mogelijk te houden. Het kan zijn dat er behoefte is aan meer (uren van) personeel, maar de financiële ruimte daartoe ontbreekt.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Er worden een aantal mogelijkheden genoemd om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden. Men verwacht dat als medewerkers meer zeggenschap hebben over hun werktijden (zelfroostering), zij eerder bereid zullen zijn om hun werktijd met enkele uren uit te breiden. Daarnaast wordt gewezen op de mogelijkheid dat leidinggevenden het in deeltijd werkende personeel *expliciet* uitnodigen om de werktijd uit te breiden. Ook meer flexibiliteit in de beschikbare kinderopvang wordt als oplossing genoemd. Daarnaast worden financiële prikkels en de mogelijkheid van interessanter werk als *incentive* voor een uitbreiding van het aantal werkuren per week aangewezen.

## **Conclusies sector onderwijs**

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

In deeltijd werken is in het onderwijs, zowel in het voorgezet onderwijs (vo), primair onderwijs (po) als beroepsvoorbereidend onderwijs (bve), zeer gebruikelijk. Er werken meer mensen in deeltijd dan voltijd.

Het uitbreiden van deeltijd of juist het verminderen van de arbeidsduur is mogelijk, mits het binnen de formatie past. Een complicatie hierbij is dat de formatieplannen in het voorjaar voor een volgend schooljaar worden gemaakt. Uitbreiding van de arbeidsduur vindt meestal eerst op tijdelijke basis plaats. Pas daarna wordt bekeken in hoeverre van structurele uitbreiding sprake kan zijn. Over het algemeen worden leerkrachten gevraagd om meer te gaan werken als zich knelpunten voordoen, bijvoorbeeld bij zwangerschap of als er gedurende het schooljaar een vacature is ontstaan.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie werk/privé?*

Regelingen met betrekking tot verlof, werktijden, compensatie etc. zijn in de CAO's vastgelegd en zijn richtinggevend. Een enkele school denkt na over de mogelijkheid van het creëren van extra kinderopvang in de school gedurende overlegmomenten waarop alle docenten aanwezig moeten zijn. Dit om ook de docenten die hun vrije deeltijddag hebben in de gelegenheid te stellen bij overleg aanwezig te zijn. Het betreft hier een proeftuinidee.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Personeelstekorten kunnen een aanleiding zijn voor werkgevers in het onderwijs om zich te bezinnen over uitbreiding van de arbeidsduur als mogelijke oplossing van dit tekort. Zeker voor die vakken waarin momenteel al sprake is van tekorten.

Door werkgevers wordt uitbreiding van de arbeidsduur op dit moment vooral opgevat als een mogelijke oplossing voor knelpunten die samenhangen met roostering en vervanging bij ziekte.

Over het algemeen wordt werken in deeltijd in het onderwijs als normaal beschouwd en is een gevolg van individuele keuzes van leerkrachten. Wijzigingen in de arbeidsduur vinden in de meeste gevallen op initiatief van de werknemer plaats.

Omdat deeltijd werken in het onderwijs in de meeste gevallen door de combinatie van werk en zorg wordt veroorzaakt, wordt het besluit om minder te gaan werken als onvermijdelijk uitgangspunt genomen en wordt door werkgevers de arbeidsduur niet expliciet met werknemers als punt van onderhandeling aangegrepen.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers t.a.v. de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Bepalend voor de houding van werkgevers t.a.v. uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders is het gegeven, dat het initiatief volledig ligt bij de werknemer, tenzij er knelpunten zijn bij de roostering. De werknemer is regisseur van de eigen loopbaan en neemt keuzes ten aanzien van de arbeidsduur.

Daarnaast kan van het onderwijs gezegd worden dat het beleid kortcyclisch is (werkt met schooljaarplanningen) en de formatieplannen van een nieuw schooljaar zijn leidend voor de invulling en de mogelijkheden ten aanzien van uitbreiding of vermindering van de arbeidsduur. Een lange termijnvisie ontbreekt.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers t.a.v. de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

De CAO en de formatieplannen gelden als belangrijke hobbels bij het uitbreiden van de arbeidsduur. Docenten in het vo zijn alleen inzetbaar voor hun eigen vakgebied en ook in het po hebben leerkrachten sterke voorkeur om ingezet te worden in onder-, dan wel bovenbouw. Dat maakt de inzet van werknemers in het onderwijs minder flexibel.

In de CAO is een dagdelenbeschikbaarheid opgenomen die varieert met de aanstellingsomvang. Voor zowel werkgevers als werknemers is deze beschikbaarheid een randvoorwaarde en levert belemmeringen op bij uitbreiding van de arbeidsduur. De regel kan ertoe leiden dat een docent ook bij geringe uitbreiding van de aanstelling een extra dag beschikbaar moet zijn.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Werkgevers kunnen met medewerkers in een mondeling gesprek (bijvoorbeeld in het kader van het functioneren of loopbaanontwikkeling) verkennen in hoeverre mutaties van de arbeidsduur wenselijk en mogelijk zijn. Momenteel gebeurt dit alleen middels schriftelijke inventarisaties. Het initiatief ligt bij de werknemer. Zowel werkgevers als werknemers gaan uit van de vanzelfsprekendheid dat besluiten rondom arbeidsduur vaststaande gegevens zijn. Een belangrijke mogelijkheid tot uitbreiding van de arbeidsduur ligt in meer initiatief vanuit werkgeverszijde. Dat vergt wel dat de werkgever niet alleen zicht heeft op korte, maar ook langere termijnplanningen.

Werknemers zelf wijzen er op dat de werkdruk verlaagd zou moeten worden. Met de huidige hoge werkdruk zullen docenten hun aanstelling niet willen uitbreiden.



## Conclusies sector overheid

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

Bij de overheid is het recht op deeltijdwerken opgenomen in het ARAR. Alleen in bijzondere gevallen kan een aanvraag om in deeltijd te werken afgewezen worden. Van het recht op deeltijd is iedereen in de organisatie bewust en veel medewerkers maken ook van de mogelijkheid gebruik. Het aanvragen van deeltijd gebeurt bij de eigen leidinggevende. P&O heeft geen besluitvormende rol in het geval van deeltijd en verzorgt alleen de afhandeling, mutaties en contracten. De leidinggevende beoordeelt of het werk parttime werken toelaat, maar leidinggevendens zijn zich zeer bewust van het bestaande wettelijk kader, dat weigering alleen vanuit zwaarwegende bedrijfsbelangen toelaat.

Beleed ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen kennen de overheidsorganisaties nog niet. Als deeltijders meer uren gaan werken is dat omdat zij zelf het initiatief daarvoor nemen.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie van werk/privé?*

Andere voorzieningen ten behoeve van het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie, zijn bij de overheid ruimschoots voorhanden. Flexibele arbeidstijden bieden medewerkers de mogelijkheid om de begin- en eindtijden van het werk aan te passen aan eigen behoeften. Daarnaast is er een regeling om extra uren op te bouwen, die op een later tijdstip naar wens opgenomen kunnen worden. Thuis- en telewerken komt bij de overheid eveneens voor, maar is in de ene organisatie meer ingeburgerd dan in de andere.

Verlofregelingen, zoals calamiteitenverlof en ouderschapsverlof, zijn vastgelegd in ARAR en CAO, in navolging van de Wet Arbeid en Zorg. Leidinggevendens maken voorts nadere afspraken, afhankelijk van de situatie die zich voordoet. Ook voor mantelzorg wordt per geval bekeken wat de mogelijkheden zijn. De houding van leidinggevendens kan als flexibel gekwalificeerd worden.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel is bij de overheid op dit moment geen issue. Mogelijk wordt het opplussen van deeltijd in de toekomst wel belangrijk, indien zich krapte op de arbeidsmarkt zou voordoen, maar ook hiervan is men niet geheel overtuigd omdat de overheid als aantrekkelijk werkgever beschouwd wordt.

Incidenteel ziet men wel relevantie vanuit het oogpunt van individuele medewerkers zelf: meer uren betekent meer mogelijkheden om interessanter werk te doen en/of door te stromen naar een managementfunctie.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers ten aanzien van de (uitbreiding van de ) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Dat uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel de overheid op dit moment niet aanspreekt, heeft vooral te maken met de krimpsituatie waarin de overheidsorganisaties verkeren. Leidinggevendens zijn bovendien onvoldoende op de hoogte van het ontstaan van mogelijke tekorten in de nabije toekomst, óf niet overtuigd van het feit dat deze tekorten zich zouden kunnen voordoen. Het opplussen van uren wordt bovendien in beperkte mate als oplossing voor mogelijke tekorten ervaren: het levert niet veel extra capaciteit op. Daarnaast speelt zeker ook een rol dat deeltijdwerken algemeen ingeburgerd en geaccepteerd is en men bovendien ook de voordelen van deeltijdwerken inziet.

Deeltijders kunnen restanten uren opvullen of met meerdere deeltijders samen voor volledige bezetting van een werkdag zorgen, bijvoorbeeld in het geval van een secretariaat. Bovendien kunnen deeltijders als het nodig is altijd wat extra uren werken. Leidinggevend en vragen zich ook af of deeltijders wel meer uren willen werken. Men zal niet snel medewerkers tot opplussen aanzetten en is bang dat ziekte en grijs verzuim zullen toenemen.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers ten aanzien van de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Het belangrijkste knelpunt voor de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders in de overheidssector, is het huidige gebrek aan formatieruimte. Men heeft op dit moment weinig behoefte aan personeel en daarnaast zijn er ook functies die vervallen, bijvoorbeeld in de administratieve sfeer. Tevens vormt een belemmering dat het opplussen van deeltijd niet als een echte oplossing voor personeelstekorten ervaren wordt. Vacatures kunnen ook op andere manieren vervuld worden en men verwacht bovendien niet dat veel deeltijders uren kunnen of willen opplussen. Ook de al eerder genoemde gepercipieerde voordelen van het werken in deeltijd genereren weinig stimulans om actief met uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders aan de slag te gaan.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Ondanks het feit dat binnen de sector overheid het uitbreiden van de arbeidsduur van deeltijders geen issue is en er geen beleid is op dit gebied, heeft men wel ideeën voor dergelijk beleid. Er zou meer informatie over het werken in deeltijd bekend moeten zijn; hoeveel medewerkers werken in deeltijd, wat is hun aanstellingsomvang, in welke functies komt deeltijdwerk veel voor. Het werk in lagere functies zou aantrekkelijker gemaakt moeten worden, wil men deeltijders in deze functies kunnen motiveren om meer uren te gaan werken. Ook zou men meer aandacht willen schenken aan loopbaanoriëntatie en loopbaanontwikkeling. Loopbaanontwikkeling zou voor iedereen moeten gelden en medewerkers zouden actief benaderd moeten worden om deel te nemen aan activiteiten voor loopbaanoriëntatie en -verbetering. De huidige loopbaanontwikkelingsprogramma's zijn ook teveel op de huidige functie gericht, zouden breder aangepakt moeten worden. Het opplussen van deeltijd vergt (nog) betere randvoorwaarden, zoals meer opleiding en thuiswerkfaciliteiten en een flexibele houding van leidinggevend en inzake het combineren van werk en zorg. Leidinggevend en zouden inzake het opplussen van deeltijdarbeid een veel actievere houding kunnen aannemen. Bij vacatures zouden medewerkers binnen de eigen organisatie gepolst kunnen worden naar de ambities om meer uren te werken. Leidinggevend en zouden ook verzoeken om in deeltijd te werken minder automatisch moeten toestaan. Deeltijders zelf zouden aan het denken gezet kunnen worden over de vanzelfsprekendheid van het werken in deeltijd én over hoe het ook anders kan. Daarbij kan het stimulerend werken indien in communicatieve uitingen vrouwen die fulltime of in grote deeltijdbanen werken als rolmodel worden gebruikt. Bovendien zou deeltijders de mogelijkheid geboden kunnen worden om te experimenteren met een grotere deeltijdbaan, met terugkeergarantie indien het niet werkt. Medewerkers zouden tenslotte gestimuleerd kunnen worden meer uren te werken door een bonus of toelage te geven.

## Conclusies sector detailhandel

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

De organisaties in de detailhandel kennen geen specifiek deeltijdbeleid, maar het recht op deeltijd werken is opgenomen in de CAO's. Bedrijven verschillen qua voorkeur voor deeltijd of voltijd. Deeltijdarbeid geeft meer flexibiliteit in de inroostering van medewerkers, waardoor beter ingespeeld kan worden op piektijden met veel klanten en rustige momenten. Bij voltijd aanstelling valt het werk gemakkelijker te organiseren. Maar men weet dat vrouwelijke medewerkers een voorkeur voor deeltijd hebben.

Soms worden er eisen gesteld wat betreft de minimumomvang van een baan, bijvoorbeeld een ondergrens van acht uur. Dit wordt per afdeling of team geregeld en bestaat niet een algemeen beleid op dit punt. Wel worden eisen gesteld aan de beschikbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld op bepaalde dagen of bepaalde uren.

Uitbreiding van deeltijdbanen is in het algemeen mogelijk als er voldoende werk en budget is. De leidinggevende beoordeelt of medewerkers meer uren kunnen werken. Voor P&O is er geen besluitvormende rol in het geval van meer of minder uren werken.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie van werk/privé?*

De bestaande wettelijke voorzieningen, zoals de Wet Arbeid en Zorg en de Wet Aanpassing Arbeidstijden, zijn in de CAO geregeld en worden door de werkgevers gekend en toegepast. Leidinggevendenden geven aan dat per situatie verdere afspraken worden gemaakt en ook voor mantelzorg wordt per geval bekeken wat de mogelijkheden zijn. Overig beleid, gericht op het gebied van flexibilisering van werkomstandigheden, inclusief beleid dat rekening houdt met de levensloop van medewerkers kennen de bedrijven in de detailhandel niet.

Thuis- en telewerken komt in de detailhandel niet voor, want het werk wordt uitgevoerd op de afdeling of in de vestiging. In de detailhandel wordt bovendien gewerkt met vaste werktijden en medewerkers worden ingeroosterd.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Werkgevers in de detailhandel stellen uitbreiding van de arbeidsduur op prijs en er zijn bedrijven die een fulltime dienstverband prefereren. Tegelijkertijd wordt deeltijd als een gegeven geaccepteerd, omdat in deeltijd werken samenhangt met het werken van vrouwen. Bovendien biedt deeltijdwerk de flexibiliteit om per dag in te kunnen spelen op klantenbezoek en piektijden en kunnen deeltijders gevraagd worden meer uren te werken als er meer werk is. Men ziet echter ook de nadelen van het werken in deeltijd, bijvoorbeeld het waarborgen van continuïteit in de dienstverlening. Ook de extra kosten die het gevolg zijn van deeltijd werken, zoals kosten aan premies, ARBO, overhead en opleidingen, worden erkend. Initiatieven van de zijde van werkgevers om de werktijden van de vrouwelijke werknemers uit te breiden doen zich op dit moment echter niet voor. Er is momenteel geen schaarste aan personeel. Medewerkers worden incidenteel gevraagd meer uren (tijdelijk) te gaan werken als daar vanuit het werk vraag naar is. Als deeltijders meer uren gaan werken is dat over het algemeen omdat zij zelf het initiatief daarvoor nemen.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers ten aanzien van de (uitbreiding van de ) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Deeltijd wordt door de werkgevers in de detailhandel als een vanzelfsprekendheid geaccepteerd. Men ervaart daarbij wel nadelen, maar er zijn zeker ook voordelen aan deeltijdarbeid. Door deeltijdbanen heeft men optimale flexibiliteit in de bezetting.

Bovendien is deeltijd een voorwaarde om van voldoende (vrouwelijke) medewerkers voorzien te zijn. De voordelen van deeltijdarbeid wegen zwaarder dan de voordelen die voltijdarbeid biedt.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers ten aanzien van de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Er is momenteel geen personeelstekort in de sector detailhandel en minder goede vooruitzichten vormen momenteel de grootste belemmering voor het uitbreiden van deeltijdbanen. Andere belemmeringen zijn vooral gelegen in de eerder genoemde voordelen die deeltijdarbeid werkgevers biedt. Deeltijders kunnen uren opvullen of gezamenlijk zorgen voor een volledige bezetting van de dag. Daarnaast speelt een rol dat leidinggevenden denken dat veel medewerkers niet meer uren willen werken.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Voor de organisaties in de detailhandel geldt dat uitbreiding van deeltijdarbeid op dit moment geen issue is, omdat het werk er niet om vraagt. Men denkt echter wel dat het vraagstuk in de toekomst relevant wordt wanneer zich personeelstekorten voor zullen doen, door tekorten in aanbod op de arbeidsmarkt en doordat werkweken verder opgerekt zullen worden. Maar men verwacht ook dat de huidige economische situatie zal leiden tot meer financiële knelpunten bij medewerkers, waardoor de vraag naar oppluismogelijkheden zal toenemen. Financiële prikkels zouden een stimulans kunnen geven om meer uren te gaan werken. Tenslotte verwacht men soelaas van een flexibelere inrichting van de kinderopvang, waardoor vrouwen op meer uren dan nu gebruikelijk kunnen werken.

## **Conclusies sector zakelijke dienstverlening**

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

De schoonmaaksector kent geen formeel beleid rond deeltijdarbeid, hetgeen vooral het gevolg is van de vanzelfsprekendheid van deeltijdarbeid in deze sector. Er zijn maar weinig medewerkers die voltijds werken. De organisatie van het werk rondom schoonmaakobjecten, gekoppeld aan de wensen van medewerkers die dit werk uitvoeren, bepaalt de hoge mate van inzet van deeltijdarbeid in de sector. De meeste schoonmaakobjecten vergen geen voltijds inzet van medewerkers en medewerkers zelf willen het liefst hun werk dicht bij huis uitvoeren, op de uren die hen past. Bovendien is schoonmaakwerk niet de ideale job om voltijds of in een grote deeltijdbaan uit te voeren.

In de schoonmaakbedrijven kent deeltijd geen ondergrens. Alle varianten zijn mogelijk en kunnen aantrekkelijk zijn voor zowel medewerkers als klanten.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie werk/privé?*

Voor de schoonmaakbedrijven levert deze vraag niet veel informatie op. Alle wettelijke regelingen worden toegepast in de schoonmaak. De bedrijven doen hun best om het de medewerkers naar de zin te maken. Zij moeten het geld verdienen en het is voor de bedrijven belangrijk om de medewerkers die het werk goed doen te behouden en aan zich te binden. Daarnaast geldt dat medewerkers vaak zo weinig uren werken dat er ook niet veel extra vragen zijn rond faciliteiten ten aanzien van werk en zorg.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijdwerkende personeel is voor schoonmaakbedrijven niet echt aan de orde. Men heeft er geen behoefte aan. Medewerkers die echt meer uren willen werken en niet teveel aanvullende eisen stellen, kunnen wel een uitbreiding van uren krijgen. Maar ook medewerkers zelf vinden schoonmaakwerk niet ideaal werk en omstandigheden zelden een grote deeltijd baan. Wil men meer uren gaan werken, dan zoekt men liever naar ander werk.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers t.a.v. de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

De organisatie van het werk, gekoppeld aan de aard van het werk, zijn de meest bepalende factoren in de houding van werkgevers tegenover (uitbreiding van de) arbeidsduur. Het werk dat schoonmaakbedrijven aanbieden leent zich voor deeltijdarbeid en niet voor voltijd werk, is de mening.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers t.a.v. de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Er is voor de schoonmaakbedrijven (nog) geen reden om actief na te denken over een andere organisatie van de arbeid. Ook in de nabije toekomst verwacht men dat er voldoende aanbod is voor het werk dat men te bieden heeft. Het is niet makkelijk voor de schoonmaakbedrijven om aan personeel te komen, maar het lukt wel. De huidige economische recessie leidt voor de bedrijven bovendien tot een ruimere arbeidsmarkt.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Er zijn in principe wel mogelijkheden om de arbeidsduur van medewerkers uit te breiden, maar dit vraagt om aanpassingen in de organisatie van de arbeid en zal de arbeid duurder maken. Zolang vraag naar en aanbod van kleine deeltijd banen nog in balans is zal, dit niet gebeuren. De kleine deeltijd banen hebben geen nadelen voor de bedrijven en ook niet voor de klanten. In de schoonmaaksector geldt een sterke concurrentie, het enige waar bedrijven zich op kunnen onderscheiden is de prijs. Door alle aanbestedingen waar de schoonmaak steeds meer mee te maken krijgt, is de kostprijs van arbeid een cruciale factor om werk binnen te kunnen halen.

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van het SCP een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar de rol van werkgevers ten aanzien van uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders.

De resultaten van het verdiependonderzoek worden in dit rapport beschreven.

In deze inleiding worden achtereenvolgens de volgende punten nader toegelicht:

- de aanleiding van het onderzoek;
- de vraagstelling van het onderzoek;
- de opzet van het onderzoek;
- de uitvoering van het onderzoek en de samenstelling van de onderzoeksgroep
- de inhoud van het rapport.

## 1.2 Aanleiding voor de onderzoeksvraag

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft onderzoek gedaan naar de rol die werkgevers spelen bij de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel en de mogelijkheden en belemmeringen om deeltijdbanen uit te breiden. Daartoe is reeds een telefonische survey uitgevoerd in vijf sectoren, te weten de sector zorg, onderwijs, overheid, detailhandel en overige zakelijke dienstverlening. Het onderzoek maakt deel uit van de activiteiten van de Taskforce DeeltijdPlus (TDP), die erop gericht zijn om het in de nabije toekomst vanzelfsprekender te maken dat vrouwen kiezen voor een grotere deeltijdbaan. In aansluiting op het survey is onderzoek gewenst dat meer inzicht geeft in de rol die werkgevers spelen bij de (uitbreiding van de) arbeidsduur van deeltijders en de mogelijkheden en belemmeringen die er bestaan om uitbreiding mogelijk te maken.

In de volgende paragrafen beschrijven wij de opzet van het onderzoek en de wijze waarop wij dit hebben uitgevoerd.

## 1.3 Vraagstelling van het onderzoek

Doel van het onderzoek is goed inzicht te krijgen in de behoefte aan en mogelijkheden tot uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders, in organisaties in vijf sectoren. Het onderzoek moet in beeld brengen welke achtergronden en overwegingen een rol spelen bij de opvattingen, voorkeuren en gepercipieerde knelpunten én mogelijkheden voor uitbreiding van de omvang van deeltijdbanen.

De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende vragen uiteen:

1. Wat is het beleid van organisaties ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?
2. Welk ander aanpalend beleid kennen organisaties op het gebied van de combinatie van werk/privé?
3. Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?

4. Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers t.a.v. de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?
5. Welke knelpunten ervaren werkgevers t.a.v. de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?
6. Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?

Onder werkgevers worden werkgevers – met vijf of meer medewerkers- in de sectoren zorg, onderwijs en overheid, bedoeld.

#### 1.4 Opzet van het onderzoek

Het onderhavige onderzoek biedt meer inzicht in de opvattingen van werkgevers over het in deeltijd werken van medewerkers, de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders en de achterliggende factoren van deze opvattingen. Inzicht in deze opvattingen en achterliggende motieven biedt inzicht in de knelpunten die werkgevers ervaren om de arbeidsduur van deeltijders uit te breiden en in mogelijkheden om een dergelijke uitbreiding te realiseren.

Om toegevoegde waarde te bieden aan het reeds uitgevoerde survey was het van belang om in het onderhavige 'verdiepingsonderzoek' op te gaan naar het 'verhaal achter de cijfers'. Input voor het onderzoek vormden de bevindingen van het survey en de vragen naar achterliggende informatie die hieruit voortvloeiden.

De genoemde vragen die leven t.a.v. de rol van werkgevers bij de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders, vergen het verzamelen van *kwalitatieve gegevens*. Kwalitatieve gegevens geven inhoudelijke informatie over houdingen en gedragingen van mensen en de achtergronden hiervan.

De gegevens voor het verdiepingsonderzoek zijn verzameld met behulp van *individuele vrije interviews*. Bij deze methode van onderzoek kunnen we goed inzicht verkrijgen in de opvattingen, voorkeuren en gepercipieerde knelpunten, én mogelijkheden voor uitbreiding van de omvang van deeltijdbanen. Met goed doorvragen kunnen daardoor ook de achtergronden en overwegingen van deze opvattingen en voorkeuren achterhaald worden.

Bij de methode van het vrije interview gebruikt de interviewer een lijst met interviewonderwerpen als leidraad voor het gesprek. De interviewer is vrij in de inrichting van het gesprek, hetgeen betekent dat de volgorde van de onderwerpen naar eigen inzicht kan worden gekozen en het gesprek aangepast kan worden aan de reacties van de respondent. Belangrijk is dat doorgevraagd wordt op antwoorden die het meest relevant zijn voor de beantwoording van de vragen die aan het onderzoek ten grondslag liggen.

De vrije interviews zijn toegepast in de vorm van zogenaamde *site visits* aan de bij het onderzoek betrokken organisaties. Op locatie werd met de meest relevante vertegenwoordigers van management; HRM en medewerkers uit de organisatie gesproken, met de bedoeling een zo volledig mogelijk zicht op de problematiek te verkrijgen.

## 1.5 Uitvoering van het onderzoek en samenstelling van de onderzoeksgroep

Voor het samenstellen van de *onderzoeksgroep* hebben wij gebruik gemaakt van de organisaties die in het survey toestemming hebben gegeven om benaderd te worden voor vervolgonderzoek. Deze lijst met organisaties is door ons aangevuld met organisaties uit eigen bestanden. Door de opdracht die de TDP ons heeft verleend voor het uitvoeren van experimentele pilots in de sectoren overheid, zorg en onderwijs beschikken wij over netwerken van organisaties in deze sectoren.

Bij de *selectie van de organisaties* die betrokken zijn bij het onderzoek, is rekening gehouden met de volgende variabelen:

- sector;
- subsector;
- aantal werknemers;

Per sector zijn conform afspraak drie organisaties bij het onderzoek betrokken, waarbij zoveel mogelijk rekening is gehouden met variatie naar subsector en grootte. Met alle organisaties die bij het onderzoek zijn betrokken, hebben wij telefonisch contact gezocht om de procedure uit te leggen en concrete werkafspraken te maken. Daarbij is aangegeven met welke medewerkers (P&O, leidinggevend, uitvoerend, vertegenwoordiging vanuit OR) wij graag een gesprek zouden voeren. De gesprekken met uitvoerende medewerkers zijn zowel individueel uitgevoerd, als in de vorm van een groepsgesprek. Medewerkers zijn soms gericht geselecteerd (bijvoorbeeld naar functie of omvang aanstelling) en soms pragmatisch, afhankelijk van wat mogelijk was in de betreffende organisatie.

De brief waarmee organisaties over het onderzoek zijn geïnformeerd is als bijlage I aan dit rapport toegevoegd.

Voor het onderzoek is een lijst met gesprekspunten ontwikkeld die gebruikt is bij de vrije individuele interviews. Over de samenstelling van de lijst is overleg geweest met het SCP en de vragenlijst is ter goedkeuring aan de TDP voorgelegd. De vragenlijst is als bijlage II aan dit rapport toegevoegd.

De interviews zijn uitgevoerd door de partners van VanDoorneHuiskes. Alle interviewers zijn voorafgaand aan het onderzoek uitvoerig geïnformeerd over het onderwerp van onderzoek en geïnstrueerd over de wijze van interviewen.

## 1.6 Inhoud van het rapport

In dit rapport worden de resultaten van het verdiepingsonderzoeken beschreven, waarin de volgende onderwerpen behandeld worden:

- beschrijving van de resultaten van het onderzoek per sector;
- de conclusies.



Aan het rapport zijn als bijlagen toegevoegd:

Bijlage I	Brief introductie onderzoek
Bijlage II	Gesprekspunten interviews
Bijlage III	Kenmerken betrokken organisaties

## Hoofdstuk 2 Sector zorg

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven wij de resultaten van het onderzoek in de sector zorg. Bij het onderzoek in deze sector zijn drie instellingen betrokken: twee ziekenhuizen en het onderdeel Kortdurende Zorg van een Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ).

Het ene ziekenhuis, een topklinisch opleidingsziekenhuis kent twee locaties, die organisatorisch bij elkaar horen en ook dicht bij elkaar liggen. Het andere ziekenhuis kwalificeert zich zelf als regionaal ziekenhuis en kent eveneens twee locaties. De organisatie GGZ Kortdurende Zorg vormt een onderdeel van een uitgebreid geheel van zorginstellingen met specifieke geografische dan wel specialistische aandachtsgebieden. Deze instellingen vallen onder één Raad van Bestuur. GGZ Kortdurende Zorg bestaat op haar beurt uit verschillende onderdelen en teams. Deze onderdelen zijn deels gericht op specifieke cliëntengroepen, deels georganiseerd langs medische, psychologische en/of psychiatrische disciplines.

Voor kenmerken van de personele samenstelling van de drie in dit onderzoek betrokken zorgorganisaties – de beide ziekenhuizen en het onderdeel GGZ Kortdurende Zorg - verwijzen wij naar Bijlage III van dit rapport.

Alle drie betrokken instellingen kunnen in meer of mindere mate als groeiorganisaties worden gekenschetst. Men is regelmatig op zoek naar nieuwe medewerkers. Desondanks zijn ook budgetrestricties en formatieruimten een reëel gegeven, waar instellingen en afdelingen mee te maken hebben. Er wordt onder meer gezegd: *“dit ziekenhuis groeit qua productie en ook qua personeel; maar wij denken niet in groei van personeel, maar van productie; dat betekent per saldo dat er meer zorg wordt geleverd door minder personeel; de groei zit in de zorg en niet in de overhead.”*

Groeiorganisaties inderdaad, maar tegelijkertijd moet scherp op de kosten worden gelet. Afdelingen binnen de betrokken instellingen moeten zich aan de formatieomvang houden. En bij iedere vacature geldt de vraag: moeten we deze echt opvullen of kunnen we – bijvoorbeeld – via uitbreiding van bestaande contracten aan de vraag naar personeel tegemoet komen. Vanuit het perspectief van dit onderzoek is dat laatste een interessant gegeven.

Voor zover nieuw personeel wordt gezocht, blijkt dat niet voor alle functies even gemakkelijk. In de regel lukt het met de ‘gewone’ verpleegkundigen nog wel, maar wordt werving moeilijker als het om meer specialistische functies gaat. In dat laatste geval wordt bijvoorbeeld gesproken over ok-verpleegkundigen, dialyseverpleegkundigen, intensive care verpleegkundigen, psychiaters en gezondheidspsychologen. Gewezen wordt op de ontwikkeling van private klinieken en detacheringbureaus binnen de sector zorg. Deze werken vaak niet onder de CAO Ziekenhuizen, kunnen hogere salarissen bieden en trekken goede en gespecialiseerde professionals naar zich toe. In alle bij dit onderzoek betrokken organisaties beziet men de personele voorziening op iets langere termijn – na de kredietcrisis – met een zekere zorg. Men verwacht een nog toenemende vraag naar personeel.

Als andere sectoren weer aantrekken en daar weer nieuwe krachten nodig zijn, zal dat negatief uitpakken voor het arbeidsaanbod in de zorg, zo is de algemene verwachting.

## **2.2 Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en personeelsfunctionarissen**

### 2.2.1 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

Een voltijdse werkweek in de betrokken instellingen bestaat uit 36 uur. Interessant is de observatie dat een 32-urige werkweek ook al vaak als voltijdse werkweek wordt gezien en beleefd. Formeel ligt de grens echter op 36 uur. De drie betrokken instellingen kennen niet een formele, voor alle afdelingen geldende ondergrens van arbeidsuren per week. Wel hanteren sommige afdelingen of specialismen een ondergrens. Zo wordt gezegd: *“verpleegkundigen Spoedeisende Hulp (SEH) zijn moeilijk te krijgen, daarom hanteren we daar een ondergrens van 24 uur.”* Ook gelden bepaalde restricties als men tijdens de uitoefening van de baan een opleiding volgt. Volgt men bijvoorbeeld de intensive care specialisatie, dan moet men gedurende anderhalf jaar – inclusief de opleidingsuren – 32 uur per week werken. De opleiding eist dat er voldoende mogelijkheden in de werksituatie zijn om de opgedane kennis in de praktijk te oefenen. Na voltooiing van de opleiding mag men het urenental per week weer reduceren.

Een algemene regel wat betreft arbeidstijden is in één ziekenhuis het verbod om een volledige werkweek van 36 uur in een 4 x 9 schema uit te oefenen. *“Dat bleek in de praktijk niet werkbaar, omdat vaak op dezelfde dag weinig mensen aanwezig waren; dat gaf bijvoorbeeld onderbezette poli’s; het bleek niet effectief”.*

Een belangrijk gegeven in de werktijden van werkers in de zorg is dat in principe iedereen – in ieder geval ook de deeltijders – dag-, avond- nacht- en weekenddiensten vervult. Alleen in heel bijzondere en altijd tijdelijke gevallen is een schema van werken onder schooltijden mogelijk, bijvoorbeeld van 9 tot 3 uur. De regel is: alle diensten draaien en geen knip in de diensten. Men werkt dus in shifts van acht uur. De formele werkduur per week behoeft echter geen veelvoud van acht uur te zijn. Alle varianten komen voor, bij wijze van spreken. Men lost dat op door de ene week bijvoorbeeld twee dagen werkzaam te zijn en de andere week drie.

Alle betrokken instellingen werken met een jaarurensystematiek. Dat betekent dat – om bepaalde redenen – niet gewerkte uren op een later tijdstip kunnen worden ingehaald. En ook dat, als dat roostertechisch verantwoord is, men in bepaalde perioden van het jaar minder uren kan werken en in andere meer. Dat laatste juichen met name de ziekenhuizen toe, omdat de operatiekamers niet in alle perioden van het jaar een topbezetting kennen. De leiding van de ziekenhuizen zou nog wel wat meer flexibiliteit in werkperioden per jaar willen, juist om productiepieken en – dalen zo goed mogelijk te kunnen volgen.

Een algemene conclusie op het vlak van deeltijdbeleid, of werktijdenbeleid algemeen, is dan als volgt. Er is weinig formeel beleid. Veel is toegestaan. Deeltijd is iets *“wat er nu eenmaal bij hoort.”* Met een werkzame populatie van zo’n 80 procent vrouwen is deeltijd onvermijdelijk, zo is de algemene ervaring en mening. Soms worden ondergrenzen gesteld, maar dat varieert per afdeling of team.

*“Voor de gewone verpleegkundigen hebben we alle vormen van contracten; voor de personele administratie is dat iets om soms wanhopig van te worden,”* geeft een hoofd P&O aan.

Deeltijd dienstverbanden komen minder voor in de leidinggevende functies. Zo werken teammanagers in ziekenhuizen veelal minstens 32 uur, vaak ook in volle banen.

*“Er is niet een strikte eis dat teammanagers grotere banen hebben; maar ze hebben een breed pakket aan taken, omdat ook alle P&O activiteiten in de lijn zijn belegd; dat kost veel tijd, daarom grotere banen.”*

Duobanen bij teammanagers komen voor, elk 20 uur bijvoorbeeld. Afdelingshoofden, directieleden werken in de regel in volle banen. Ook hier geldt: het is niet altijd een strikte eis, maar het is tamelijk onpraktisch om een kleine baan te hebben bij een dergelijke functie. *“Minder (dan 36 of 32 uur) zou lastig zijn, dan krijg je je werk niet af; ook kun je dan minder betrokkenheid realiseren.”* Deze praktijk brengt met zich mee dat mannen onder de leidinggevenden in de betrokken instellingen oververtegenwoordigd zijn in verhouding tot hun gemiddelde aanwezigheid binnen het personeel van zo'n 20 procent.

Deeltijd banen binnen de zorg komen in alle leeftijdsklassen en levensfasen voor, zij het dat men in de fase voor de gezinsvorming vaker in volledige dienstverbanden werkt. Het is echter niet zo dat men als de directe zorg voor kleine kinderen wat is afgenomen, massaal naar 32-urige of volle banen terugkeert. Het komt wel voor dat men de werkweek weer iets uitbreidt, maar dat is geen algemeen patroon. Op dit vlak zou overigens wel winst te behalen zijn, wanneer leidinggevenden een meer activerend beleid ten toon zouden spreiden. In het conclusiehoofdstuk wordt daar op terug gekomen.

De roostering van werktijden wordt door de teammanagers gedaan, of wordt door de teammanager gedelegeerd aan een roostermaker. Men kan per geroosterde periode, meestal vier tot zes weken, in het algemeen vier voorkeuren aangeven, die door de roostermaker moeten worden gehonoreerd. Overige specifieke vragen kan men wel indienen, maar die behoeven vanuit de leiding niet te worden toegewezen. Men kent zijn of haar rooster in de regel zo'n zes weken tot twee maanden van te voren.

Aanvragen voor verandering van werktijden, in de zin van vermeerdering of vermindering van uren, worden bij de leidinggevende, meestal de directe teammanager, gedaan. Teams variëren in grootte, met zo'n maximum van 40 mensen, 30 voltijd equivalenten. De leidinggevende beslist wat wel en niet kan. De rol van P&O is hierbij beperkt. Dat geldt voor alle drie betrokken instellingen. P&O komt in beeld als het om formatieplannen van afdelingen en teams gaat of wanneer CAO-bepalingen aan de orde zijn. De praktische beslissingen omtrent werktijden en werkinzet worden door de leidinggevenden genomen, in samenspraak met de betrokken medewerker. Kenmerkend is daarbij de in de regel soepele houding van leidinggevenden met betrekking tot voorkeuren in baanomvang. Men streeft naar behoud van goed personeel. In de praktijk betekent dit vaak dat die soepele houding ook daadwerkelijk nodig is. Leidinggevenden weten dat en medewerkers weten dat ook. Zoals een werknemer het uitdrukt: *“Soms komt er wel eens ter sprake dat men wel wat meer voltijders zou willen hebben; maar er is een krapte aan personeel en dan kan een leidinggevende weinig doen.”*

## 2.2.2 Overig aanpalend beleid

Over de omvang van een volledige baan is al gesproken, die is formeel 36 uur. Beleid in de betrokken instellingen is dat deeltijders en voltijders allen de verschillende diensten – dag, avond, nacht, weekend – vervullen en dat de diensten acht achtereenvolgende uren bedragen. Zoals gezegd, een knip in de uren – een halve dienst bijvoorbeeld – is niet mogelijk. Een heel enkele keer wordt op die regel een tijdelijke uitzondering gemaakt. Wel is het zo dat de CAO Ziekenhuizen en de CAO GGZ – nog – toestaan dat werknemers van 55 jaar en ouder geen avond-, nacht- of weekenddiensten behoeven te verrichten. De CAO - partijen werken aan veranderingen op dit punt, gesproken wordt over een persoonlijk levensfasebudget op basis van dienstjaren. Dit is echter nog niet ingevoerd. In de praktijk blijkt dat niet alle oudere werknemers de huidige 'ontziebepalingen' ook daadwerkelijk benutten. Ze hebben er echter wel recht op en afdelingen of teams dienen daarmee in hun roostering rekening te houden. Dit gegeven impliceert dat men in de regel het aandeel oudere medewerkers in teams zo beperkt mogelijk probeert te houden. En dit komt, op zijn beurt, de beeldvorming omtrent oudere medewerkers niet ten goede.

Thuiswerken of telewerken is vanuit de aard van de werkzaamheden in de regel moeilijk. Soms kan het wel en het wordt ook wel eens voor een gedeelte van de dienst toegestaan. Maar de algemene regel is: werktijden breng je op de werkplek door.

Over verlofregelingen zijn verschillende bepalingen in de CAO Ziekenhuizen en in de CAO GGZ opgenomen. De bestaande wettelijke voorzieningen - Wet Arbeid en Zorg (kortdurend zorgverlof) en Wet Aanpassing Arbeidstijden – zijn uiteraard van toepassing. Behalve het wettelijke zwangerschaps- en bevallingsverlof kan, aldus de CAO Ziekenhuizen, aan de werkneemster maximaal vier weken extra onbetaald verlof worden toegekend. Op het punt van langdurend zorgverlof gelden aanvullende bepalingen. In bijzondere gevallen van thuisverpleging in termen van terminale of palliatieve zorg kan tot een maximum van 11 aaneengesloten weken betaald verlof worden toegekend. Ditzelfde geldt voor de CAO GGZ. Ook bij calamiteiten en ander kort verzuim zijn, in aanvulling op de Wet Arbeid en Zorg, in zeer bijzondere persoonlijke omstandigheden extra verlofdagen mogelijk. De beslissingen hieromtrent liggen in de regel bij de leidinggevenden.

Voor mantelzorgers zijn geen specifieke zaken geregeld. Mantelzorgers komen voor, maar volgens de gesprekspartners lijkt het geen uitgebreid verschijnsel. Expliciet wordt gezegd dat men verzuim rond zorgverplichtingen uit het ziekteverzuim wil houden. *“Zorgverplichtingen zoals mantelzorg leveren vaak grijs verzuim op; we willen daarover openheid hebben; we benoemen de reden van verzuim en proberen dan vervolgens het verzuim via wettelijke verloven op te vullen; we willen dat men open en eerlijk is; we geven daartoe de ruimte; het verzuim loopt dan ofwel via de voorzieningen van kortdurend zorgverlof of afgesproken wordt dat men, in het kader van de jaarurensystematiek, de verzuimde tijd inhaalt.”* (hoofd P&O ziekenhuis).

Kinderopvang blijkt in twee van de drie betrokken organisaties aanwezig. Interessant is de constatering van GGZ dat kinderopvang alleen per hele dag beschikbaar is en dat dit gegeven soms consequenties heeft voor de omvang van de baan. Een flexibeler beleid van het centrum voor kinderopvang zou tot uitbreiding van werkuren per week kunnen leiden, aldus een GGZ leidinggevende.

Carrièrepaden in de zorg zijn beperkt, zeker als men in deeltijd werkt. Wil men hogerop dan moeten vaak extra opleidingen worden gevolgd. En die opleidingen stellen op hun beurt aanwezigheidseisen, zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven. Dit om de mogelijkheden het geleerde in de praktijk te brengen zo groot mogelijk te maken. Leidinggevende functies, vanaf het niveau van teammanagers, vragen in de regel toch om volledige banen, dan wel om banen van ten minste 32 uur. Op het niveau van teammanagers komen duobanen voor. Maar het algemene beeld is: relatief korte loopbaanpaden in het algemeen; hogerop komen vraagt extra opleidingen en extra werktijd. Men kan zich met enig recht de vraag stellen of bij een zo persistent patroon van deeltijd werken door vrouwen niet het nodige leidinggevend talent van vrouwen voor de sector zorg verloren gaat. Een zorgvuldiger koestering van het *human capital* binnen de sector zou in beleidsmatige zin aandacht verdienen.

### 2.2.3 Praktijk voorkomen deeltijd

Van alle vrouwen in de betrokken organisaties werkt zo'n driekwart tot 80 procent in deeltijdbanen. Mannen werken relatief vaker dan vrouwen in volledige banen. Mede daardoor bezetten mannen disproportioneel de hogere functies. De reden voor deeltijdaanstellingen is – in eerste instantie – vaak de noodzaak en/of de wens om thuis zorgarbeid te verrichten. De komst van een eerste kind is de meest voorkomende aanleiding om de werkweek te reduceren. Verzoeken om de aanstellingstijd te verminderen komen regelmatig voor. Daarvoor wordt in de betrokken instellingen vrijwel altijd toestemming gegeven. Soms zonder slag of stoot, soms met enige overweging van de zijde van de leidinggevende. *“Meestal ga ik wel akkoord, maar ik kijk toch ook een beetje naar wat ik nodig heb binnen de afdeling; maar ik denk wel dat je mensen de mogelijkheid moet geven hun arbeidstijd te verminderen, wil je althans die medewerkers voor de instelling behouden”*. En ook: *“zonder deeltijders hebben we geen organisatie.”*

*“Het zijn vooral vrouwen die in deeltijd werken”, aldus een teammanager van een ziekenhuis. “Mannen werken vrijwel allemaal full-time. En een aantal studenten verpleegkundigen, voor specialistische functies, werkt full-time. Verder zie ik niet veel variatie. Men werkt in deeltijd wegens de kinderen. Maar ook als partners goede banen hebben; om het geld is dan meer uren werken niet nodig”*.

Een teammanager GGZ: *“Verkleining van aanstelling komt voor, ja; bijvoorbeeld van 28 naar 24 uur. Het werk is soms psychisch behoorlijk belastend. Ja, ik sta die vermindering van uren; ik vind het in de regel geen probleem”*.

De reden van het werken in deeltijd is binnen de andere betrokken instellingen niet de zwaarte van het werk. Die wordt althans niet tot nauwelijks genoemd. *“Nee, de zwaarte van het werk wordt niet als reden van vermindering van de werktijd genoemd”, stelt het hoofd P&O van één van de ziekenhuizen. “We zijn overigens wel alert op de zwaarte van het werk; als iemand uitvalt dan vragen we door: hoe komt dat; is het werk te zwaar; wat wil je precies?”*

Verruiming van deeltijdbanen komt ook voor. Meestal vormt werkdruk de aanleiding, aldus één van de hoofden P&O.

*“Het verzoek kan van de medewerker zelf uitgaan in een dergelijke situatie van ervaren werkdruk, maar meestal gaat het als volgt: we zeggen dan als ziekenhuis, we gaan niet werven, maar we proberen tijdelijk binnen het team wat meer te werken; we zoeken dan bij de zittende medewerkers naar tijdelijke uitbreiding van hun uren; soms loopt die uitbreiding via een – tijdelijk – project.”*

Verruiming van de werktijd wordt toegestaan, als het via de budgettaire ruimte binnen het team of de afdeling kan. Is die ruimte er dan wordt uitbreiding van werktijd verwelkomd. *“Je moet de medewerkers ook wel een beetje uitdagen; we willen een passie voor zorg; we streven naar klantvriendelijkheid; en ook naar een bredere inzetbaarheid van medewerkers en naar levensfasebewust beleid”.*

#### 2.2.4 Houding tegenover deeltijd

Vermindering van werktijden, verruiming van werktijden, het lijken toch in het algemeen beslissingen van werknemers die daartoe leiden. Bij verruiming van werkweken lijkt de leidinggevende iets meer aan zet: de werkdruk neemt toe, er zijn resturen op te vullen, aan medewerkers wordt soms gevraagd om daar op in te gaan, al dan niet via een speciaal daartoe ingesteld project. In meer algemene zin kan worden geconcludeerd dat leidinggevendende deeltijdbanen, en ook de mogelijke veranderingen daarin naar meer of minder, in hoge mate accepteren. Zij zien het als een *fact of life*. Zonder deeltijd geen organisatie, zo wordt gezegd. Het is nu eenmaal een bedrijf waar veel vrouwen werken en dan heb je dat. *“De organisatie ondersteunt het werken in deeltijd zeer; in feite is alles mogelijk; je wilt de mensen behouden en dan moet je meegaan met hun wensen,”* aldus de uitingen van alle geïnterviewde leidinggevendenden. Een meer specifiek geluid van een teammanager: *“als je vraagt hoe sta je tegenover deeltijdarbeid, dan zeg ik 32 uur is heel gezond voor mensen. Bij die omvang heb je een laag ziekteverzuim en een grote betrokkenheid en motivatie; minder dan 24 uur vind ik wel problematisch; dan wordt de betrokkenheid minder.”*

*“Heel veel vrouwen zijn minder gaan werken in de leeftijdsfase dat ze kinderen kregen; ik ben blij dat ik deze arbeidskrachten heb kunnen behouden”,* aldus een teammanager GGZ. *“Als werkgever stimuleer je een kleinere baan niet; maar je maakt het wel mogelijk; je wilt je personeel behouden; vanwege de grote investeringen in de kwaliteit van hun werk. We adverteren in principe voor 36 of 32 uur; als men 28 wil werken al meteen bij het begin van de aanstelling, gaan we in gesprek met die persoon”.*

Deeltijd in hogere, leidinggevende functies wordt in de regel minder opportuun geacht. Niet zo zeer op principiële gronden, maar meer vanuit een praktisch gezichtspunt: de taken zijn te veel, te uitgebreid om al het werk in – bijvoorbeeld – drie dagen voor elkaar te krijgen. Dit komt mede omdat de verantwoordelijkheid en de uitvoering van het personeelsbeleid vooral op het bord van de leidinggevendenden liggen. Eveneens in praktische zin betekent dit gegeven – meer werkuren nodig in hogere banen – dat vrouwen via hun voorkeuren voor niet te omvangrijke werkweken vaak een moeilijke toegang tot de hogere banen hebben. Dat dit tot verlies aan potentieel leidinggevend talent leidt lijkt in hoge mate waarschijnlijk.

Het feit dat deeltijdbanen binnen de onderzochte organisaties – en binnen de sector zorg algemeen – als min of meer onontkoombaar en als een *fact of life* worden geaccepteerd, betekent niet dat men geen nadelen ziet. Als nadelen van deeltijdbanen worden genoemd:

- het is roostertechnisch vaak ingewikkeld;
- coördinatie en communicatie zijn vaak moeilijk;
- het is vaak zo'n complexe organisatie;
- de informatieoverdracht is ingewikkeld, je moet vaak hetzelfde zeggen tegen verschillende mensen;
- overdracht van informatie moet je organiseren, daar heb je dus weer anderen bij nodig;
- de betrokkenheid van medewerkers gaat achteruit, als er steeds zo'n lange periode zit tussen de gewerkte dagen.

En ook: *“ik zou wel voorstander zijn van vrouwen in wat grotere banen; als gespecialiseerde verpleegkundigen bijvoorbeeld vier uur extra zouden werken, dan hadden we geen bezettingsprobleem.”* En ook: *“voor de sector als geheel zou het eigenlijk ook wel goed zijn, meer grotere banen.”*

Maar men zegt ook: *“beleidsmatig zijn er weinig voordelen aan deeltijdwerk; maar we zijn er inmiddels zo aan gewend; als organisatie doen we het eigenlijk wel prima”.*

Dat laatste verdient inderdaad te worden gezegd. Wanneer men zich als onderzoeker/buitenstaander in het fenomeen werktijden binnen de Zorg verdiept, dan is vooral bewonderenswaardig dat men het kennelijk – meestal – voor elkaar krijgt om de bezettingsgraad van de teams en de afdelingen op peil te houden. In dat kader worden voorstellen voor mogelijke experimenten zelfroostering toegejuicht. Men verwacht dat een praktijk van meer autonomie in en greep op eigen werktijden, de kans op uitbreiding van werktijden zou kunnen vergroten. *“De werkbeleving wordt dan anders.”*

## 2.2.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Er wordt een aantal mogelijkheden genoemd om tot – enige – uitbreiding van het gemiddeld aantal werkuren van vrouwelijke deeltijders te komen.

*“Zelfroosteren werkt”*, verwacht men. Als vrouwen meer autonomie en “tijdsoevereiniteit” ervaren, zal men wellicht eerder bereid zijn om wat uren per week meer te werken.

Bij moeilijk te vervullen vacatures of bij kleine vacatures expliciet de vraag aan medewerkers voorleggen of men (al dan niet tijdelijk) meer uren per week wil/kan werken.

De flexibiliteit van de beschikbare kinderopvang verhogen. Dat maakt het voor vrouwen gemakkelijker om enkele uren per week meer te werken.

Binnen de organisatie goed inventariseren en onderzoeken onder welke voorwaarden vrouwen hun werktijden zouden willen uitbreiden, wordt door GGZ geopperd,. Men doet al vast enkele suggesties:

- een meer flexibele kinderopvang;
- de mogelijkheid open stellen om op vaste dagen te werken;



- nagaan of de optie ‘alle vakanties vrij’ te realiseren is;
- de mogelijkheid onderzoeken van alleen late diensten, alleen weekenddiensten;
- ook onderzoeken hoe leidinggevenden omgaan met verzoeken tot uitbreiding werkweek.

Actieve aandacht vanuit de leidinggevenden voor mogelijke uitbreiding van werktijden van medewerksters, komt ook als suggestie naar voren. *“Je moet er aandacht aan blijven besteden”*. En ook: *“Je moet als teamleiders elkaar hier op aanspreken”*.

*“De diensttijd wordt afgestemd op het privéleven; medewerkers verwachten als het ware dat alles mogelijk is; vanuit de leiding zou iets meer sturing op dit punt best denkbaar zijn”*, aldus een teammanager van één van de ziekenhuizen.

*“Men wil wel wat meer uren werken, maar dan alleen op tijdelijke en/of flexibele basis; daar kun je als leidinggevende wat meer op inzetten, dan kan men vast aan de wat ruimere arbeidstijden wennen.”*

*“Ruimere banen meenemen, als onderdeel van vitaliteitsbeleid, van levensfasebewust beleid en/of van een beleid van brede inzetbaarheid”*, zo wordt door een hoofd P&O als suggestie gegeven.

## **2.3 Resultaten van de gesprekken met medewerkers**

### **2.3.1 Praktijk voorkomen deeltijdarbeid**

De gemiddelde duur van de werkweek van de medewerksters van de betrokken instellingen met wie is gesproken, varieert van 16 tot 20 uur. De reden van deeltijd is in alle gevallen de zorg voor het gezin. De noodzaak daartoe werd voor betrokkenen voelbaar, toen het eerste kind werd geboren. Een oudere medewerkster noemt ook de zorg voor haar moeder om het werken in een baan van 20 uur te continueren, ook nadat de kinderen haar directe zorg niet meer zo nodig hadden.

*“Ik denk dat de meeste vrouwen indertijd om dezelfde reden als ik – kinderen krijgen – in deeltijd zijn gaan werken. Voor de oudere medewerksters is het ook zo dat ze soms voor hun eigen ouders moeten zorgen; dan is in deeltijd werken gemakkelijker”*, aldus een medewerkster die over een aantal jaren wegens pensioen de organisatie zal verlaten en geen reden (meer) ziet om haar patroon van tweeënhalve dag werken per week te veranderen. Haar moeder voor wie ze op haar “vrije” dagen zorgde, is inmiddels gestorven. Maar nu nog van werktijd veranderen lijkt haar niet zinvol. *“Mijn moeder is in januari overleden en omdat ik twee hele dagen vrij was, ging ik voor die tijd altijd naar mijn moeder; ik wil over drie jaar stoppen dus ik ga nu niet meer mijn functie uitbreiden”*.

*“Ik werkte eerst 40 uur, toen 32 uur en toen ik voor het eerst moeder werd – in 2004 – heb ik eerst anderhalf jaar niet gewerkt; daarna ben ik weer begonnen voor 16 uur per week; die baan werd niet voor meer uren aangeboden”*. (medewerker P&O Service Centrum)

*“Ik zou nu wel 20 uur willen werken”, aldus dezelfde medewerkster, “ik heb nu twee kinderen, het jongste kind is nu ruim 1 jaar, het gaat goed, ik kan mijn aandacht nu weer op iets anders richten; ik heb een verzoek tot uitbreiding naar 20 uur bij mijn leidinggevende ingediend, maar er is op dit moment geen budgetruimte. “We doen ons best” hebben ze gezegd. Ik zou nog wel enkele uren meer willen werken per week, wanneer het om een aantrekkelijke functie-uitbreiding zou gaan. Een nieuw project bijvoorbeeld binnen P&O, of wat meer beleidsmatig werken”.*

En een verpleegkundige: *“Ik werkte 32 uur, totdat er kinderen kwamen; op dit moment werk ik 20 uur per week, ik heb een baan van 22 uur, maar nu met gebruikmaking van het ouderschapsverlof 20 uur; ik zou eigenlijk na het ouderschapsverlof 20 uur willen blijven werken; dat bevalt goed: de ene week 2 dagen, de andere week 3 dagen; dat is een prettig schema”.*

En een verpleegkundige van een andere instelling: *“Mijn man werkt vijf dagen, voor hem is het lastig om minder te werken; voor mij was deeltijd gemakkelijker; bovendien wilde ik ook graag thuis zijn met de kinderen”.*

Desgevraagd geeft ze aan dat haar man eigenlijk ook wel één dag per week bij de kinderen thuis zou willen zijn. *“Maar dat gaat niet goed in zijn functie”.* Interessant is dan vervolgens haar antwoord op de vraag of ze uitbreiding van eigen werktijd zou overwegen, wanneer haar man het toch zo zou kunnen organiseren dat hij één dag per week thuis was. *“Nee, ik zou die tijd gebruiken om wat meer samen met hem en met de kinderen thuis te zijn; ik zou ook minder een beroep op de oppas hoeven doen”.* In haar geval passen grootouders van beide kanten elk wekelijks op.

Een andere verpleegkundige met jonge kinderen: *“Als ik een echte opleiding wil volgen, intensive care specialisme bijvoorbeeld, dan moet ik mijn werktijd verhogen in verband met de noodzakelijke leermomenten. Ik zou dan zeker anderhalf jaar 28 tot 32 uur moeten werken. Ik overweeg het “in mijn achterhoofd”. Als de jongste naar school is. Nu zeker niet.”*

### 2.3.2. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

Er is weinig beleid met betrekking tot deeltijdarbeid, zo is de ervaring en mening van de betrokken medewerkers. Veel is mogelijk. *Ja, meer werken zou kunnen; men staat daar in de regel positief tegenover; maar het wordt niet voorgesteld vanuit de leiding, is mijn ervaring; je moet zelf het initiatief nemen”.*

Een verpleegkundige: *“nee over beleid met betrekking tot deeltijdarbeid wordt tijdens functioneringsgesprekken of teamoverleg niet gesproken. Je moet het zelf opperen”.*

De medewerkers blijken de situatie met betrekking tot deeltijdarbeid te percipiëren zoals P&O en de leidinggevenden deze ook zien: weinig formeel beleid, veel is mogelijk; vermindering werkuren kan maar wordt niet toegejuicht in de regel – hoewel sommige leidinggevenden ook dat ‘prima’ vinden – vermeerdering van werkuren wordt vaak op prijs gesteld, mits de budgettaire kaders dat toelaten. Dat laatste is niet vanzelfsprekend, ook al wordt op de werkvloer een tekort aan personeel ervaren. De druk om zo efficiënt mogelijk te werken, dat wil in de onderzochte organisaties zeggen dat er spaarzaam met de kosten van ingezette uren moet worden omgegaan, is groot.

Deze situatie van 'veel is mogelijk' geven vooral medewerkers het gevoel dat zij zelf de beslissingsmacht hebben over de omvang van hun werkweken. Leidinggevenden hebben op dat vlak als het ware minder in te brengen en dat weten ze. *"Het is nu eenmaal een vrouwenorganisatie"*, wordt gezegd, en dan heb je dat. *"Als je kwaliteit in huis wilt houden, moet je wel ingaan op de deeltijdverzoeken"*. De werknemers zijn vooral aan zet op het vlak van werktijden, al spelen budgettaire kaders wel een rol bij de inzet van personele uren. In de praktijk van alle dag blijkt er vaak meer werk dan geld om ook daadwerkelijk de uren in te zetten. Dus ja, voorlopig nog een werknemersmarkt op het vlak van werkuren en omvang werkweken, maar niet ongelimiteerd. Budgettaire restricties zijn reëel, zowel in de ziekenhuizen als in de GGZ organisatie.

### 2.3.3. Overig aanpalend beleid

Bij overig aanpalend beleid noemt men vaak de wettelijke mogelijkheden van zwangerschaps- en bevallingsverlof, van betaald kortdurend verlof via de wet Arbeid en Zorg. De Wet Aanpassing Arbeidstijden (WAA) komt eigenlijk niet ter sprake. Sommigen spreken over enkele uitbreidingen van de wettelijke mogelijkheden via de beide CAO's.

De aan- of afwezigheid van kinderopvang wordt ook genoemd. Twee instellingen hebben een eigen kinderdagverblijf, bij de andere (een ziekenhuis) zijn op dit moment geen voorzieningen op dat vlak. Vanuit GGZ wordt geopperd dat de kinderopvang een flexibeler aanbod van tijden zou moeten hanteren, om op die manier het vrouwen mogelijk te maken enkele uren per week meer te werken. Hierover is al eerder in dit hoofdstuk gesproken.

Thuis- en telewerken is niet te verenigen met de werkinhoud in deze sector.

### 2.3.4 Houding tegenover deeltijdarbeid

De houding ten opzichte van deeltijdarbeid is positief, is de algemene ervaring en mening van de geïnterviewde medewerkers. *"Het is zo gebruikelijk, het hoort er gewoon bij. Inzet en productiviteit zijn belangrijk in onze instelling; maar die kun je ook in deeltijdbanen tonen"*.

*"Men staat open voor vermeerdering en voor vermindering van arbeidsuren"*, aldus een medewerker van P&O Service Centrum. *"We proberen aan elkaars wensen te voldoen; het is een prettig en open klimaat"*.

Een andere verpleegkundige: *"Positieve houding; wanneer iemand in deeltijd wil werken is het eigenlijk ongebruikelijk als dat wordt geweigerd"*. En ze vervolgt: *"Omdat ik zelf een deeltijder ben kan ik daar (over die houding) wel iets zeggen; ik vind het belangrijk om betrokken te blijven en op de hoogte te blijven van wat er allemaal speelt; ik denk dat je daar zelf verantwoordelijk voor bent als deeltijder; je moet weten wat er op de afdeling speelt"*.

De medewerkers geven aan dat verzoeken tot deelarbeid aan de leidinggevenden worden voorgelegd. Teammanagers nemen in de regel de beslissingen ten aanzien van werktijden. Vanuit de teamleiders wordt wel eens met de afdelingshoofden overlegd, maar gebruikelijk is toch vooral dat op het niveau van teams de overeenstemming over de duur van de werkweek tot stand komt.

### 2.3.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Hierover is in het bovenstaande al wat gezegd. Uitbreiding van deeltijdarbeid wordt meestal toegejuicht, als er ten minste formatie-uren beschikbaar zijn.

*“Tja, leidinggevenden zouden wel meer mensen in vollere banen willen hebben; maar er is een krapte aan personeel en dan kan men weinig doen”*, zo is al eerder in dit hoofdstuk vanuit een medewerker weergegeven.

De algemene houding, vanuit het perspectief van de leidinggevenden en verwoord door de medewerkers: uitbreiding banen graag, mits de budgettaire ruimte daartoe aanwezig is. De perceptie van de medewerkers is dat leidinggevenden grotere banen prettiger vinden. Maar dat blijkt vanuit de medewerkster niet mogelijk of niet wenselijk te worden geacht, is ook het oordeel.

Medewerkers benadrukken nog dat deeltijders in principe alle soorten diensten draaien: dag, avond, nacht en weekend.

### 2.3.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Onder welke voorwaarden zou u meer uren gaan werken, zo werd aan een oudere verpleegkundige gevraagd: *“Als mijn man zijn baan verliest, of wanneer mijn leidinggevende echt met een probleem zit zou ik wel van tweeënhalve dag naar drie volle dagen gaan; maar alleen als het echt zou moeten; anders zou ik het niet snel doen”*.

Financiële prikkels worden nog genoemd, als mogelijkheid om de werkuren van medewerkers wat uit te breiden.

Verder komt ook nog de kinderopvang naar voren. Meer flexibiliteit in aanbod van uren, is al eerder genoemd. Maar ook (oudere verpleegkundige): *“Ik ben misschien wel ouderwets, maar ik zou mijn kinderen niet alle dagen van de week naar een opvang willen doen.”*

De GGZ komt ten slotte nog terug met de aanbeveling om eerst via een inventarisatie onder de medewerkers een beter beeld te krijgen van de voorwaarden waaronder vrouwen mogelijkerwijze wat langer zouden willen werken.

## Hoofdstuk 3 Sector onderwijs

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het onderzoek in de sector onderwijs. Bij het onderzoek in deze sector zijn drie scholen betrokken die respectievelijk het primair (po), het voortgezet (vo) en het middelbaar onderwijs (ROC: bve sector) vertegenwoordigen. Voor kenmerken van de personele samenstelling van deze organisaties verwijzen wij naar bijlage III bij dit rapport.

Voor twee van de drie scholen geldt dat zij momenteel in een krimpsituatie verkeren. Beide scholen hebben te maken met een afnemend aantal leerlingen. Deze scholen hebben geen problemen met het aantrekken van personeel. Als er vacatures zijn voor het aankomende schooljaar vallen die te vervullen.

Het ROC verkeert wat dat betreft in een complexe situatie. De school bereidt een reorganisatie voor, maar tegelijkertijd ligt er voldoende werk door de activiteiten die worden georganiseerd buiten het reguliere middelbaar beroepsonderwijs, zoals workshops, contractopleidingen aan volwassenen en leerlingen met een 'rugzakje'. De vraag is of mensen met een vaste aanstelling ook ingezet kunnen worden voor deze flexibele activiteiten.

Voor de vo school is de situatie per type onderwijs verschillend en zelfs binnen het type onderwijs gelden verschillen per sector. De school heeft een regionale functie en het leerlingenaantal is redelijk stabiel. HAVO en VWO zijn nog steeds groeiend en hebben een tekort aan bepaalde docenten. Met het aantrekken van personeel heeft deze school problemen. Er is nu al een tekort aan docenten Engels, Duits, wiskunde en andere bètavakken. Men verwacht dat het aantrekken van docenten in de nabije toekomst steeds lastiger zal worden. Vooral 1<sup>e</sup> graads docenten zijn lastig te krijgen. Men kampt met een restvacature<sup>1</sup> van 0,9 waar het landelijk gemiddelde 0,6 is.

### 3.2 Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en personeelsfunctionarissen

#### 3.2.1 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

De voltijds werkweek bestaat bij de basisschool en school voor voortgezet onderwijs uit 26 lesuren (25,75 lesuren). Op jaarbasis is dit 1659 uur aan les- en taakuren. De school voor middelbaar onderwijs heeft een voltijds werkweek van 36,86 uur. In de praktijk komt dit er op neer dat de werkweek uit 41,5 uur bestaat als medewerkers de schoolvakanties vrij nemen.

Bij de drie scholen is geen specifiek deeltijdbeleid, maar er wordt in ruime mate in deeltijd gewerkt. Er is formeel geen ondergrens aan deeltijd en volgens de CAO mag dit ook niet worden vastgelegd, maar de scholen proberen deeltijdbanen van minder dan 0,4 of twee dagen te voorkomen. Voor de basisschool geldt dat bij aanstellingen van twee dagen vaak de woensdag overschiet. Die dag is het minst in trek. Daarbij komt dat men liever niet meer dan twee leerkrachten voor de groep heeft.

---

<sup>1</sup> Een restvacature is een vacature die niet vervuld kan worden.

Duoparttimers kunnen dan samen beslissen over de invulling van de werkweek, bijvoorbeeld de ene week met de woensdag en de andere week zonder.

Bij het vo blijkt de ondergrens in de praktijk niet haalbaar en zijn er ook docenten met een kleinere aanstelling vanwege restvacatures. Voor het ROC geldt dat het met plezier werken voorop staat en dat betekent dat als medewerkers korter of langer willen werken de leidinggevende dit altijd probeert te honoreren. Bij één van de vier onderwijsafdelingen is de grens echter wel bereikt voor wat mogelijk is. Op die afdeling is nog maar één fulltimer werkzaam en hebben veel medewerkers een kleine deeltijdbaan (< 0,5 fte), waardoor het erg lastig is om informatie uit te wisselen. Aan de andere kant zijn er ook afdelingen met veel fulltimers en daar zouden best wat deeltijders bij kunnen.

In deeltijd werken is toegestaan en ook heel normaal in het onderwijs. Deeltijd komt in alle functies voor, zowel binnen het onderwijzend (OP) als onderwijsondersteunend(OOP) personeel. Maar leidinggevende functies worden in fulltime of 0,8 dienstverband vervuld. Voor de vo school geldt dat ook jonge, beginnende docenten in deeltijd starten met een maximum van 0,8 dienstverband, omdat de functie anders te zwaar wordt geacht.

Bij twee van de drie scholen verloopt het aanvragen van deeltijd via de leidinggevende. Voor het ROC geldt dat als mensen een fulltime aanstelling hebben en één dag minder willen werken, de leidinggevende dit zal honoreren. Maar voor mensen met een kleine aanstelling, die nog minder willen gaan werken ligt dit anders. P&O heeft bij deze school geen rol inzake deeltijd. Afstemming over aanstellingsomvang gebeurt binnen het team en met de leidinggevende. Bij de basisschool legt een medewerker het verzoek om in deeltijd te gaan werken bij de directeur neer. Vervolgens wordt de aanvraag bij P&O gedaan en de personeelsfunctionaris overlegt met de directeur over mogelijkheden binnen de school. Wil men meer uren, dan gaat dit altijd om een tijdelijke uitbreiding van maximaal een jaar. Daarna wordt beoordeeld of het kan worden omgezet in een vaste aanstelling. Als de formatie het toelaat wordt het geaccepteerd en als dat niet het geval is kan een medewerker intern solliciteren bij een andere school.

De vo school werkt met een gespreksformulier waarop docenten elk jaar aan kunnen geven hoeveel ze willen werken. Dit gebeurt op een moment voordat de formatie wordt bepaald en het rooster wordt gemaakt. Het initiatief om meer of minder te gaan werken ligt bij de medewerker, de sectordirecteur beslist vervolgens. P&O heeft in de organisatie een beheersmatige rol. Zij bemoeien zich niet met contracturen of bespreking daarvan met de medewerkers.

### 3.2.2 Overig aanpalend beleid

Welk ander beleid hebben de organisaties dat, net als deeltijd, tegemoetkomt in het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

Voor wat betreft de *arbeidstijden* is voor de vo school en de bve het rooster bepalend. Het onderwijzend personeel is afhankelijk van de inroostering van de lessen. Voor ondersteunend personeel zijn er wel vaste werktijden. De bve school kent lange bedrijfstijden, van 7.00 tot 23 uur.

Dat heeft te maken met de praktijklessen en met het volwassenenonderwijs. Er wordt wel rekening gehouden met een medewerker die 's avonds praktijklessen geven, die hoeven de volgende dag niet het eerste uur te beginnen.

Voor de basisschool gelden vaste tijden en is de afspraak dat men een half uur voor aanvang van de lessen aanwezig is en een uur na afloop in de middag. Dit in verband met eventuele beantwoording van vragen van ouders of andere leerkrachten.

Wat betreft flexibiliteit en *inroostering* kunnen docenten van de vo school ieder jaar hun wensen kenbaar maken. De leidinggevende beslist vervolgens wat mogelijk is. Als er verzoeken zijn van personeel voor aanpassing van de arbeidstijden of uren in verband met zorgtaken dient dat altijd eerst te worden overlegd met de direct leidinggevende. Die beslist vervolgens.

Er wordt in het onderwijs *thuis gewerkt* in verband met voorbereiding van lessen en nakijken. Het verschilt per school of aanwezigheid van docenten voor- en na de lessen wordt nagestreefd. Voor de vo school geldt dat steeds meer docenten aanwezig zijn op school en minder thuiswerken. De school heeft hier in toenemende mate faciliteiten voor beschikbaar gesteld. Ook het ROC heeft geïnvesteerd in ICT-faciliteiten. Bovendien vinden leidinggevendenden het belangrijk dat medewerkers aanwezig zijn voor overleg en voor beantwoording van vragen van leerlingen. Maar in overleg kunnen medewerkers thuiswerken.

Voor *kinderopvang* en voor *verlofregelingen*, zoals calamiteitenverlof en ouderschapsverlof worden de richtlijnen van de CAO toegepast. Incidenteel wordt verder bekeken wat de mogelijkheden zijn. Speciaal beleid voor mantelzorg is er niet vanuit de organisatie. Per situatie wordt gekeken hoe hiermee omgegaan wordt en er worden mondelinge afspraken over gemaakt .

*Ander beleid* gericht op het gebied van flexibilisering van werkomstandigheden, inclusief beleid dat rekening houdt met de levensloop van medewerkers kennen de scholen niet.

### 3.2.3 Praktijk voorkomen deeltijd

In het onderwijs werken veel vrouwen en veel van hen werken in deeltijd. Voor de basisschool geldt dat mannen voornamelijk voltijds werken, maar het aandeel mannen is zeer gering. De school voor voortgezet onderwijs onderscheidt vier categorieën medewerkers die in deeltijd werken: zij-instromers, beginnende docenten, vrouwen en ouderen. Bij het ROC werken zowel jonge mannen als vrouwen in deeltijd. Er is wat dit betreft ook geen verschil tussen OP en OOP.

Het combineren van werk-zorgtaken wordt door leidinggevendenden en personeelsfunctionarissen als belangrijkste reden voor het werken in deeltijd genoemd. Het geldt in het bijzonder voor vrouwen. Daarnaast is het mogelijk dat docenten ook elders een aanstelling hebben. Werkdruk is een derde reden.

De zij-instromers van het ROC werken in deeltijd omdat ze vaak nog een eigen bedrijf hebben naast het docentschap. Sommige beginnende docenten willen eerst een kleine aanstelling, om de werkdruk te reduceren. Vrouwen werken zoals gezegd veelal in deeltijd vanwege de zorg voor kinderen. De ouderen hebben veelal grote deeltijdbanen, maar ook vanwege de zwaarte van het beroep willen ze niet meer een volledige aanstelling, of maken gebruik van de zogenaamde 'BAPO-regeling'.

Het *verkleinen van de aanstelling* is meestal de wens van vrouwen, wanneer zij kinderen krijgen of anderszins belast worden door de werk-zorgcombinatie. Bij oudere medewerkers gaat het meestal om het opnemen van BAPO.

Het *vergroten van de aanstelling* komt het meest voor bij beginnende docenten die na een aantal jaren ingewerkt zijn geraakt. Daarnaast willen ook vrouwen meer werken als de kinderen de lagere school achter de rug hebben en er wat meer tijd beschikbaar komt. Soms komen medewerkers dichterbij hun werk wonen en geeft dat de mogelijkheid om extra uren te gaan werken.

### 3.2.4 Houding tegenover deeltijd

Omdat deeltijd in het onderwijs eerder gewoonte dan uitzondering is, is het redelijk tot goed geaccepteerd. Het willen combineren van werk en zorg, als meest gangbare reden voor het werken in deeltijd, kan bovendien op steun en bijval rekenen. Omdat er binnen het onderwijs bovendien veel vrouwen werken, is er altijd een positieve grondhouding geweest ten aanzien van deeltijdwerk.

Dat wil echter niet zeggen dat de houding tegenover deeltijd zonder meer positief is. Bij de basisschool willen veel medewerkers alleen op maandag en dinsdag werken. Dat is organisatorisch vaak niet mogelijk. Ook levert het spanning tussen leerkrachten onderling op, omdat de voorkeuren voor bepaalde dagen botsen.

Deeltijd wekt in de school voor voortgezet onderwijs soms irritatie op, omdat docenten niet altijd beschikbaar zijn.

Als *voordelen* van het werken in deeltijd noemen respondenten in de eerste plaats de mogelijkheden en flexibiliteit om met een groter aantal beschikbare docenten de roosters rond te krijgen. Bovendien kan in drukke tijden aan deeltijders gevraagd worden om wat extra te werken en ook dat geeft meer flexibiliteit. In de derde plaats wordt als voordeel ervaren, het minder snel overspannen raken van medewerkers en daarmee reductie van 'burn-out'. Even afstand nemen van het werk doet een mens goed. In de vierde plaats kunnen de ervaringen die medewerkers elders opdoen een verrijking voor de eigen organisatie opleveren.

Als *nadelen* van het werken in deeltijd wordt vooral genoemd het minder beschikbaar zijn voor leerlingen en collega's. Daarnaast wil men in het primair onderwijs, maar ook in het VMBO onderwijs, liever niet dat aan een groep door teveel verschillende docenten wordt lesgegeven. Voor het vo en de bve school geldt dat minder deeltijders het plannen voor leidinggevend eenvoudiger maakt en bovendien is men minder tijd kwijt met functioneringsgesprekken. Veel deeltijders levert meer organisatorische taken op. Immers er moet meer geregeld worden en afgestemd op de voorkeuren van docenten. In de werkplanning zijn grotere banen gemakkelijker. Docenten zijn dan meer dagdelen beschikbaar en gemakkelijker in te roosteren voor lessen of overige taken en overleg.

Deeltijders zijn duurder, omdat de lasten hoger zijn. De school voor primair onderwijs heeft bovendien last van een hoger ziekteverzuim omdat deeltijders met kleine kinderen zich vaker ziekmelden als een van de kinderen ziek is:



*“Daar zitten we nu bovenop. Als men nu merkt dat iemand drie of vier keer ziek is geweest gaat de personeelsfunctionaris in gesprek met de medewerker om dit te bespreken”.*

Medewerkers die fulltime werken vindt men over het algemeen meer betrokken bij de organisatie, maar het heeft ook met werkopvatting van medewerkers te maken. Als iemand op zijn vrije dag toch nog zijn e-mail nakijkt of anderszins bereikbaar is, is dat geen probleem. De mogelijkheden voor voltijders en deeltijders zijn echter gelijk, bijvoorbeeld op het gebied van opleiding, maar bij de school voor voortgezet onderwijs krijgen kleine deeltijders geen mentor- of beleidstaken. Dat heeft te maken met het feit dat ze te weinig dagdelen beschikbaar zijn, of te weinig contacturen met leerlingen hebben. Op alle scholen geldt dat je met een aanstelling van minder dan 0,8 fte geen leidinggevende functie kunt bekleden. Leidinggevende functie ziet met het liefst fulltime vervuld, maar vier dagen (of 0,8 fte) geldt als minimumeis. Minder dagen is in principe niet bespreekbaar, hoewel het tijdens sollicitaties wel eens tot discussie leidt. In het primair onderwijs zou een adjunct eventueel wel wat minder kunnen werken.

### 3.2.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Het vergroten van deeltijdbanen is zowel voor de school voor primair onderwijs als voor de school voor middelbaar onderwijs geen issue. Voor beide scholen geldt dat men te maken heeft met een krimpsituatie. De basisschool heeft geen problemen met het vervullen van de vacatures. Men staat in principe niet afwijzend tegenover het uitbreiden van deeltijdbanen, maar de formatie is altijd leidend. Zijn er uren beschikbaar, is het in te passen? Het initiatief tot het uitbreiden van deeltijd ligt bij de medewerker, niet bij de organisatie. Het ROC is zelfs blij als mensen juist fte's inleveren. Medewerkers helpen momenteel de organisatie ook door een jaar onbetaald verlof op te nemen. Daarnaast geldt bovendien dat het ROC maar heel weinig kleine deeltijdbanen heeft.

Voor de school voor voortgezet onderwijs is de situatie anders. Vanwege het tekort aan leraren wordt gezocht naar mogelijkheden om moeilijk vervulbare vacatures op een creatieve manier op te lossen. De school participeert om die reden ook in de activiteiten van de zogenaamde risicoregio. Beleid ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen kent men nog niet. De wens tot uitbreiding moet van de medewerker komen. Via de jaarlijkse inventarisatie kunnen medewerkers aangeven of zij meer (of minder) uren willen werken. Men weet dat de geldende dagdelenregeling<sup>2</sup> daarbij een belangrijk obstakel vormt. Er wordt niet getornd aan deze regeling, maar er wordt soms wel een *deal* gesloten tussen werkgever en werknemer.

---

<sup>2</sup> De dagdelenbeschikbaarheidsregeling in het voortgezet onderwijs houdt het volgende in: In de CAO voor het voortgezet onderwijs 2008-2010 zijn bepalingen opgenomen over de inzetbaarheid van medewerkers op een maximaal aantal dagdelen. Zo geldt bijvoorbeeld voor een medewerker met een werktijdfactor van 0,6 dat deze medewerker voor maximaal zes dagdelen beschikbaar moet zijn voor inzet in werkzaamheden. Deze zes dagdelen met werkzaamheden mogen volgens de CAO op maximaal vier dagen ingeroosterd worden. De feitelijke dagen of dagdelen, waarop de werknemer in deeltijd wordt ingezet, worden door de werkgever in overleg met de werknemer vastgesteld en zoveel als mogelijk aaneengesloten ingeroosterd, rekening houdend met andere verplichtingen van de werknemer.

*Mogelijkheden* voor het uitbreiden van deeltijdbanen zijn bij de scholen direct afhankelijk van de formatieruimte en of er lesuren 'over' zijn.

Jonge docenten beginnen op de basisschool over het algemeen met een aanstelling van twee dagen, omdat uit de praktijk blijkt dat het werk in het begin zwaar is. Na een inwerkperiode van een jaar groeit de animo om de arbeidsduur uit te breiden.

Zoals de formatieruimte ruimte kan bieden voor het uitbreiden van deeltijdbanen, kan het ook een *belemmering* zijn. Om uren te kunnen weggeven moet je ze wel eerst hebben. Voor het primair onderwijs kan ook de groepsindeling een probleem zijn: *“Als er formatieruimte is bij een hogere groep en medewerkers prefereren zelf aan de kleuters les te geven, dan kan dat qua planning problemen opleveren binnen de school. We gaan dan vaak in gesprek met de betreffende leerkracht en kijken wat mogelijk is. Er wordt gestimuleerd om flexibel inzetbaar te zijn in verschillende groepen”*.

In het voortgezet onderwijs is de dagdelenvoorwaarde uit de CAO een belangrijke belemmering. Het veroorzaakt dat docenten blijven hangen op 12 uren, omdat ze anders een extra dag(deel) beschikbaar moeten zijn voor de school.

Bij het ROC kunnen medewerkers momenteel niet meer uren gaan werken vanwege de reorganisatie. Maar ook als het organisatorisch zou kunnen, gaat het om tijdelijke uitbreiding van deeltijdbanen. Dit is een gevolg van de tijdelijkheid van de financiering van verschillende activiteiten in dit onderwijs.

Voor twee van de drie scholen geldt dat uitbreiding van deeltijdarbeid op dit moment geen issue is. Onder welke condities zou het wel een issue kunnen worden? Personeelstekorten zijn in het onderwijs over het algemeen de belangrijkste stimulans om docenten te vragen meer uren te gaan werken. Maar ook tijdelijk verlof, ziekte, of extra taken kunnen een aanleiding vormen. Het gemakkelijkst is dan om eerst intern te kijken waar de mogelijkheden to rek zich bevinden.

### 3.2.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Welke oplossingen kan men zich voorstellen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken? Deze vraag vinden personeelsfunctionarissen en leidinggevenden van de betrokken scholen niet eenvoudig te beantwoorden.

De school voor primair onderwijs is van mening dat directeuren zich te veel richten op de eigen school. Uitbreiding van deeltijd houden zij vaak tegen. Als alles goed gaat binnen de eigen school willen ze niet wisselen of veranderen en daardoor ontstaat er weinig ruimte voor deeltijders om meer uren te gaan werken. Het uitbreiden van deeltijdbanen blijft daardoor te veel hangen op het eigen initiatief van medewerkers. P&O kan wel helpen bij het zoeken naar mogelijkheden in andere scholen van de scholengroep of ook daarbuiten.

De school voor voortgezet onderwijs is van mening dat flexibele inroostering van medewerkers de beste oplossing zou zijn. Zolang de dagdelenvoorwaarde uit de CAO blijft gelden, zal voor het opplussen van deeltijd weinig animo zijn.

Het ROC zoekt de oplossing in de inventarisatie van wensen met betrekking tot de aanstelling die jaarlijks onder medewerkers wordt gedaan. Als daarbij ook nog teams in onderling overleg tot een betere werkverdeling komen wordt een belangrijke stap voorwaarts gezet.

Wanneer denkt men dat deeltijders bereid zijn om meer uren te gaan werken?

In het primair onderwijs is de beschikbaarheid van dagen bepalend. Leerkrachten hebben nu eenmaal sterke voorkeuren voor bepaalde dagen en de woensdag is niet in trek. Zijn de voorkeursdagen beschikbaar, dan zal er bij deeltijders meer animo zijn om meer uren te gaan werken.

Voor de vo school draait het om het 'geven en nemen'. Als je van docenten vraagt om meer uren te gaan lesgeven dan moet daar ook iets tegenover staan, in de zin van flexibiliteit ten aanzien van beschikbaarheid van dagdelen, honorering van voorkeurswensen ten aanzien van het rooster, etc. *"Het blijft mensenwerk. Samen onderhandelen. Maatwerk is het uitgangspunt."*

Daarnaast wordt er geopperd om extra voorzieningen te treffen zoals het regelen van kinderopvang als er bijvoorbeeld een (rapporten)vergadering gepland staat. Ook verwacht men bij een aantal deeltijders de animo om meer te werken toenemen als de reisafstand naar het werk wat korter zou zijn.

### **3.3 Resultaten van de gesprekken met medewerkers**

#### **3.3.1 Praktijk voorkomen deeltijdarbeid**

De geïnterviewde docenten werken in deeltijd, variërend van 0,5 tot 0,8 in omvang van de aanstelling. Men is van mening dat de meest voorkomende reden voor het werken in deeltijd het combineren van werk/zorg is. Andere redenen zijn over voldoende financiële middelen kunnen beschikken of meer tijd voor eigen bezigheden willen hebben. Soms werken mensen ook minder omdat ze een opleiding volgen. Mantelzorg komt sporadisch voor, het gaat dan vaak om een tijdelijke maatregel, bijvoorbeeld als er iets met een van de ouders van medewerkers aan de hand is.

In het primair onderwijs werken de meeste vrouwen parttime. Mannelijke docenten werken meestal wel meer, maar mannen zijn in de minderheid. In het voortgezet onderwijs wordt in deeltijd gewerkt door docenten die werk en zorg willen combineren, maar ook speelt de werkdruk een rol. Daardoor komt deeltijdwerk meer voor bij jonge, beginnende docenten en bij oudere docenten.

Docenten die meer willen werken doen dit vooral wanneer de kinderen groter worden. Daarnaast willen jonge docenten die begonnen zijn in deeltijd ook wel opplussen als ze meer zijn ingewerkt. Ook na het afronden van een opleiding willen docenten vaak wel weer meer gaan werken. De tijd die werd besteed aan opleiding en studie kan dan ingezet worden om meer les te gaan geven.

Eén van de geïnterviewde docenten heeft voor het nieuwe schooljaar de vraag neergelegd om 0,9 te gaan werken. Hij heeft tevens ouderschapsverlof aangevraagd voor zijn kind, hetgeen betekent dat hij de ene week vier dagen werkt en de andere week vijf. Het ouderschapsverlof biedt hem de ruimte om meer uren te gaan werken.

### 3.3.2 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

Men merkt niets van formeel *beleid ten aanzien van deeltijdarbeid*. Deeltijd is gewoon mogelijk. Bij de school voor vo wordt het naleven van de CAO als leidend ervaren. Daardoor is het bijvoorbeeld lastig om van 0,5 naar 0,6 fte te gaan, omdat uitgegaan wordt van beschikbaarheid in termen van dagdelen (zie toelichting dagdelenregeling par. 3.2.5). De regels in de CAO worden wat dit aangaat als streng en rigide ervaren door docenten.

Meer of minder werken is een kwestie die met de leidinggevende wordt besproken maar de wens moet ook formeel worden ingediend bij bestuur of directie en formeel worden gehonoreerd. P&O heeft geen andere rol dan het bevestigen van goedkeuring. In de school voor voortgezet onderwijs vindt jaarlijks een inventarisatie van wensen en voorkeuren plaats door middel van een formulier. Het initiatief ligt bij de medewerker. Het maakt geen deel uit van de jaargesprekken die men met de leidinggevende heeft. *“Het is altijd lang onzeker of er mogelijkheden zijn om uit te breiden in verband met de formatiegrootte en de wensen van andere docenten. Dit wordt wel betreurd. Je moet er zelf achter aan en je blijft lang in onzekerheid. Uitbreiding van deeltijd is erg afhankelijk van allerlei factoren (aantal leerlingen, contracten en wensen van collega’s, etc.)”*

### 3.3.3 Overig aanpalend beleid

Wat merken medewerkers van ander beleid dat, net als deeltijd, tegemoetkomt aan het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

Voor wat betreft *arbeidstijden* geldt op de basisschool de regel van aanwezigheid van een half uur voor en na afloop van de school. Maar die regel wordt niet als dwingend ervaren en per school is het verschillend hoe wordt gewerkt: *“op sommige scholen blijft gewoon iedereen tot half vijf”*. Op de school voor voortgezet onderwijs zijn de arbeidstijden afgestemd op de regels zoals door de CAO vo wordt voorgeschreven. De roosters van leerlingen zijn leidend, voorts de afspraken zoals contractueel zijn vastgelegd. Wel is het zo dat steeds meer docenten van half 9 tot 5 op school zitten.

In de bve is het rooster eveneens leidend en officieel werkt men 42 uur zodat gebruik gemaakt kan van de schoolvakanties. Door de lange openingstijden en diversiteit aan lessen is het echter wel mogelijk om in te spelen op wensen van medewerkers. Eén van de geïnterviewde medewerkers werkt onder de schooltijden van haar kinderen: van 8.30 tot 14.30 voor drie dagen en op vrijdag tot half 12.

De roosters in het basisonderwijs worden aan het begin van het jaar gemaakt en gelden voorts het hele jaar. Als er tussendoor iets verandert heeft dit te maken met een vervanging of uitval of uitstroom. Kleine deeltijdbaantjes worden als opvulling gebruikt: *“daar worden de gaten in de roosters mee gedicht, dagje voor die groep, halve dag voor die groep”*. In het vo is het rooster afgestemd op de leerlingen en docenten houden zich aan het rooster. *“Daardoor kan het voorkomen dat een docent bijvoorbeeld om 11 klaar is met de les en dan vervolgens om 15.15 pas weer de volgende les heeft*. In de regel proberen docenten zich zo flexibel mogelijk op te stellen door van het eerste t/m achtste uur beschikbaar te zijn. Eén van de respondenten heeft haar leidinggevende gevraagd om ook eens het tweede uur te kunnen beginnen vanwege de lange reistijd, maar dat bleek erg lastig in te plannen: *“slechts bij toeval kun je een uur later beginnen”*.

Ook voor het ROC geldt dat het rooster afgestemd is op leerlingen en daar docenten niet aan getornd wordt.

In het basisonderwijs wordt niet *thuis gewerkt*. “Je bereidt thuis wel dingen voor, maar thuiswerken kan niet. Je staat voor de klas.” In het voortgezet onderwijs wordt wel thuis gewerkt, maar gedurende lestijden en bij vergaderingen moeten docenten uiteraard op school zijn. Hetzelfde geldt voor het ROC.

Als docenten bedrijfsbezoeken doen bij leerlingen die stage lopen, kunnen ze bijvoorbeeld zelf de dag indelen. Verslagen kunnen thuis uitgewerkt worden.

*Verlof* is in de CAO geregeld. Eén van de respondenten maakt momenteel gebruik van ouderschapsverlof en heeft de wens om studieverlof op te nemen om de eerste graad bevoegdheid te halen. Over beleid met betrekking tot mantelzorg is de respondenten weinig tot niets bekend. Men weet dat daar wel eens van gebruik wordt gemaakt, maar wat precies het beleid is, is niet bekend. Men verwacht dat leidinggevenden dit per situatie beoordelen. Calamiteitenverlof kan worden opgenomen in geval van een ziek kind bijvoorbeeld.

Ook *kinderopvang* is bij CAO geregeld. Eigen crèches of opvangmogelijkheden zijn er niet (meer). Bij de school voor voortgezet onderwijs zijn momenteel wel ideeën om in geval van verplichte vergaderingen kinderopvang op school te regelen.

Ander beleid op het gebied van flexibiliteit en de werk/zorgcombinatie kennen medewerkers niet.

#### 3.3.4 Houding tegenover deeltijdarbeid

Veel docenten werken in deeltijd en de houding tegenover deeltijdarbeid ervaart men over het algemeen als positief:

*“Het is vrij normaal om in deeltijd te werken en het gebeurt heel veel. Het kan ook al zolang ik me kan heugen.”* (docent po)

Dat neemt niet weg dat er nadelen worden ervaren aan het grote aantal deeltijders:

*“Het is bij ons heel normaal, maar wel is het zo dat het als lastig wordt ervaren als er heel veel deeltijders zijn. De fulltimers zijn degene die er elke dag zijn en dat zijn eigenlijk de dragers van de school.”* (docent po)

En ook voor deeltijders zelf kan het werken in deeltijd lastig zijn:

*“Een collega werkte eerst 4 dagen en heeft nu ouderschapsverlof dus werkt drie dagen. Ik hoor van hem wel dat het een nadeel is omdat je veel informatie mist.”* (docent ROC)

Ondanks het feit dat deeltijdarbeid in het onderwijs volledig is geaccepteerd, leeft onder medewerkers het gevoel dat fulltimers in vergelijking met deeltijders een streepje voor hebben:

*“Men heeft een voorkeur voor fulltimers en dat snap ik ook wel. Zij hebben het overzicht, weten wat er is gebeurd. Zijn er alle vergaderingen bij. De parttimers zijn niet op alle vergaderingen aanwezig.”*(docent vo)

Deeltijders wordt gevraagd een extra inspanning te leveren door zoveel mogelijk aanwezig te zijn en ook via de mail contact te houden met de leerlingen. En deeltijders zelf kijken op tegen collega's die voltijd werken: hoe houden ze het vol.

De voorkeur voor fulltimers levert echter geen verschil in mogelijkheden voor voltijders in vergelijking met deeltijders op:

*“Er is geen verschil is in mogelijkheden voor studie voor voltijders of deeltijders. Studie wordt ook echt gestimuleerd. De oefeningen die ik voor een computercursus moest doen, mocht ik als werktijd opschrijven”.* (docent ROC)

*“Ook parttimers krijgen alle mogelijkheden. Sterker nog, een aantal cursussen zijn verplicht ook voor parttimers. Die doen dan vaak weer moeilijk want ze willen niet naar een cursus die op hun deeltijddag, bv woensdag valt, want dan zijn ze vrij en dan willen ze niets regelen voor de kinderopvang. Ik heb daar wel moeite mee, je moet blij zijn dat de werkgever wil investeren in je loopbaanontwikkeling.”* (docent po)

Uitzondering op dit alles vormen de leidinggevende functies: die kunnen alleen in voltijds of 0,8 dienstverband worden vervuld.

### 3.3.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Zouden medewerkers meer kunnen werken bij de huidige werkgever en hoe zouden zij een verzoek tot uitbreiding van uren inrichten?

De drie scholen verschillen qua mogelijkheden om meer uren te werken. De docenten in het basisonderwijs denken dat meer werken wel mogelijk is, maar de formatie moet wel ruimte bieden. Als er geen formatie beschikbaar is dan gaat het over. Momenteel is het wel zo dat in de regio (oost Nederland) steeds lastiger wordt om een baan in het basisonderwijs te krijgen of meer uren te gaan werken, want het aantal kinderen daalt. De scholen worden kleiner en gaan samenwerken.

Meer uren werken is bij de vo school zeker mogelijk: *“de organisatie wil in principe dat je zoveel mogelijk werkt, ‘hoe meer, hoe beter’. Dit heeft te maken met het lerarentekort.”*

Maar ook hier bepaalt de formatieruimte of het wel of niet kan.

Bij het ROC is het niet mogelijk om meer te gaan werken. Vanwege de reorganisatie van de school wordt medewerkers juist gevraagd minder uren te gaan werken. Ook overwerk moet worden gecompenseerd met vrije tijd, het kan niet worden uitbetaald.

Een verzoek tot meer uren werken komt op initiatief van de medewerker tot stand. Men moet dit met de leidinggevende overleggen:

*“Je moet het zelf aanvragen, het zelf aankarten.”* (docent po);

*“Ik zou het vragen aan de leidinggevende, maar je moet het wel op tijd doen, voor de formatie al helemaal ingericht is. Daarna kan het niet meer. Je hebt eigenlijk maar één kans in het onderwijs.”* (docent po)

In het vo geldt weliswaar een tekort aan leraren, maar dat neemt niet weg dat medewerkers zelf veel moeite moeten doen om een verzoek tot meer werken gehonoreerd te krijgen. Eén van de respondenten heeft een verzoek gedaan om in het volgende schooljaar meer te gaan werken, maar in de organisatie werd dit niet erg enthousiast ontvangen: *“ze gingen wel kijken of het kon”*.

Beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen kennen medewerkers niet. En hoewel in het voortgezet onderwijs sprake is van een lerarentekort, is de procedure om meer uren te gaan werken moeizaam:

*“Het duurt lang voor je uitsluitel krijgt, je wordt lang aan het lijntje gehouden. Zo lijkt het erop dat de nood minder hoog is. Je wordt lange tijd in onzekerheid gelaten. Dat is lastig want docenten die meer willen gaan werken moeten vaak ook regelingen treffen thuis of met kinderopvang.”* (docent vo)

Willen deeltijders zelf wel meer werken?

De bij het onderzoek betrokken docenten aarzelen. Men is in het onderwijs gewend geraakt aan het werken in deeltijd. De zorg voor de kinderen gaat voor veel vrouwen voor gaat. Werk moet gecombineerd worden met het gezin, die keuze maken we nu eenmaal in Nederland. Het hangt erg af van de persoonlijke omstandigheden en er komt meer ruimte als de kinderen groter worden. Maar iets meer werken kan en is gezien het werk ook wel praktisch:

*“Ik wil nog wel 4 uur extra werken, maar niet fulltime. Eventueel ook nog wel iets meer omdat er toch veel werk blijft liggen. Mijn leidinggevende geeft aan dat je niet meer kunt doen dan je kan, maar ik denk zelf dat ik wil iets meer zou kunnen doen.”* (docent vo)

### 3.3.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Onder welke voorwaarden zouden medewerkers meer willen werken?

De bij het onderzoek betrokken docenten noemen als belangrijkste voorwaarde het verlagen van de werkdruk en flexibiliteit inzake werktijden en het kunnen combineren van werk en zorgtaken:

*“Ik zou het nu al willen, mijn kinderen zijn groter. Maar dan niet als vervanger, dat is veel te zwaar, dan zou ik wel een vaste klas willen hebben.”* (docent po)

*“Werkdrukverlaging en daarmee bedoel ik de organisatorische omstandigheden die het werk ook fysiek erg zwaar kunnen maken. Voorbeelden daarvan zijn steeds wisselende locaties, onlogische roosters, een tas van 10 kg die je steeds van het ene naar het andere lokaal mee moet zeulen en extra tijd die je kwijt bent voorbereiding, omdat in bepaalde lokalen geen digiborden aanwezig zijn en je dus twee typen lesvoorbereidingen moet maken.”* (docent vo)

*“Ik wil wel meer uren werken, maar de voorwaarde is dat ik het kan combineren met de schooltijden van de kinderen.”* (docent ROC)

Overige voorwaarden die door docenten worden genoemd zijn:

- meer loon;
- de 1<sup>e</sup> graads opleiding vergoed krijgen;

- schoolvakanties behouden: al die zouden worden ingekort gaat voor veel docenten de aantrekkelijkheid van het werken in het onderwijs verloren.

Wat zou een organisatie moeten doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken?

Respondenten vinden bovenal dat er meer initiatief vanuit de organisatie zou moeten komen en de organisatie actiever beleid zou moeten voeren. Nu komt het initiatief tot het aanvragen van meer uren werken uitsluitend vanuit de medewerker. Daarnaast zouden medewerkers meer betrokken moet worden bij het invullen van de formatie:

*“Aan het einde van het jaar eerst de formatie bespreken in het team. En dan wat actiever vanuit de organisatie, bijvoorbeeld schriftelijk inventariseren welke wensen er liggen, wie er meer of minder zou willen werken. Maar dat het initiatief wat meer vanuit de organisatie komt”.* (docent po)

*“De directie moet een visie hebben op deeltijd werken en de mogelijkheden om meer of minder te werken en dit ook communiceren in de organisatie. Medewerkers informeren dat het ‘geven en nemen’ is ten aanzien van de voorwaarden die gesteld worden in de CAO. Er kan dus meer dan aanvankelijk lijkt. Maatwerk is het uitgangspunt. De cultuur moet meer zijn dat het kan en dat er mogelijkheden worden bekeken. Nu moet je er wel erg veel zelf achteraan hollen.”*(docent vo)

Daarnaast speelt in het onderwijs de werkdruk een belangrijke rol. Die werkdruk moet verlaagd worden, want met de huidige werkdruk zullen docenten hun aanstelling niet willen uitbreiden. Het werk in het onderwijs is zwaar, sommige docenten werken bovendien op verschillende scholen en naast het lesgeven zijn er nog veel aanvullende taken:

*“Het zit ‘m dus ook in kleine dingen zoals organisatorische zaken en allerlei extra dingen die je als docent er bij moet doen. Er komt alleen maar wat bij, er gaat nooit een taak af.”*(docent vo)

Ook reistijden spelen een beperkende rol. Docenten die op meerdere scholen werken, hebben veel reistijd. Met meer uren op één school zouden meer leerkrachten meer willen werken.

Actiever beleid vanuit de organisatie vraagt om een actievere houding van leidinggevenden. Zelf vragen naar de wensen van medewerkers, actiever de aanstelling ter discussie stellen. Daarnaast moeten leidinggevenden meer luisteren naar medewerkers, flexibeler omgaan met de CAO-regels, geven en nemen Meer maatwerk en daar actiever gestalte aan geven. Daarvoor moet regelmatig in gesprek gegaan worden met medewerkers. Er moet meer dialoog plaatsvinden.

Er zou ook meer binnen secties en teams moeten worden overlegd. Gezamenlijk met collega's dit soort zaken bespreken. Nu zijn het meestal alleen docent en leidinggevende die in gesprek met elkaar gaan.

De rol van P&O bij dit alles is beperkt. P&O beslist niet of je wel of niet meer uren kunt gaan werken. Men heeft slechts een adviserende rol.



## Hoofdstuk 4 Sector overheid

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek in de sector overheid beschreven. Bij het onderzoek in deze sector zijn twee organisaties betrokken die de rijksoverheid vertegenwoordigen: een ministerie en een uitvoerende dienst. De derde organisatie is een gemeente. Voor kenmerken van de personele samenstelling van deze organisaties verwijzen wij naar bijlage III bij dit rapport.

De drie overheidsorganisaties verkeren momenteel niet in een groeisituatie. Het ministerie bevindt zich zelfs in een krimpsituatie. Er is sprake van een taakstelling en dat betekent dat vacatures in principe niet worden opgevuld. Ook de uitvoerende overheidsdienst maakt tijdelijk een pas op de plaats, daarna wordt groei voorspeld tot 2012. Krapte treedt bij deze dienst met name op in de primaire functies op HBO en academisch niveau.

De pas op de plaats geldt ook voor de gemeente, maar daar is de situatie per afdeling verschillend. De afdeling sport bijvoorbeeld heeft veel vacatures vanwege een recente groei van het aantal sportaccommodaties.

### 4.2 Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en personeelsfunctionarissen

#### 4.2.1 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

De volledige werkweek bedraagt bij overheidsorganisaties 36 uur, maar het is mogelijk om 40 uur te werken. Daarmee worden compensatie-uren opgebouwd die op een ander moment kunnen worden opgenomen.

De drie overheidsorganisaties kennen geen specifiek deeltijdbeleid, maar het recht op deeltijdwerken is opgenomen in het ARAR. Alleen in bijzondere gevallen kan het bevoegd gezag een aanvraag om in deeltijd te werken afwijzen. Van het recht op deeltijd is iedereen in de organisatie bewust en veel medewerkers maken ook van de mogelijkheid gebruik. Daarnaast worden ook vacatures in deeltijd aangeboden. Meestal heeft dit te maken met het opvullen van restanten uit de formatie.

Voor zover men weet is er formeel geen ondergrens aan deeltijd maar in de praktijk moet een aanstelling ook technisch mogelijk zijn. Bij vervulling van een functie kan een onrendabel aantal uren resteren om nog verder te kunnen vervullen. Ook vanuit inhoudelijk oogpunt gelden wensen en wordt vaak gestreefd naar banen van drie dagen of meer: *“liefst heb ik mensen voor minimaal drie dagen, maar dat is een wens, geen echte grens.”* (leidinggevende ministerie). Bij drie of meer dagen is balans mogelijk tussen afwisselend en leuk werk en ook nog tijd hebben om werkoverleg te doen. Bij kleine banen is vaak sprake van een disbalans tussen overhead en uitvoering.

In principe kan iedere functie in deeltijd vervuld worden, maar het is afhankelijk van de leidinggevende of deeltijd in een functie ook daadwerkelijk mogelijk is. Voor leidinggevenden wordt meestal een minimale aanstelling van 0,8 gesteld.

Leidinggeven vergt fysieke aanwezigheid en betrokkenheid. Bij de gemeente komt het sporadisch voor dat leidinggevendenden drie dagen werken. In de beleids sfeer komen aanstellingen van minder dan drie dagen nauwelijks voor: *“dat willen mensen zelf niet, dat werkt niet, raak je uit je dossier”* (leidinggevende ministerie). Op secretariaatsfuncties kan deeltijd juist weer handig zijn, omdat met twee parttimers een fulltime van het secretariaat gerealiseerd kan worden.

De gemeente merkt op dat er ook verschillen tussen diensten zijn. Dat komt omdat sommige diensten met roosters werken of soms ook 's avonds open zijn.

Het aanvragen van deeltijd gebeurt bij de eigen leidinggevende. De leidinggevende beoordeelt of het werk parttime werken toelaat, maar het wettelijk kader laat weigering alleen vanuit zwaarwegende bedrijfsbelangen toe.

*“Het is bijna niet meer sociaal geaccepteerd om te weigeren als er niet zo'n duidelijke reden voor is. Deeltijdwerk is bovendien ook niet meer uitzonderling.”* (leidinggevende gemeente)

*“Je moet met hele goede argumenten komen waarom het niet zou kunnen”* (leidinggevende uitvoerende overheidsdienst)

Wil men meer uren werken, dan is dit afhankelijk van de formatieruimte. Als er onvoldoende werk is of geen ruimte in de personeelsbegroting, is er reden tot het afwijzen van het verzoek van de medewerkers tot uitbreiding van uren.

Voor P&O is er geen besluitvormende rol in het geval van deeltijd. Men verzorgt alleen de afhandeling, mutaties en contracten. Wel komt P&O met deeltijd in aanraking in het geval de medewerker in beroep gaat tegen een beslissing van de leidinggevende. Bij de organisaties die betrokken zijn bij het onderzoek kent men echter geen zaken waarbij bezwaar is gemaakt tegen het afwijzen van een aanvraag om werktijdwijziging.

#### 4.2.2 Overig aanpalend beleid

Welk ander beleid hebben de overheidsorganisaties ten behoeve van het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

Bij de drie overheidsorganisaties gelden flexibele *arbeidstijden*, met uitzondering van medewerkers die in een rooster werken. Bij de gemeente zijn er ook een paar afdelingen die klokken. De flexibele arbeidstijden bieden mensen de mogelijkheid om de begin- en eindtijden aan te passen aan eigen omstandigheden en behoeften. Men kan bijvoorbeeld bij de gemeente tussen 7.30 uur en 9.00 uur beginnen en tussen 16.00 en 17.30 uur stoppen met het werk. De gebouwen zijn zelfs opengesteld van 7.00 tot 20.00 uur. In diensten met klantenomgeving moet wel rekening worden gehouden met de servicetijden. Die zijn bij het ministerie van 8.30 tot 17.30 uur en bij de gemeente van 9.00 tot 17.00 uur.

Medewerkers geven in een schema aan volgens welke uren ze zullen werken.

Leidinggevendenden zeggen met gemaakte afspraken soepel om te gaan: *“de arbeidstijden mogen ze zelf bepalen, dat gaat op basis van vertrouwen”*.

Via de bestaande regelingen kunnen extra uren opgebouwd worden en op een tijdstip naar wens opgenomen worden. Bij het ministerie kan jaarlijks maximaal honderd uur extra gewerkt worden. Voor medewerkers die in deeltijd werken, wordt het maximum aantal meer te werken uren naar evenredigheid vastgesteld.

Voor medewerkers met een volledige arbeidsduur -gemiddeld 36 uur per week- zijn bij de rijksoverheid de volgende varianten mogelijk:

- a. 4 dagen van 8 uur en 1 dag van 4 uur;
- b. 1 week van 40 uur, afgewisseld met 1 week van 32 uur;
- c. een combinatie van langere en kortere dagen en roostervrije uren;
- d. 5 x 8 uur per week met binnen hetzelfde jaar te genieten roostervrije uren;
- e. werkweken van 4 x 9 uur;
- f. een spaarvariant over de jaargrens heen, waarbij de roostervrije uren voor een periode van langer dan een jaar doch maximaal zeven jaar worden opgespaard en aan het einde van de afgesproken periode aaneengesloten worden opgenomen.

In *roosters* wordt alleen in bepaalde afdelingen en functies gewerkt. Indien roosters gelden, zijn deze wel bepalend voor de begin- en eindtijden: *“het heeft geen zin om in een baliefunctie om zeven uur 's ochtend te beginnen, terwijl er pas klanten vanaf negen uur komen.”* Ook voor secretariaatsfuncties gelden vaak bepaalde bezettingstijden, bijvoorbeeld van acht tot vier of negen tot vijf. Secretaressen die in deeltijd werken moeten de bezetting meestal onderling regelen.

*Thuis- en telewerken* komt in alle drie de organisaties voor, maar is in de ene organisatie meer ingeburgerd dan in de andere. Bij de uitvoerende overheidsdienst wordt regelmatig thuis gewerkt, zeker in beleidsfuncties. Medewerkers worden daartoe ICT faciliteiten ter beschikking gesteld. Voor ondersteunende functies is aanwezigheid belangrijk en wordt minder thuis gewerkt, met uitzondering van een incidenteel verslag. Thuiswerken kan eveneens bij de gemeente, met uitzondering van uitvoerende functies waarvoor een aanwezigheidsplicht geldt. Met sommige medewerkers zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt dat ze vanaf drie uur thuis mogen werken, zodat ze de werktijden aan de schooltijden van kinderen kunnen aanpassen. Voor dat soort regelingen worden wel individuele afspraken gemaakt. Ook de gemeente heeft voorzieningen om thuis te kunnen werken, maar inbellen op de server kan alleen incidenteel, omdat het te kostbaar wordt gevonden en ook niet aan iedereen toegang wordt verschaft.

Bij het ministerie is *thuiswerken* het minst ingeburgerd. Maar men kent andere ministeries waar thuiswerken wel meer geaccepteerd is. Men loopt er niet warm voor omdat de angst leeft dat de controle over de productie van medewerkers wordt verloren. Er is derhalve nog geen beleid op het gebied van thuiswerken en formeel niets geregeld, maar dat neemt niet weg dat het wel voorkomt: *“een rapport afmaken of indien een kind ziek of thuis is, een kast die afgeleverd wordt.”* Of de mogelijkheid er is, hangt af van de leidinggevende: *“Ik heb liever dat ze thuiswerken dan dat er niets gebeurt, er is vaak een reden voor. Maar structureel komt het hier niet voor, wel ad hoc.”*

*Kinderopvang* en *verlofregelingen*, zoals calamiteitenverlof en ouderschapsverlof, zijn ook geregeld in het ARAR en CAO. Hierbij is aangesloten bij de Wet Arbeid en Zorg. Leidinggevendenden geven aan dat per situatie verdere afspraken worden gemaakt: *“ik kijk zelf nooit naar de formele dagen die er voor staan, bijvoorbeeld bij een begrafenis.”*

*Het hangt natuurlijk wel van de medewerker af, maar ik ben erbij gebaat dat mensen goed in hun vel zitten”.*

Ook voor mantelzorg wordt per geval bekeken wat de mogelijkheden zijn: *“vaak pakt dat ruimer uit in het voordeel van de medewerker”.*

*Ander beleid* gericht op het gebied van flexibilisering van werkomstandigheden en beleid dat rekening houdt met de levensloop van medewerkers kennen de overheidsorganisaties niet. Maar de extra uren die opgebouwd kunnen worden bieden wel mogelijkheden om het “spitsuur” te regelen. Voor het overige zijn initiatieven op dit gebied weer afhankelijk van de individuele leidinggevende:

*“Bij talentvolle vrouwen let ik daar wel op. Een tijdje minder werken en wat willen ze daarna? Ik zie bij leidinggevende vrouwen dat ze heel veel willen werken, maar het geeft ook veel stress.”* (leidinggevende ministerie)

Het ministerie kent wel een project ‘Binden en boeien’, waarin aandacht wordt besteed aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vooral nog is dit project echter gericht op oudere medewerkers.

#### 4.2.3 Praktijk voorkomen deeltijd

Ook bij de overheid zijn het vooral vrouwen die in deeltijd werken: “bij vrouwen is het sterk ingeslepen”. Wel heeft men het idee dat het naar elkaar toe groeit, want er zijn ook steeds meer mannen die het prettig vinden om vier dagen te werken. Bij de afdeling sport van de gemeente werkt al 37% van de mannen in deeltijd. Het grote verschil tussen fulltime en parttime is verdreven door de ADV, omdat je één keer per twee weken een dag vrij bent. Door de 36-urige werkweek is zelfs de fulltimer parttimer: *“vier dagen beschouw ik al niet meer als deeltijd, je kunt ook 4x9 werken, dat doet de helft hier. Het is helemaal ingeburgerd.”*(leidinggevende ministerie)

Het combineren van werk- en zorgtaken is nog altijd de belangrijkste reden voor het werken in deeltijd en het betreft vooral vrouwen. Maar ook bij mannen die in deeltijd werken is de zorg voor kinderen de meest voorkomende reden. Beleidsmedewerkers kiezen dan voor grote deeltijdbanen, maar vrouwen in lagere functies meer voor kleinere deeltijdbanen, tenzij het inkomen een belangrijke rol speelt. Er wordt ook wel eens in deeltijd gewerkt als men een opleiding volgt. Soms ziet men ook dat mensen een rijk leven leiden naast het werk met veel verschillende activiteiten en hobby’s. Daar wil men dan meer tijd voor hebben en daarom gaat men in deeltijd werken. Dit komt de laatste tijd veel meer voor.

Het *verkleinen van de aanstelling* komt het meest voor bij jonge ouders die werk en zorg willen combineren en daarom minder gaan werken. Als tweede reden een dagje vrij voor jezelf per week. Dat zijn meestal jongere medewerkers. Veel mensen vinden ook dat ze er financieel niet zoveel op achteruit gaan als ze een dag minder gaan werken.

Het *vergroten van de aanstelling* vindt plaats uit noodzaak, bijvoorbeeld in het geval van scheiding of overlijden van de partner. Recent is daar ook werkloosheid van de partner als reden bij gekomen. Het vergroten van de aanstelling komt in lagere functies zelden voor:

*“Je mist bij deze functies de gedrevenheid die in hogere functies voorkomt. 45% werkt voor het geld. Er is ook geen inhoudelijk stimulerende omgeving. Het werk heeft minder diepgang. Is vaak routinematig.”* (leidinggevende ministerie)

Een andere reden om de aanstelling te willen vergroten kan liggen in de hoeveelheid werk die men moet afhandelen. In de beleids sfeer willen medewerkers met een aanstelling van drie dagen na verloop van tijd vaak weer terug naar vier. Als de kinderen wat ouder zijn, op de middelbare school zitten, nemen de verzoeken tot uitbreiding van de arbeidsduur toe.

#### 4.2.4 Houding tegenover deeltijd

In deeltijd werken is bij de overheid heel normaal. Deeltijd komt al heel lang voor en veel medewerkers werken in deeltijd. Leidinggevend en zijn zich bewust van het recht dat medewerkers hebben om vermindering van werkuren te vragen. Deeltijd is bij wet geregeld en men zou met goede argumenten moeten komen om verzoeken van medewerkers te weigeren. Het willen combineren van werk en zorg is de meest voorkomende reden om in deeltijd te willen werken en die reden vinden leidinggevend en begrijpelijk:

*“Werk en zorg combineren is de meest gangbare en ook geaccepteerde reden. Dat is volledig geaccepteerd.”*(personeelsfunctionaris gemeente)

Maar ook met andere redenen om in deeltijd te werken heeft men weinig moeite; waarom medewerkers in deeltijd willen werken maakt leidinggevend en helemaal niet uit.

Deeltijd bij de overheid is geheel ingeburgerd en geaccepteerd. De bij het onderzoek betrokken personeelsfunctionarissen en leidinggevend en staan allen positief tegenover het werken in deeltijd:

*“Ik sta er positief tegenover, ben erbij gebaat als een medewerker goed in zijn vel zit”*  
(leidinggevende ministerie)

*“Ik zou niet weten waarom men nadelen ziet, ik zie zelf vooral voordelen.”* (leidinggevende ministerie)

*“Het maakt mij helemaal niet uit.”* (leidinggevende gemeente)

*“Er is heel vaak een mouw aan te passen en het is gunstiger voor de werkgever.”*  
(leidinggevende uitvoerende overheidsdienst)

*“Als je er mee instemt heb je meer aan die medewerker.”* (leidinggevende uitvoerende overheidsdienst)

Toch hoort men ook wel kritische geluiden in de organisatie. Dit is wat meer het geval bij het ministerie dan bij de uitvoerende overheidsdienst of de gemeente. Deeltijdwerk wordt soms lastig gevonden en er is nog altijd een voorkeur voor fulltimers :

*“Ik vind de houding hier krampachtig, ze willen liever fulltime* (leidinggevende ministerie)

*“Het wordt op de locaties een last gevonden: al dat gedoe, liever iedereen hetzelfde aantal uren.”* (leidinggevende gemeente)

Eén van de geïnterviewde leidinggevend en vindt zelf ook dat het gemak waarmee deeltijd wordt gevraagd én verleend, wel wat ver gaat bij de overheid: *“Ik vind dat we hierin zijn doorgeschoten.”*

Met doorgeschooten duidt hij dan vooral ook op de bijkomende eisen van deeltijdwerkers: liever niet werken op bepaalde dagen, werken tijdens de schooltijden van de kinderen, etc.

Als *voordelen* van het werken in deeltijd noemen respondenten vooral de extra uren die deeltijders kunnen werken wanneer het werk daarom vraagt. Direct op de tweede plaats komt het beter in balans zijn van de medewerker, waarbij ook nog eens geldt dat de medewerker frisser is en meer ervaringen met zich meebrengt. Andere belangrijke voordelen die men ervaart zijn:

- deeltijders zijn efficiënter want dokterbezoek etc. vindt meestal in de eigen tijd plaats;
- meer deeltijders op een functie maakt de organisatie minder kwetsbaar;
- het is handiger om een rooster volledig bezet te krijgen of kleine klussen op te lossen.

Andere voordelen die incidenteel genoemd worden zijn:

- een grotere productiviteit;
- lager ziekteverzuim;
- meer mensen brengen meer kennis met zich mee;
- groter potentieel aan arbeidskrachten op een krappe arbeidsmarkt;
- medewerkers langer aan je kunnen binden.

Als *nadeel* van het werken in deeltijd wordt vooral genoemd dat deeltijders lastig zijn voor de leidinggevende en de afdeling. Deeltijders missen teveel, er zijn teveel overdrachtsproblemen en het is moeilijk om gezamenlijk overleg te plannen. Op de direct tweede plaats komen de extra kosten die het gevolg zijn van werken in deeltijd. Er zijn meer kosten aan premies, overhead en opleidingen:

*“Met veel deeltijders wordt het wel heel erg kostbaar. Bijvoorbeeld voor ARBO betaal je per persoon een prijs. Als je heel veel deeltijders hebt dan betaal je dus meer dan iemand met een team met minder deeltijders. En zo zijn er nog wel meer zaken die extra kosten als je veel deeltijders hebt, denk maar opleidingen, het wordt allemaal dubbel.”*

(personeelsfunctionaris gemeente)

Overige nadelen die men noemt zijn:

- bij kleine deeltijdbanen wordt het moeilijk om een gevarieerd werkpakket aan te bieden;
- als deeltijders zich niet flexibel opstellen is het werk lastig te organiseren;
- er is weinig samenbinding in de afdeling;
- in tijden van bezuiniging raak je uren kwijt als deeltijders minder willen werken.

Sommige leidinggevendenden zien geen verschil tussen medewerkers die fulltime werken en medewerkers die in deeltijd werken. Men staat op dezelfde manier in het werk en kan ook hetzelfde werk doen. Andere leidinggevendenden vinden dat er wel verschil is en dat verschil zit vooral in de ambitie van medewerkers. Veel deeltijdwerkers zijn minder ambitieus en niet geïnteresseerd in doorstroom. Dit geldt wat meer voor medewerkers in lagere functies dan in hogere functies en soms onterecht: “mensen in lagere functies zijn vaak bescheiden over hun eigen capaciteiten”. Maar ook in hogere functies komt het voor dat mensen tevreden zijn met het werk dat ze doen en niet naar méér streven.

De mogelijkheden voor voltijders en deeltijders zijn in principe gelijk, zeker waar het faciliteiten en opleiding betreft, maar doorstroom naar een leidinggevende functie wordt moeilijk als men in deeltijd blijft werken. Voor een leidinggevende functie is een aanstelling van 0,8 fte over het algemeen de minimumeis, hoewel bij de gemeente incidenteel ook wel eens een leidinggevende functie in drie dagen wordt vervuld. Dit is echter een uitzondering en wordt niet zo handig gevonden. Het vervullen van een leidinggevende functie als duo komt incidenteel voor en daarover is men wel tevreden. Voor een leidinggevende is aanwezigheid belangrijk, omdat men voor medewerkers zoveel mogelijk aanspreekbaar moet zijn.

#### 4.2.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Het vergroten van deeltijdbanen is voor geen van de drie overheidsorganisaties een issue op dit moment. Personeelsfunctionarissen en leidinggevendenden dragen daar uiteenlopende redenen voor aan. Als meest belangrijke reden geldt dat de organisaties op dit moment niet groeien, zelfs eerder nog moeten krimpen en men dus geen behoefte heeft aan meer capaciteit. Overigens vinden sommigen dat dit eigenlijk een drogreden is:

*“De taakstelling is geen reden om uitbreiding van deeltijdarbeid ter zijde te schuiven. Er zit altijd wel ruimte in de formatie. En bij de vorige taakstelling zijn veel mensen uitgestroomd, dus hebben we nu toch weer mensen nodig. Jonge mensen zijn heel mobiel die gaan vaak uit zichzelf weg als een organisatie moet inkrimpen. Tussen nu en vijf jaar gaan er veel mensen uit vanwege hun leeftijd.”* (leidinggevende ministerie)

*“Bij ons is het zo dat dienstverbanden fluctueren. Het is dus niet zo dat het vast zit.”* (personeelsfunctionaris gemeente)

Andere redenen die gelden voor de afwezigheid van aandacht voor het vergroten van deeltijdbanen zijn:

- . het is geen oplossing voor capaciteitstekort: opplussen van uren levert niet veel extra capaciteit op, een nieuwe medewerker aantrekken is effectiever;
- . veel leidinggevendenden zijn nog onvoldoende op de hoogte van het ontstaan van tekorten in de nabije toekomst: *“men is nog niet overtuigd dat we een probleem gaan krijgen. Het zou goed zijn om iedereen in de organisatie te laten zien dat het straks moeilijk wordt om voldoende arbeidskrachten te vinden.”* (leidinggevende uitvoerende overheidsdienst);
- . men gelooft niet dat bij de overheid tekorten zullen ontstaan: *“ik denk dat we bij de overheid niet met tekorten te maken zullen krijgen. Je ziet het nu al, we kunnen veel betere mensen krijgen door de crisis. En ook op de lange termijn denk ik dat velen de overheid als werkgever aantrekkelijk zullen vinden. De arbeidsvoorwaarden zijn hier heel erg goed.”* (leidinggevende gemeente)

Beleid ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen hebben de overheidsorganisaties nog niet. Als deeltijders meer uren gaan werken is dat omdat zij zelf het initiatief daarvoor nemen. Wel geven enkele leidinggevendenden aan dat zij soms deeltijders proberen te stimuleren om meer uren te gaan werken:

*“Zelf heb ik het er wel over in M&M gesprekken. Niet dat het een standaardvraag is, maar ik stel het aan de orde bij medewerkers die ik goed vind. Als ik zie dat het combineren van werk met de thuissituatie weer gemakkelijk gaat, vraag ik of ze niet wat langer willen werken. Dan gaan ze er over nadenken en het thuis bespreken.” (leidinggevende ministerie)*

Mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdbanen zijn bij de overheidsorganisaties afhankelijk van de formatieruimte, c.q. begroting die men heeft. Voor de organisatie als geheel is die ruimte er op dit moment niet, maar wel binnen bepaalde afdelingen, disciplines, functies:

*“De leidinggevende kan wel een beetje plussen en minnen. Hier uren erbij, daar er weer af.” (personeelsfunctionaris gemeente);*

*“Er is altijd ruimte in de formatie” (leidinggevende ministerie)*

Het gebrek aan formatieruimte is de meest genoemde *belemmering* voor het uitbreiden van deeltijdbanen. Hoewel er in de formatie altijd wel wat ruimte is, heeft men over het geheel genomen weinig behoefte aan personeel. En er zijn ook voorbeelden van functies die vervallen, bijvoorbeeld in de administratieve sfeer en waar men mensen kwijt moet.

Andere belemmeringen die naar voren komen zijn:

- opplussen biedt nauwelijks een oplossing, het zal maar weinig uren opleveren;
- vacatures kunnen bij krapte op de arbeidsmarkt ook op andere manieren vervuld worden, bijvoorbeeld door samen te werken met andere organisaties en personeel uit te wisselen;
- in sommige functies zijn deeltijders handig, omdat ze uren kunnen opvullen of omdat men met meerdere deeltijders de dag volledig kan bezetten, bijvoorbeeld op een secretariaat;
- het werken met deeltijders vinden sommige leidinggevendenden ook wel efficiënt: medewerkers kunnen als het nodig is altijd wat extra uren werken: *“ik heb nu meer flexibiliteit, vraag hen af en toe wat meer te werken”*
- leidinggevendenden denken dat veel medewerkers niet meer uren willen werken, omdat ze al het voor hen haalbare aantal uren werken, dus zullen ze medewerkers niet tot opplussen aanzetten: *“Ik denk niet dat ze het willen, dus zou het niet vragen. Mensen zit al tegen hun grens aan”*
- men is tevens bang dat ziekte en grijs verzuim zullen toenemen

Voor de drie overheidsorganisaties geldt dat uitbreiding van deeltijdarbeid op dit moment geen issue is. Wanneer denkt men dat het wel een issue zou kunnen worden? Men voorziet dat het vergroten van (kleine) deeltijdbanen relevant wordt wanneer zich personeelstekorten voor zullen doen, doordat men geconfronteerd wordt met tekorten op de arbeidsmarkt. In dat geval kan het intern zoeken naar capaciteit een oplossing bieden. Bij het ministerie ziet men ook wel relevantie vanuit het oogpunt van individuele medewerkers zelf: meer uren betekent meer mogelijkheden om interessanter werk te doen en/of door te stromen naar een managementfunctie.



#### 4.2.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Welke aanbevelingen heeft men om het vergroten van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken? Ondanks het feit dat de drie overheidsorganisaties op dit moment geen beleid kennen op het gebied van het opplussen van deeltijdbanen, heeft men wel ideeën voor dergelijk beleid:

- . De situatie in kaart brengen: hoeveel medewerkers werken in deeltijd, wat is de aanstellingsomvang, in welke functies werkt men. Inventariseren waar mogelijkheden liggen.
- . Veel kleine deeltijders werken in lagere functies en het werk in deze functies is vaak niet aantrekkelijk genoeg. Het management zou energie moeten steken in het ontwerpen van aantrekkelijker werk, zorgen dat mensen niet steeds hetzelfde hoeven te doen.
- . Medewerkers meer flexibel en breder inzetbaar maken. Dat vraagt om een meer centrale plaatsing van medewerkers, over de grenzen van diensten en directies heen.
- . Loopbaanontwikkeling moet voor iedereen gelden, in elke functie. De huidige loopbaanontwikkelingsprogramma's zijn teveel op de huidige functie gericht, zouden breder aangepakt moeten worden: *“er is veel verborgen talent onder medewerkers, veel medewerkers zijn bescheiden over de eigen capaciteiten”*.
- . Loopbaanoriëntatie voor alle medewerkers, niet alleen voor medewerkers die zich op eigen initiatief aanmelden.
- . Opplussen van deeltijd vergt betere randvoorwaarden, zoals meer opleiding en thuiswerkfaciliteiten en een meer flexibele houding van leidinggevenden. Medewerkers niet tot vaste dagen verplichten en thuiswerken meer toestaan: *“werk drie dagen flexibel en als het nodig is werk je thuis. Dat kan ook in deze organisatie. Er is een huivering voor thuiswerken, maar waar het mij om gaat is dat die nota er komt. Daar moet je mensen dan op aanspreken (leidinggevende ministerie)*.
- . In voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken het onderwerp op de agenda zetten. Medewerkers vragen hoeveel uren ze werken en of ze meer uren willen werken.
- . Leidinggevenden zouden medewerkers kunnen motiveren om meer uren te gaan werken. Zorgen dat mensen zich gewaardeerd voelen en dat mensen trots zijn op hun werk. In functies met kleine afstand tot de klant medewerkers op klantgerichtheid aanspreken: *“duidelijk maken dat de klant de dupe is als we te weinig mensen hebben om in te zetten”*.
- . Leidinggevenden moeten ook verzoeken om in deeltijd te werken niet automatisch toestaan. Wat meer tegengas geven, vragen waarom de medewerker minder uren wil gaan werken, bespreken of er andere oplossingen zijn.
- . Meer afstemmen op de levensloop van medewerkers: wat minder werken als de kinderen klein zijn, maar ook weer meer gaan werken als het kan. Dit vanzelfsprekender maken door het te bespreken met medewerkers
- . Interne afspraken maken over het vervullen van vacatures: eerst medewerkers vragen binnen de eigen organisatie. Daarbij ook de resultaten van zogenaamde “vlootschouwen”, waarbij medewerkers gevraagd wordt naar ambities.
- . Bij veel medewerkers in kleinere deeltijdbanen *“zit tussen de oren”* dat zij niet méér kunnen werken. Hier valt winst te behalen door mensen zich hiervan bewust te maken en aan het denken te zetten over hoe het anders kan.
- . Medewerkers een grotere deeltijdbaan laten uitproberen. Werkt het niet dan mogen ze terug. Zo biedt je de veiligheid om te experimenteren.

- . Medewerkers stimuleren meer uren te gaan werken door een bonus of toelage te geven.
- . Doorstroom naar leidinggevende functies bevorderen door duobanen. Dat biedt de mogelijkheid om met een aanstelling van drie dagen de overstap naar een leidinggevende functie te maken.
- . Laten zien dat het mogelijk is door in de interne communicatie voorbeelden te geven van vrouwen die fulltime of in grote deeltijdbanen werken.

### 4.3 Resultaten van de gesprekken met medewerkers

#### 4.3.1 Praktijk voorkomen deeltijdarbeid

De geïnterviewde medewerkers zijn allen vrouw en werken in deeltijd, variërend van 16 uur tot 28 uur per week. Sommige werken al heel lang (18 jaar, 20 jaar) in deze aanstellingsomvang, anderen zijn een aantal jaren geleden teruggegaan in uren. De reden voor het werken in deeltijd is bij vrijwel alle geïnterviewde medewerkers de geboorte van en de zorg voor kinderen, naast de tijd die men nodig heeft voor het huishouden. Eén respondent is al voor de geboorte van het eerste kind terug gegaan naar 32 uur: *'lekker een vrije dag voor jezelf'*. De partners werken vrijwel allen fulltime en kunnen niet in deeltijd werken, aldus respondenten. Bovendien verdienen de partners ook meer, dus is het vanzelfsprekend dat de vrouwen de zorg voor de kinderen op zich hebben genomen. Twee wat oudere vrouwen geven aan dat zij destijds al voorlopers waren door te gaan werken: *"wij zijn van een andere generatie. In mijn omgeving waren niet veel vrouwen die een baan hadden dus ik heb het nooit een punt gevonden dat ik in deeltijd werk"*. Deeltijd betreft vooral vrouwen, maar men signaleert dat er ook steeds meer mannen in deeltijd gaan werken. Men is van mening dat vrouwen hoofdzakelijk in deeltijd werken omdat ze werk en zorg willen combineren. Voor in deeltijd werkende mannen, of mannen die 4x9 uur werken geldt dit meestal eveneens. Daarnaast zijn er ook wel mensen die in deeltijd werken omdat ze nog wat anders naast het werk doen of het gewoon fijn vinden om wat tijd voor zichzelf te hebben.

Vrouwen die meer uren gaan werken doen dit vooral omdat ze meer inkomen nodig hebben. Het gaat om vrouwen die alleen zijn komen te staan, gescheiden zijn of waarvan de partner is overleden. Maar men heeft niet veel voorbeelden van vrouwen die meer zijn gaan werken. Zelf wil men ook niet meer werken omdat de kinderen nog te klein zijn, of omdat men denkt dit niet aan te kunnen: *"meer uren werken wil ik niet, kan ik ook niet aan. Al een hele geschiedenis met op het randje functioneren"*. De vrouwen met oudere kinderen zijn ook niet meer uren gaan werken toen de kinderen groter werden (of uit huis gingen). Eén vrouw wel: zij is van 16 uur naar 24 uur gegaan toe de kinderen ouder werden. De anderen zeggen het financieel ook niet nodig te hebben en de tijd die men heeft voor andere dingen is aantrekkelijk. Soms is het werk (secretaresse) ook niet leuk genoeg om nog meer uren te werken. Eén van de respondenten wil over een tijdje vier of acht uur meer gaan werken, de kinderen gaan naar het voortgezet onderwijs en het geld kan ze goed gebruiken. Zou men willen dat ze al eerder meer gaat werken dan is dit ook bespreekbaar. Ze heeft het aangekaart bij haar leidinggevende maar die heeft er niet op gereageerd.

#### 4.3.2 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

De geïnterviewde deeltijders denken dat er binnen hun organisatie geen beleid is ten aanzien van deeltijdarbeid, of weten niet of dit beleid bestaat. Deeltijd kan gewoon: *“Deeltijd is hier heel gewoon. Iedereen mag een verzoek in dienen en ik denk dat dit ook meestal wordt gehonoreerd.”*

Meer of minder werken bespreek je als medewerker met je leidinggevende. De leidinggevende beslist, maar belangrijk is of er voldoende formatie beschikbaar is. P&O heeft bij verzoeken om meer of minder werken geen rol: *“P&O is vooral adviserend en ondersteunend aan leidinggevendenden. Als de leidinggevende het niet wil gaat het niet door.”* Medewerkers kunnen wel naar P&O gaan als de leidinggevende geen toestemming verleent, maar men heeft hier geen zicht op. Een medewerkerster van de gemeente is van mening dat dit niet helpt:

*“Medewerkers die het niet rond hebben gekregen met hun leidinggevende kunnen naar P&O toekomen voor advies, maar eigenlijk kan P&O dan ook niets doen. Leidinggevendenden bepalen.” (medewerkerster gemeente)*

Deeltijd is mogelijk in elke functie, maar leidinggeven is alleen in een grotere deeltijdbaan van 32 uur mogelijk. Bij het ministerie geldt dat het afhankelijk van de functie is of een medewerker wel of niet makkelijk toestemming krijgt om in deeltijd te werken. Bij de functie van secretaresse moet het bijvoorbeeld in goed overleg, omdat men het secretariaat gedurende een vaste tijd bezet wil hebben. Een kleinere deeltijdbaan van bijvoorbeeld 16 of 18 uur wordt voor het secretariaat vaak onhandig gevonden.

#### 4.3.3 Overig aanpalend beleid

Kennen medewerkers ander beleid dat, net als deeltijd, tegemoetkomt in het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

Voor wat betreft *arbeidstijden* werken de drie overheidsorganisaties met bloktijden. Maar niet alle respondenten weten wat precies de bloktijden zijn. Dat is ook niet zo belangrijk want de werktijden kan men zelf regelen. Met uitzondering van bepaalde functies, zoals die van secretaresse. De secretaresses hebben vaste aanwezigheidstijden, bijvoorbeeld van 8.30 tot 17.00 uur bij het ministerie. De secretaresses regelen onderling wie op welke tijd werkt. Voor de andere respondenten geldt dat ze zelf de werktijden bepalen; daar wordt heel soepel mee omgegaan. Andere *roosters* dan die van secretaresses kent men zelf niet. Bij het ministerie moet men tegenwoordig wel de begin- en eindtijd in een schema invullen. Maar het is de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om zich daar aan te houden. De vrijheden van medewerkers zijn op dit gebied groot.

Er zijn wel mogelijkheden om *thuis te werken*, maar die zijn beperkt en afhankelijk van de eigen leidinggevende. Structureel thuiswerken is voor deze medewerkers niet mogelijk en het wordt ook niet gestimuleerd. Bij de uitvoerende rijksdienst zijn er wel technische faciliteiten, maar die gelden voor beleidsmedewerkers, niet voor de medewerkers in kwestie. Af en toe kunnen thuis notulen uitgewerkt worden of een verslag afgemaakt.

Maar dat geldt niet voor de secretaresses, die moeten op kantoor aanwezig zijn hoewel de secretaresses van de uitvoerende overheidsdienst zo af en toe ook weleens wat thuis mogen uitwerken.

Voor *verlof* gelden de standaard regeling en voorts worden in overleg met de leidinggevende afspraken gemaakt. Dat gaat in de regel soepel: 'alles kan'. Een medewerkster van de gemeente merkt echter op dat aan de regeling voor calamiteiten weinig bekendheid wordt gegeven en ze durft er zelf niet echt gebruik van te maken. Ze heeft een keer gehad dat ze in verband met calamiteit moest wachten tot er oppas was maar toen heeft ze die uren toch gecompenseerd.

Voor zover medewerkers bekend zijn met mantelzorg, is het idee dat je dit onderling met je leidinggevende moet regelen. Vaak wordt er dan voor een deel verlof verleend en deels neem je zelf uren op. Het is zowel afhankelijk van je leidinggevende als jezelf en hoe je in het werk staat.

*Kinderopvangfaciliteiten* hebben de organisaties niet meer.

Ander beleid op het gebied van flexibiliteit en de werk/zorgcombinatie is bij medewerkers niet bekend, maar de medewerkers van de uitvoerende overheidsdienst willen graag kwijt dat de organisatie zeer soepele secundaire arbeidsvoorwaarden kent.

#### 4.3.4 Houding tegenover deeltijdarbeid

De geïnterviewde deeltijders vinden de houding tegenover deeltijd in hun organisatie positief. Deeltijd wordt heel gewoon gevonden: *"het is hier heel erg ingeburgerd"*.

Er is geen verschil in houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders. Een medewerkster van de gemeente vindt wel dat deeltijd haar in het nadeel brengt ten opzichte van voltijders:

*"Zelf vind ik het moeilijker voor een deeltijder. Je staat toch altijd op achterstand bij voltijders, je hebt naar rato meer overleg, het is gewoon lastiger."* (medewerkster gemeente)

Men merkt binnen de organisatie ook geen verschil in houding ten opzichte van de verschillende redenen voor het werken in deeltijd, maar het willen combineren van werk met zorgtaken is natuurlijk wel de meest voorkomende reden. Ook een verschil ten opzichte van vrouwen, in vergelijking met mannen is niet (meer) aan de orde:

*"Maakt niet uit deeltijd is hier heel normaal. Je hoort wel eens dat mannen in bepaalde bedrijven niet in deeltijd mogen werken, nou dat is hier wel mogelijk."* (medewerkster gemeente)

*"Voor vrouwen is het al lang algemeen geaccepteerd, maar tegenwoordig ook voor mannen"* (medewerkster uitvoerende overheidsdienst)

De voorkeur voor fulltimers levert ook geen verschil in mogelijkheden voor voltijders in vergelijking met deeltijders op: *"deeltijders hebben dezelfde rechten, zelfde mogelijkheden"*. Leidinggevende functies zijn echter alleen in grote deeltijdaanstellingen mogelijk en hetzelfde geldt voor managementassistentes bij het ministerie:

*“Voor de meest interessante banen moet je wel minimaal 32 uur werken, vier dagen beschikbaar zijn. Je moet er zoveel mogelijk zijn. Bij drie dagen ben je te weinig aanwezig, dan kunnen medewerkers geen beroep op je doen. Ook voor management assistentes geldt liefst fulltime maar het is wel van de leidinggevende afhankelijk. De minister wil alleen fulltimers maar de pSG heeft wel een paar deeltijders.”* (medewerkster ministerie)

#### 4.3.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Zouden medewerkers meer kunnen werken bij de huidige werkgever en hoe zouden zij een verzoek tot uitbreiding van uren inrichten?

Bij de gemeente en het ministerie is het volgens de bij het onderzoek betrokken medewerkers momenteel niet mogelijk om meer uren te gaan werken. Dat is het gevolg van de bezuinigingssituatie waarin de organisaties zich bevinden:

*“Dat weet ik niet, ik denk dat het niet makkelijk is. Er wordt bezuinigd ik denk eigenlijk niet dat ik zo maar meer uren zou kunnen werken als ik daarom zou vragen.”* (medewerkster gemeente);

*“Nee, dat is nu niet mogelijk. Meer werken kun je nu alleen oplossen door naar een andere functie te gaan. En bij reorganisaties je kansen pakken.”* (medewerkster ministerie)

Bij de uitvoerende overheidsdienst is de behoefte aan personeel op dit moment ook niet erg groot, maar is uitbreiding van uren soms wel mogelijk. Een en ander is natuurlijk afhankelijk van de beschikbare formatie

Als de medewerkers meer zouden willen werken, zouden ze een verzoek daartoe bij de leidinggevenden indienen. Het initiatief ligt bij de medewerker zelf

*“Dat moet je vragen aan je leidinggevende, dat is de weg.”* (medewerkster uitvoerende overheidsdienst)

Beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen kennen de bij het onderzoek betrokken medewerkers niet. Je hoort sporadisch wel eens dat iemand gevraagd wordt meer uren te werken, maar er is geen beleid op dit gebied.

Willen deeltijders zelf wel meer werken? De animo om meer te werken is bij de medewerkers die bij het onderzoek zijn betrokken niet groot:

*“Ik heb het niet nodig, dit is luxe, een ander leven, relaxter. Ik ben heel veel met de hond bezig”* (medewerkster uitvoerende overheidsdienst);

*“Je gaat in deeltijd werken om een bepaalde reden, meestal de kinderen. Op een gegeven moment liggen je ambities dan ook lager, ben je tevreden met wat je doet.”* (medewerkster ministerie)

Eén medewerkster geeft nadrukkelijk aan dat ze ook niet minder wil werken:

*“Ook niet minder, de uren die je inlevert krijg je nooit meer terug.”*

*Ik heb het voorbeeld van een collega die tijdelijk terug wilde in uren, maar dat had ze alleen mondeling afgesproken. Die uren kreeg ze niet meer terug. Daar heeft zelfs de OR zich nog hard voor gemaakt, maar het is niet gelukt.”(medewerkster ministerie)*

Eén medewerkster wil wel meer uren werken en heeft dit bij haar leidinggevende kenbaar gemaakt. Zij heeft daarop nog geen reactie ontvangen.

#### 4.3.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Onder welke voorwaarden zouden medewerkers meer willen werken? Een paar medewerkers aarzelen op deze vraag. Ze willen niet op korte termijn meer uren werken en als ze het zouden doen alleen onder bepaalde voorwaarden. Voor twee van hen geldt dat ze het alleen zouden willen als het werk inhoudelijk interessanter zou worden:

*“Ik zou dit misschien wel willen maar niet op korte termijn. De kinderen zitten nu nog op de lagere school. Maar ik wil dan wel inhoudelijk interessanter werk dan nu. Of naar een andere afdeling, of naar een andere functie. Ik zou me ook meer gewaardeerd willen voelen.”*  
(medewerkster uitvoerende overheidsdienst)

De derde medewerkster wil alleen meer werken als de combinatie van werk en zorg gemakkelijker zou zijn:

*“Ik zou wel wat meer uren willen werken als ik een baan in mijn woonplaats had en als het mogelijk was om in deze baan gedeeltelijk thuis te werken.”(medewerkster gemeente)*

Welke aanbevelingen zouden medewerkers doen om in een organisatie het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken?

Respondenten vinden in de eerste plaats dat leidinggevenden wat dit aangaat een cruciale rol hebben. Ze zouden er veel actiever mee om moeten gaan, veel actiever moeten sturen op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen, directer waardering uitspreken voor medewerkers, het regelmatig ter sprake brengen:

*“Leidinggevenden moeten veel meer vragen, niet wachten tot medewerkers er zelf mee komen”* (medewerkster uitvoerende overheidsdienst).

In de tweede plaats zou er meer oog moeten zijn voor de inhoud van het werk en voor de loopbaanmogelijkheden van medewerkers in lagere functies (lager dan schaal acht) en voor medewerkers (zoals zij) die vast lopen in hun functie:

*Meer uren maken het werk niet leuker en de secretaressefunctie is er toch al niet leuker op geworden de laatste jaren. Ik zou graag leuker werk willen. Jaren geleden waren we nog bezig met beleid, gericht op de professionalisering van secretaresses. Heb daar toen nog testen en van alles voor gedaan. Maar dat is toen ineens opgehouden, hoor je helemaal niets meer van”* (medewerkster ministerie).

Voor secretaresses zou er eerder nagedacht moeten worden over wat er verder voor mogelijkheden zijn, mogelijkheden bieden om stage te lopen elders.

De medewerksters denken ook dat deeltijders eerder bereid zouden zijn om meer uren te gaan werken als zij daar mee zouden kunnen experimenteren. Uitbreiding van de aanstelling voor een proefperiode, zodat men kan ervaren of het wel of niet lukt om meer uren te werken.

Tenslotte vindt één van de medewerksters dat er meer begrip zou moeten zijn voor moeders die werk en zorg combineren:

*“Meer begrip voor de soms moeilijke situatie van werkende moeders. Het is best moeilijk om voor jezelf op te komen. Ze hadden me best wat beter kunnen behandelen, me positiever kunnen benaderen. Nu is mijn leidinggevende toch vooral argwanend en negatief, dat maakt het niet makkelijker. (medewerkster gemeente)*

De rol van P&O bij het bevorderen van de uitbreiding van deeltijdbanen is beperkt. De meest belangrijke rol is voor de leidinggevende weggelegd. P&O zou leidinggevendenden wel kunnen trainen in het voeren van gesprekken met medewerkers.

## Hoofdstuk 5 Sector detailhandel

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek in de detailhandel beschreven. Bij het onderzoek in deze sector zijn drie bedrijven betrokken: een warenhuis, een bedrijf voor business to business verkoop en een apotheek. Voor kenmerken van de personele samenstelling van deze organisaties verwijzen wij naar bijlage III bij dit rapport.

Twee van de drie bedrijven verkeren nog in een relatief stabiele situatie, echter een van de detailhandels verwacht in de nabije toekomst in een verslechterde situatie te komen door de financiële recessie. In de farmacie is sprake van meer druk vanuit overheid op de prijsstelling en regelgeving opgelegd door zorgverzekeraars en overheid. Ook bij het warenhuis is de recessie merkbaar en leidt een verminderde winkelomzet tot krimp.

De economische situatie is merkbaar en de krappe arbeidsmarkt van vorig jaar laat zich steeds minder gelden. Vacatures kunnen over het algemeen vervuld worden. De apotheek heeft een stabiel medewerkersbestand en nauwelijks vacatures.

### 5.2 Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en personeelsfunctionarissen

#### 5.2.1 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

De voltijdse werkweek omvat bij de drie bedrijven varianten van 36 uur en 38 uur en is als zodanig in de CAO's vastgelegd.

Bij één van de drie bedrijven is in CAO-onderhandelingen sprake van een verhoging van de voltijdse werkweek naar 40 uur per week, maar door de economische recessie is dit niet verder opgepakt.

De drie detailhandel bedrijven kennen geen specifiek deeltijdbeleid, maar het recht op deeltijd werken is opgenomen in de CAO's. De voorkeur gaat bij twee van de drie bedrijven uit naar voltijd. In de business to business verkoop realiseert men zich dat op de afdelingen waar veel vrouwen werkzaam zijn, deeltijd werken mogelijk moet worden gemaakt, wil men vrouwen aantrekken en behouden. Het warenhuis geeft de voorkeur aan deeltijdarbeid, omdat dit flexibele roostering mogelijk maakt.

De apotheek kent veel deeltijders, maar geeft de voorkeur aan voltijders. Deze zijn echter lastig te vinden. In apotheken bestaat het grootste gedeelte van het personeel uit vrouwelijke apothekersassistentes met een sterke voorkeur voor deeltijd.

*“We hebben eigenlijk niets specifiek vastgelegd. Mensen die minder willen werken, staan we meestal gewoon toe. Dat komt natuurlijk voort uit de Wet aanpassing arbeidsduur. Dus als mensen het graag willen, dan doen we het gewoon.”* (personeel & organisatie apotheek)

In de drie detailhandelbedrijven komen verschillende aanstellingsvormen voor.



De apotheek hanteert een ondergrens van twee dagen. In de business to business verkoop wordt een ondergrens gehanteerd van 20 uur. In het warehouse zijn kleine contracten mogelijk en geldt een minimum van acht uur. Wel worden eisen gesteld aan de beschikbaarheid van medewerkers: *“Wij hebben diensten van vijf en van acht uur op een dag. In economisch slechte tijden ga je efficiënter om met de kosten en zal je wat meer gaan schuiven naar diensten van vijf uur. Verder geldt dat bij een dienst van 20 uur je drie dagen kunt komen werken, maar je kan ook 5 x 4 uur komen werken. Dat speelt momenteel veel. We zetten mensen flexibeler in omdat ze kortere diensten maken. Een medewerker die minder dan 16 uur werkt heeft recht op 2 vrije dagen, als je meer dan 16 uur werkt heb je recht op één vaste vrije dag”.* (filiaalmanager warehouse)

Over het algemeen worden de leidinggevende functies voltijd ingevuld. Leidinggeven vergt fysieke aanwezigheid en betrokkenheid. Functies zoals verkoop en apothekersassistenten kunnen in deeltijd worden uitgevoerd. Op callcenterfuncties kan deeltijd juist weer handig zijn, omdat met twee parttimers een volledige bezetting van het callcenter gerealiseerd kan worden.

Het warehouse hanteert verschillen tussen diensten. Dat hangt samen met pieken in klantenbezoek overdag en openstelling in de avonduren.

Het business tot business bedrijf heeft vooral mannelijke werknemers die voltijd werken. *“Vrouwen die in deeltijd werken is het meest geaccepteerd. Voor mannen veel minder.”* (manager personeel en organisatie).

*“Ik heb hier ook veel vrouwen die fulltime werken. Geen mannen die in deeltijd werken. Maar ik heb hier wel een man die straks drie maanden op vakantie gaat, ver weg. Dat doet hij ieder jaar, dat kan hier ook.”* (vestigingsmanager).

Er zijn wel apothekers die 32 uur werken, maar doorgaans wordt ook deze leidinggevende functie fulltime vervuld.

Het aanvragen van deeltijd of wijzigingen in het urencontract gebeurt in de drie bedrijven in de detailhandel bij de eigen leidinggevende. De leidinggevende beoordeelt of het werk meer of minder uren toelaat.

*“Dat moet je aanvragen bij je leidinggevende. De kans dat je het krijgt is sterk afhankelijk van je functie en van je baas. Verschilt individueel. Maar we zijn natuurlijk wel zuinig op goede medewerkers.”* (manager personeel en organisatie)

*“Dat doe je bij je leidinggevende. Negen van de tien keer komen ze dan bij mij, ik ken ze allemaal heel goed, weet wat ze doen, loop altijd rond. De drempel is heel laag. Als ze meer of minder willen werken leggen ze dat meestal aan mij voor.”* (vestigingsmanager).

Voor P&O is er geen besluitvormende rol in het geval van meer of minder uren werken. De leidinggevende is de eerst aangewezen. In het business to business verkoopbedrijf dat relatief veel medewerkers kent vervult P&O een adviserende rol naar het management. Wel komt P&O met deeltijd in aanraking in het geval de medewerker in beroep gaat tegen een beslissing van de leidinggevende. Een voorbeeld dat genoemd wordt betreft een bezwaar tegen een aanvraag om werktijdwijziging. Conform de WAA was dit niet gegrond en informeert P&O in dat geval het management.

## 5.2.2 Overig aanpalend beleid

Welk ander beleid hebben de organisaties in de detailhandel ten behoeve van het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

Voor de drie organisaties in de detailhandel gelden de roosters als uitgangspunt en worden geen *flexibele werktijden* gehanteerd. De roosters en tijden kunnen verschillend zijn per vestiging. In de business to business heeft men enkele jaren geleden zelfsturende teams ingevoerd. Ondanks dat de roostering goed verliep, wordt er nu weer gewerkt met een dagrooster van zeven tot vijf. Het management geeft de voorkeur aan uniforme roosters. De apotheek kent vaste openingstijden en ook avond- en nachtdiensten. In totaal kent de apotheek een openings- en bedrijfstijd van 58 uur per week. Medewerkers worden ingeroosterd.

Ook het warenhuis werkt met een rooster waarin mensen flexibel worden ingepland. Op deze wijze kan men extra personeel inzetten op drukke momenten van de dag of bij acties: *“We zijn als bedrijf sterk omzet gestuurd. Ik weet op welke momenten er hoeveel mensen nodig zijn om het werk gedaan te krijgen. Ja en dat is wel eens lastig. We hebben allemaal een privé-leven en dat vullen we ook in. Maar ja soms doorbreken we patronen. Dat is het harde spel van je wilt werken of je wilt niet werken. Wil je meer vrij hebben, dan stellen we het contract naar beneden bij. Wij stellen eisen aan de bezetting en anders stellen we het contract bij.”* (filiaalmanager warenhuis)

*Thuis- en telewerken* komt in geen van de drie detailhandelbedrijven voor. Over het algemeen geldt dat het werk op de afdeling of in de vestiging gedaan moet worden. Een uitzondering wordt gevormd door de buitendienst medewerkers in het business to business bedrijf zodat men 's avonds rapporten kan schrijven. Sporadisch komt voor dat managers een thuiswerkdag hebben.

*Kinderopvang en verlofregelingen*, zoals calamiteitenverlof, ouderschapsverlof, zijn in de CAO's geregeld. Hierbij is aangesloten bij de Wet arbeid en zorg. Leidinggevenden geven aan dat per situatie verdere afspraken worden gemaakt en ook voor mantelzorg wordt per geval bekeken wat de mogelijkheden zijn: *“Mantelzorg ligt anders. We zijn een sociaal bedrijf, dus dat wordt sociaal geregeld, Het is afhankelijk van de situatie en het hangt natuurlijk ook van de persoon af.* (vestigingsmanager)

*Ander beleid* gericht op het gebied van flexibilisering van werkomstandigheden, inclusief beleid dat rekening houdt met de levensloop van medewerkers kennen de bedrijven in de detailhandel niet. In de business to business verkoop benadrukt men dat er geen sprake is van aanpalend beleid, maar dat er wel sprake is van een grondhouding: *“Mensen die wij goed vinden willen wij behouden. Op levensloop wordt vanuit dat principe wel ingespeeld, we denken eraan bij functiewijzigingen, past het wel of niet.* (manager personeel en organisatie). *“Als er kinderen komen willen vrouwen vaak minder werken. Dat kan. Maar ze kunnen ook weer terug naar de aanstelling die ze eerst hadden, dat leggen we ook vast.”* (vestigingsmanager)

### 5.2.3 Praktijk voorkomen deeltijd

In de drie organisaties in de detailhandel zijn het vooral de vrouwen die in deeltijd werken. In het warenhuis en de apotheek gaat het hierbij om het grootste deel van het personeelsbestand. *‘Vrijwel alleen vrouwen en dan op de afdelingen. Niet in het management of op het kantoor. Als vrouwen jonger zijn, dan werken ze meer, vaak fulltime, dan minder als er kinderen komen en later weer meer.’*

*“Wij hebben eigenlijk alleen maar deeltijdarbeid. Je vult je werktijden in voor de openingstijden van de winkel en dat is meer dan een voltijd baan. Als je bij ons in het bedrijf kijkt in dit pand heb ik op dit moment slechts één echte voltijder, dus één persoon die 38 uur werkt en de andere zijn allemaal deeltijders. Schoolverlaters willen wel zoveel mogelijk uren werken. Maar het is niet altijd handig om voltijders in dienst te hebben want dan ben je niet flexibel met uren en dan moet je ze in slechte tijden allemaal werk geven en in goede tijden kun je ze niet meer laten werken want ze werken al het maximale, dat is lastig. De gemiddelde contracten liggen bij ons tussen de 28 en 30 uur als je naar het verkooppersoneel kijkt.” (filiaalmanager)*

Het combineren van werk- en zorgtaken wordt nog altijd de belangrijkste reden voor het werken in deeltijd genoemd en het betreft vooral vrouwen. Mantelzorg komt sporadisch voor. In het warenhuis wordt ook op advies van de werkgever een aanstelling verkleind. Ziekteverzuim, belastbaarheid zijn dan factoren die hierbij een rol spelen.

Het *verkleinen van de aanstelling* komt het meest voor bij vrouwelijke medewerkers die werken en zorg willen combineren en daarom minder gaan werken.

*“We kennen bijna alleen maar verzoeken om minder te werken. Meestal na het zwangerschapsverlof. Opvallend, dan zijn er heel veel mensen die van fulltime of een groot aantal uren per week, na het bevallingsverlof minder willen gaan werken.” (personeel & organisatie apotheek)*

Het *vergroten van de aanstelling* komt voor uit noodzaak, bijvoorbeeld door scheiding. Financiële redenen liggen hier dan meestal aan ten grondslag. In principe staan bedrijven hier niet onwelwillend tegenover, maar er moet wel voldoende werk en budget zijn:

*“Vrouwen die om financiële redenen meer moeten werken. Dat komt voor, maar het is niet altijd mogelijk om die uren te geven. In de andere apotheek is er een medewerkster die vanwege echtscheiding meer uren moet werken. Maar die uren zijn er niet en nu moet ze deels op zoek naar wat anders om haar inkomen aan te vullen.” (apotheker)*

Andere redenen die samenhangen met de privé-situatie zoals een lange vakantieperiode kunnen in het warenhuis aanleiding zijn om meer uren te willen werken.

*“Wat je wel eens afspreekt is dat men meer uren gaat werken omdat ze een langere vakantie willen. Je hebt namelijk een bepaalde hoeveelheid vakantie, je hebt zes weken vakantie per jaar, je kan dan meer werken, niet om het geld maar om vrije dagen te creëren. Waardoor je een reis kunt maken of naar familie ergens in het buitenland.” (filiaalmanager)*

#### 5.2.4 Houding tegenover deeltijd

Bij twee organisaties wordt in deeltijd werken niet geprefereerd. In het warenhuis is het normaal en staat men er positief tegenover. In de business to business organisatie stuit deeltijd werken op weerstand bij leidinggevenden, alhoewel de houding wel langzaam verandert.

*“Negatief. Het gaat hier om commitment, volledige beschikbaarheid. Het stuit op weerstand bij het management. We zijn een omzet gestuurd bedrijf.”* (manager personeel & organisatie)  
*“De tijden veranderen. Er zijn tijden geweest dat we niet zo makkelijk mensen konden krijgen. Dan heb je niet zoveel keuze, moet je je flexibel opstellen. Het gaat er om hoe creatief je bent. Je kunt het lastig maken voor jezelf als je deeltijd niet toestaat.”*  
(vestigingsmanager)

Ook in de apotheek wordt voltijd werken geprefereerd, maar blijkt dat in de praktijk niet zo gemakkelijk:

*“Het liefst zou ik alleen maar voltijders willen hebben, maar dat is nu eenmaal niet zo. Het is toch makkelijker plannen en voor het werk ook heel prettig. Als er een vraag is over een recept is het toch lastig als iemand er niet is. We proberen wel zo goed mogelijk dingen vast te leggen, maar er zijn toch altijd wel onverwachte dingen.* (Apotheker)

*“Deeltijd is bij ons een gegeven, het is niet altijd leuk, maar ja als je in een apotheek werkt, dan weet je wie je personeel is. Dat zijn allemaal vrouwen die op den duur aan kinderen beginnen en dan dus parttime willen gaan werken, dat hoort bij de business.”* (personeel & organisatie apotheek)

Als *voordelen* van het werken in deeltijd noemen respondenten vooral de flexibiliteit wanneer het werk daarom vraagt. Ook de extra mogelijkheden bij vervanging ingeval van ziekte wordt genoemd als voordeel van deeltijders. Verder worden nog genoemd:

- meer deeltijders op een functie maakt de organisatie flexibeler ten aanzien van omzet pieken en -dalen;
- groter potentieel aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt;
- fysiek minder zwaar (*“de hele dag aan de balie staan is fysiek best zwaar en als je in deeltijd werkt, is het minder zwaar. Je wisselt het af met andere dingen in je leven. Dan kun je het langer volhouden.”*);
- medewerkers langer aan je kunnen binden.

Als *nadeel* van het werken in deeltijd wordt vooral genoemd dat deeltijders lastig zijn voor de continuïteit. Bijvoorbeeld in de apotheek: *“De continuïteit. Ja, wat is er met dat recept, ja dat heeft een medewerkster van gisteren verwerkt en degene is er niet, moet je dan twee of drie dagen wachten? We moeten er echt heel erg op hameren dat het allemaal zo volledig mogelijk wordt genoteerd.”*

Deeltijders missen teveel, er zijn teveel overdrachtsproblemen en zijn minder betrokken bij het werk. Ook de extra kosten die het gevolg zijn van deeltijd werken worden genoemd. Er zijn meer kosten aan premies, ARBO, overhead en opleidingen.

*“En ook het overbrengen van informatie. Ik moet dan wel op vier verschillende momenten informatie geven wil ik iedereen hebben gehad. En de deeltijders zitten minder in hun werk.”*  
(apotheker)

Sommige leidinggevenden zien geen verschil tussen medewerkers die fulltime werken en medewerkers die in deeltijd werken. Het gaat hen vooral om de inzet en betrokkenheid. De mogelijkheden voor voltijders en deeltijders zijn in principe gelijk, zeker waar het faciliteiten en opleiding betreft, een grotere aanstellingsvorm brengt soms wel de mogelijkheid met zich mee om andere taken erbij uit te voeren. Een leidinggevende functie wordt niet in deeltijd uitgevoerd.

#### 5.2.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Het vergroten van deeltijdbanen is voor geen van de drie organisaties in de detailhandel een issue op dit moment. Het economische klimaat speelt daar een grote rol in. Er is op dit moment geen schaarste aan personeel. Dat is veranderd ten opzichte van een jaar geleden. In de business to business verkoop speelde een jaar geleden nog de discussie over het verlengen van de werkweek van 36 tot 40 uur. Dit was niet specifiek gericht op het vergroten van deeltijdwerk, maar het was wel de bedoeling ook deeltijders te laten opplussen.

De belangrijkste redenen die gelden voor de afwezigheid van aandacht voor het vergroten van deeltijdbanen zijn:

- de organisaties groeien op dit moment niet meer, moeten zelfs eerder nog krimpen en men heeft dus geen behoefte aan meer capaciteit. *“We benaderen onze mensen als we meer werk hebben. Dat doen we het liefste met eigen mensen.”* (vestigingsmanager);
- weinig of geen rek in de mogelijkheden om deeltijders meer uren te laten werken: *“Het is niet realistisch om te denken dat je dit voor elkaar zou kunnen krijgen. Ze hebben vaak hun reden waarom ze twee dagen werken. Mijn indruk is dat daar niet veel rek in zit. Er is een grens, ze zeggen dat kan niet, dan heb ik de kinderen. Het zijn toch de vrouwen die de kinderen doen, de mannen werken meestal voltijd”.*

Beleed ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen hebben de detailhandelorganisaties niet. De business to business legt verwachtingen over en weer vast in coachings- en ontwikkelingsgesprekken. Meer uren werken is echter geen vast item in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Als deeltijders meer uren gaan werken is dat omdat zij zelf het initiatief daarvoor nemen. Wel geven enkele leidinggevenden aan dat zij soms deeltijders proberen te stimuleren om meer uren te gaan werken als daar vanuit het werk vraag naar is:

*“Het is niet zo dat meer uren werken een vast gesprekspunt is, maar als er werk ligt benader ik mensen wel, ik heb het liefst dat we het werk met eigen mensen kunnen doen in plaats van uitzendkrachten inhuren.”* (vestigingsmanager)

In het warenhuis ervaart de manager het niet als zijn taak om medewerkers te stimuleren meer te gaan werken. Het initiatief ligt bij de medewerkers. In de apotheek is uitbreiding van deeltijd zeker gewenst, maar men verwacht niet dat het veel oplevert: *“Uitbreiding van deeltijd is wel gewenst. Maar er zit niet zo veel rek in. Als ik meer ga duwen, gaat het niet werken.”* (apotheker)

Er is momenteel geen personeelstekort en de meeste genoemde *belemmering* voor het uitbreiden van deeltijdbanen binnen de detailhandel zijn de minder goede vooruitzichten van de omzet in de volgende kwartalen.

Andere belemmeringen die naar voren komen zijn:

- in verkoopfuncties zijn deeltijders handig, omdat ze uren kunnen opvullen of omdat met meerdere deeltijders de dag volledig kan worden bezet;
- het werken met deeltijders vinden sommige leidinggevenden ook wel efficiënt: medewerkers kunnen als het nodig is altijd wat extra uren werken: *“ik heb nu meer flexibiliteit, ik heb liever eigen mensen dan uitzendkrachten”*;
- leidinggevenden denken dat veel medewerkers niet meer uren willen werken, omdat ze al het voor hen haalbare aantal uren werken, dus zullen ze medewerkers niet tot opplussen aanzetten.

Voor de drie organisaties in de detailhandel geldt dat uitbreiding van deeltijdarbeid op dit moment geen issue is. Wanneer denkt men dat het wel een issue zou kunnen worden? Men voorziet dat het vergroten van (kleine) deeltijdbanen relevant wordt wanneer zich personeelstekorten voor zullen doen, doordat men geconfronteerd wordt met tekorten op de arbeidsmarkt door demografische ontwikkelingen. Daarnaast speelt ook een rol dat werkweken in de detailhandel in de toekomst verder opgerekt zullen worden.

*“Ik ben ervan overtuigd dat dit thema weer terugkomt. Als je kijkt naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de effecten van demografische ontwikkelingen komt het straks weer gewoon terug. Het wordt een economische noodzaak. We zullen ook meer allochtonen moeten aantrekken, want daar zit de aanwas op de arbeidsmarkt. En we zullen het verloop moeten terugdringen en mensen langer in dienst moeten houden. Het komt vanzelf wel op de agenda.”* (manager personeel & organisatie business to business)

#### 5.2.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Welke aanbevelingen heeft men om het vergroten van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken? Ondanks het feit dat de drie detailhandelorganisaties op dit moment geen beleid kennen op het gebied van het opplussen van deeltijdbanen, verwacht men in de toekomst wel meer mogelijkheden voor dergelijk beleid: het oprekken van de werkweek zal ook het opplussen van deeltijdwerk betekenen. Een goede interne communicatie zal hierbij hand in hand moeten gaan. In de business to business verkoop verwacht men een positief effect van financiële prikkels.

*“We zijn hier gewend om prikkels te geven, financiële prikkels. We hebben bijvoorbeeld ook 500 euro uitgelooft als je een nieuwe medewerker aanbrengt of we geven een weekendje weg.”* (manager personeel & organisatie business to business);

*“Je moet iedereen benaderen, individueel. Je zou iets extra’s moeten kunnen bieden, geld is toch belangrijk.”* (vestigingsmanager)

Men verwacht dat de huidige economische situatie zal leiden tot meer financiële knelpunten bij medewerkers waardoor de vraag naar opplusmogelijkheden bij deeltijders zal toenemen.

Zowel in de apotheek als in het warenhuis verwacht men dat het flexibeler inrichten van de kinderopvang zal bijdragen aan het vergroten van deeltijdbanen: *“vrouwen willen toch vooral onder schooltijden werken”*.

### 5.3 Resultaten van de gesprekken met medewerkers

#### 5.3.1 Praktijk voorkomen deeltijdarbeid

De geïnterviewde medewerkers zijn allen vrouw en werken in deeltijd, variërend van 15 uur tot 32 uur per week. Sommige werken al geruime tijd in deze aanstellingsomvang, anderen zijn een aantal jaren geleden teruggegaan in uren. De reden voor het werken in deeltijd is bij vrijwel alle geïnterviewde medewerkers de geboorte van en zorg voor kinderen, naast de tijd die men nodig heeft voor het huishouden. Eén respondent is minder gaan werken om meer tijd aan het huishouden te kunnen besteden toen zij verhuisde naar een groter huis. In het warenhuis is vanwege de economische situatie aan medewerkers gevraagd eventuele wensen voor een sabbatical of vermindering van het aantal uren kenbaar te maken. Dit was de aanleiding voor een van de respondenten om tijdelijk minder te gaan werken. De partners van de geïnterviewden werken vrijwel allen fulltime en kunnen niet in deeltijd werken, aldus respondenten.

Vrouwen die meer uren gaan werken doen dit vooral omdat ze meer inkomen nodig hebben. Het gaat om vrouwen die alleen zijn komen te staan, gescheiden zijn of waarvan de partner is overleden.

*“Eerst werkte ik alleen de nachturen dat kon ik heel goed combineren met kinderen overdag. Ik werkte 1 vaste dag en verder deed ik de nachtdiensten. Volgende stap was dat kinderen groter werden, en naarmate de kinderen ouder werden kon ik meer gaan werken. Ik heb mijn werk steeds geplooid naar de kinderen. Ik kon overdag steeds meer werken, en sinds acht/negen jaar werk ik overdag. Ik heb mijn uren in de loop der jaren uitgebreid naar 30 uur per week.”* (medewerker apotheek)

Maar men heeft niet veel voorbeelden van vrouwen die meer zijn gaan werken. Zelf wil men ook niet meer werken omdat de kinderen nog te klein zijn, of omdat men denkt dit niet aan te kunnen, of omdat men geen financieel voordeel verwacht: *“Zeker niet meer uren omdat dit een hele drukke baan is, het is gewoon een stressbaan.”*

*“Als ik meer ga werken dan levert het me nauwelijks iets extra's op, verlies ik mijn subsidie.”* In een enkel geval is de respondent wel bereid om een paar uur meer te gaan werken, maar niet voltijd: *“Het ligt eraan. Er kan wel een paar uur bij, daar heb ik geen problemen mee, maar ik wil geen 30 uur werken. Voor een maand kan dat wel, maar niet voor vast. Dat is ook niet te doen. Maar ze geven je hier ook geen voltijdse baan.”* (medewerkster warenhuis, werkt 24 uur)

Van de vrouwen met oudere kinderen zijn sommigen meer uren gaan werken toen de kinderen groter werden (of uit huis gingen). Eén vrouw geeft aan dat zij vanwege de kinderen van 32 naar 15 uur is gegaan en dat dit altijd zo is gebeven.

Over het algemeen geven de respondenten aan dat zij tevreden zijn met het aantal uur dat ze werken. Het is vaak puzzelen om werk en gezin op elkaar af te stemmen.

### 5.3.2 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

De geïnterviewde deeltijders denken dat er binnen hun organisatie geen beleid is ten aanzien van deeltijdarbeid, of weten niet of dit beleid bestaat. Een van de respondenten geeft aan dat in de CAO alle regelingen staan: *“deeltijd kan hier gewoon”*.

Wel zijn het vooral vrouwen die in deeltijd werken, veelal om werk en zorg te kunnen combineren. Vrouwen voelen zich als eerste verantwoordelijk voor de organisatie van het gezin en het huishouden:

*“Collega’s werken deeltijd veelal voor kinderen. Sommige collega’s komen pas om 9.30 uur, die komen uit omringende plaatsen, moeten eerst kind naar school brengen en gaan soms ook weer eerder weg. Ik verbaas me er wel eens over maar dat kan allemaal hier. Ik vind het niet altijd terecht. Als er een kind ziek is wie wordt dan gebeld, dat zijn altijd de moeders. En wat met de vaders, die komen nooit in het verhaal voor, dat stoort me wel. Je moet er veel voor doen om het werken met de zorg voor kinderen voor elkaar te krijgen. Niet iedereen kan dat.”* (medewerkster apotheek)

Meer of minder werken bespreek je als medewerker met je leidinggevende. De leidinggevende beslist, maar belangrijk is of er voldoende werk is. *“Het gaat om de bezetting van de apotheek en zolang dat rond is, is er niets aan de hand.”*

P&O heeft bij verzoeken om meer of minder werken geen rol: *“P&O is er vooral voor hele specialistische vragen, bijvoorbeeld over pensioen, voor de rest doet de leidinggevende het zelf.”* (medewerkster warenhuis)

Deeltijd is mogelijk in elke functie, maar leidinggeven is alleen fulltime mogelijk.

### 5.3.3 Overig aanpalend beleid

Kennen medewerkers ander beleid dat, net als deeltijd, tegemoetkomt in het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

Voor wat betreft *arbeidstijden* werken de detailhandelbedrijven met vaste openings- en sluitingstijden. Soms (warenhuis en apotheek) wordt 's avonds en 's nachts gewerkt (apotheek). Medewerkers worden ingeroosterd. Het aantal uren dat men kan worden ingeroosterd is verschillend bij de drie bedrijven. Het warenhuis kent verschillende omvang van het aantal uren dat men op een dag werkt. In de business to business verkoop wordt over het algemeen gewerkt in hele dagen en kent men ingeval van deeltijd een vaste vrije dag. In het warenhuis is dit niet het geval. Hier wordt gewerkt met beschikbaarheid op vaste dagen.

In de apotheek kunnen diensten onderling worden geruild: *“Als je iets wilt regelen omdat je bijvoorbeeld een dag vrij wilt of iets anders dan vraag je het aan een collega.”* (medewerkster apotheek).

In de apotheek zijn wel mogelijkheden om *thuis te werken*, maar die zijn beperkt tot specifieke klussen of taken: *“Ik werk thuis aan het kwaliteitshandboek. Maar verder wil ik niet thuis werken: werk is werk en thuis is thuis. Dat wil ik graag zo houden.”* (medewerkster apotheek)



Structureel thuiswerken is voor de medewerkers in deze branche niet mogelijk, de respondenten bekleden allen een uitvoerende functie.

Voor *verlof* gelden de standaardregelingen en voorts worden in overleg met de leidinggevende afspraken gemaakt. In de apotheek wordt een voorbeeld gegeven van een medewerker die onbetaald verlof opneemt. Dat wordt onderling opgevangen. Van mogelijkheden voor mantelzorg is medewerkers niets bekend.

*Kinderopvangfaciliteiten* hebben de organisaties niet.

Ander beleid op het gebied van flexibiliteit en de werk/zorgcombinatie is bij medewerkers niet bekend.

#### 5.3.4 Houding tegenover deeltijdarbeid

De geïnterviewden in de detailhandel vinden de houding tegenover deeltijd in hun organisatie overwegend positief. Deeltijd wordt heel gewoon gevonden: *“positief, het kan hier gewoon”* en *“we werken niet anders, er zijn hier alleen maar deeltijders”* (medewerkster warenhuis).

Men ervaart geen verschil in houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders.

Men merkt binnen de organisatie ook geen verschil in houding ten opzichte van de verschillende redenen voor het werken in deeltijd, maar het willen combineren van werk met zorgtaken is natuurlijk wel de meest voorkomende reden:

*“Maakt niet uit deeltijd is hier heel normaal. Hier is het altijd vanwege de kinderen.”*  
(medewerkster business tot business verkoop)

De voorkeur voor fulltimers levert ook geen verschil in mogelijkheden voor voltijders in vergelijking met deeltijders op:

*“Geen verschil, wij gaan ook naar opleidingen, die zijn verplicht”* (medewerkster business tot business verkoop).

In de apotheek worden door medewerksters met een grotere aanstellingsvorm extra taken uitgevoerd:

*“Als je meer uren hebt, kun je wat meer specifieke taken en klussen doen.”* (medewerkster apotheek)

Leidinggevende functies zijn echter alleen in voltijdsaanstellingen mogelijk.

#### 5.3.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Zouden medewerkers meer kunnen werken bij de huidige werkgever en hoe zouden zij een verzoek tot uitbreiding van uren inrichten?

De respondenten zijn van mening dat meer uren werken tot de mogelijkheden behoort, maar zijn niet voornemens uitbreiding van hun uren te vragen.

Bij de apotheek verwacht men overigens ook momenteel geen mogelijkheden om meer uren te gaan werken. Er zijn geen vacatures op dit moment:

*“Dat wil ik niet. Op dit moment zijn er ook geen mogelijkheden. Maar in het verleden ben ik ook gewoon meer uren gaan werken. Als ik dat zou willen, zou het op den duur wel gebeuren.”* (medewerkster apotheek)

Als de medewerkers meer zouden willen werken, zouden ze een verzoek daartoe bij de leidinggevenden indienen. Het initiatief ligt bij de medewerker zelf.

*“Dat moet je vragen aan je leidinggevende, die gaat daar over.”* (medewerkster business to business verkoop)

Beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen kennen de bij het onderzoek betrokken medewerkers niet. Je wordt wel eens gevraagd meer uren te werken als er veel werk is, maar er is geen beleid op dit gebied:

*“Er wordt wel met enige regelmaat gevraagd of je meer uren kunt werken op ad hoc basis. Dat is ook fijn, die kun je later namelijk weer compenseren.”* (medewerkster apotheek).

In het warenhuis staat flexibiliteit centraal: juist in de piekuren als er veel klanten zijn, is er een hogere bezetting. Dan worden er meer mensen ingeroosterd. Maar in een kwartaal wordt een constant aantal uren gewerkt:

*“Je hebt bij ons een vast maandsalaris, bijvoorbeeld voor 20 uur in de week. Als je dan in een week 24 uur werkt, betekent het niet dat je 24 uur krijgt uitbetaald, want de week erop kun je wel weer minder uren werken. Als je binnen een kwartaal boven de bandbreedte uitkomt, moet er worden uitbetaald. De bandbreedte is 25% van je contract.”*

Willen deeltijders zelf wel meer werken? De animo om meer te werken is bij de medewerkers die bij het onderzoek zijn betrokken niet groot:

*“De werksituatie is zo goed afgestemd op de privésituatie”.* (medewerkster apotheek)

Voorbeeld van een medewerkster die nadrukkelijk aangeeft dat ze niet meer wil werken:

*“Iedereen moet het zelf weten. Als ik niemand thuis had, had ik me mogelijk ook helemaal in het werk gestort. Maar als je het financieel niet nodig hebt, moet je het ook niet doen, vind ik. Ik heb het gelukkig niet nodig, mijn man heeft zijn eigen bedrijf. Ik heb er geen behoefte aan om meer te werken.”* (medewerkster warenhuis)

### 5.3.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Onder welke voorwaarden zouden medewerkers meer willen werken? Voor de meeste geïnterviewden is deze vraag niet relevant, men wil geen uitbreiding van uren.

Medewerkers willen niet meer uren werken en als ze het zouden doen alleen onder bepaalde voorwaarden. Voor één van hen geldt dat ze het alleen zouden willen als het financieel meer zou opleveren:

*“Als ik per uur meer loon zou krijgen. Het zijn wel erg lange werkdagen. Je bent blij als je naar huis mag.”* (medewerkster business tot business verkoop)

In de apotheek wordt het werk fysiek zwaar ervaren en meer uren werken is geen optie:  
*“In een fysiek minder zware baan misschien.”*

Welke aanbevelingen zouden medewerkers doen om in een organisatie het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken?

Respondenten hebben hier geen duidelijke mening over. De combinatie werk en zorg voor de kinderen zou vergemakkelijkt moet worden:

*“Je moet iets voor de kinderen regelen. Daar draait het allemaal om. En je moet er wel financieel iets aan over houden aan het werken. Niet het geld allemaal naar de kinderopvang brengen.”* (medewerkster apotheek);

*“Goede laagdrempelige kinderopvang, dat zou helpen om meer uren te kunnen werken. Dan kun je meegaan met de flexibiliteit die het bedrijf van je vraagt.”* (medewerkster warenhuis)

Ook wordt opgemerkt dat bij de partner thuis een verandering in de houding zou moeten plaats vinden. De vrouwen dragen thuis de verantwoordelijkheid voor het gezin.

*“En bij de vaders thuis moet wat gebeuren, die hebben het gemakkelijk. Vrouwen moeten aan de slag, het gezin moet functioneren en op het werk moet het ook goed zijn. Er wordt veel van vrouwen verwacht. Ik denk dat niet iedereen dat als even gemakkelijk ervaart.”*  
(medewerkster apotheek)

De respondenten hebben geen zicht op een mogelijke rol van P&O of de OR bij het bevorderen van de uitbreiding van deeltijdbanen. De meest belangrijke rol is voor de leidinggevende weggelegd.

## Hoofdstuk 6 Sector overige zakelijke dienstverlening

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de resultaten van het onderzoek in de sector zakelijke dienstverlening. Het onderzoek in deze sector is exclusief gericht op de schoonmaaksector. Een sector met veel deeltijdarbeid en veel vrouwelijke medewerkers. In het kader van dit onderzoek is het relevant om deze sector, waarover relatief weinig bekend is over de medewerkers, beleid en arbeidstijden, nader te verkennen.

Van de drie schoonmaakbedrijven die betrokken waren bij het onderzoek behoren er twee tot de top tien van de grootste schoonmaakbedrijven in Nederland. Het derde bedrijf kan gekenmerkt worden als middelgroot bedrijf. Voor kenmerken van de personele samenstelling van deze organisaties verwijzen wij naar bijlage III bij dit rapport.

De drie schoonmaakbedrijven kennen allemaal een indeling naar segmenten van dienstverlening, bijvoorbeeld gezondheidszorg, recreatieparken, voedingsmiddelen en algemeen waaronder het schoonmaken van bijvoorbeeld kantoren valt. Elke groep klanten vraagt een specifieke dienstverlening van de schoonmaakbedrijven, maar ook het aanbod van het werk, de tijden waarop kan worden schoongemaakt en de frequentie en regelmaat waarmee dit gebeurt, verschillen per sector.

Specifiek aan de schoonmaaksector is dat de schoonmaak wordt uitgevoerd op locatie. Medewerksters werken bij de klant en niet op kantoor bij het schoonmaakbedrijf. Het werk is georganiseerd rond de schoonmaakobjecten. De organisatie van de arbeid is van invloed op de deeltijdfactor in de schoonmaakbranche. Per object wordt goed onderzocht wat precies nodig is aan schoonmaak en daar worden dan de schoonmakers bij gezocht.

In de grotere schoonmaakobjecten is er een meewerkend voorman/-vrouw, daarboven zitten de objectleiders die afhankelijk van de omvang van het object leidinggeven aan één of meerdere objecten. De objectleiders worden aangestuurd door de regiomanagers. Naast het management zijn er afhankelijk van de grootte van het schoonmaakbedrijven nog ondersteunende functies of afdelingen. De omzet moet door de schoonmakers worden gerealiseerd: *“onze medewerksters zijn ons grote kapitaal.”* De marges in de schoonmaak zijn onder invloed van de sterke concurrentie en aanbestedingsprocedures niet groot. Bedrijven kiezen dan ook voor een strak gestuurde organisatie met een niet al te grote staf:

*“Onze directie zegt ook heel duidelijk, op het moment dat wij een heel groot waterhoofd zouden gaan creëren, dan gaat dat allemaal ten koste van winst en opbrengsten maar ook van investeringen die je kunt doen. Om je medewerkers beter te laten functioneren.”* (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)

De schoonmaakbedrijven gaan in principe voor groei en dat is hen in de voorgaande jaren ook gelukt. De drie bedrijven maken er melding van dat de huidige economische situatie invloed heeft op de bedrijfsvoering. Het minderen in uren of het opzeggen van de schoonmaak is vaak een van de eerste bezuinigingen die worden doorgevoerd door bedrijven waar het financieel wat minder goed mee gaat.

Het aantrekken van personeel is altijd een lastige klus voor schoonmaakbedrijven:

*“Schoonmaakwerk is natuurlijk niet het meest sexy werk dat voorhanden is. Het werk is vaak een opstapje tot ander werk en de mensen die dit werk blijven doen, zijn veelal medewerkers die wat betreft opleiding en ervaring niet zo snel ander werk kunnen vinden.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

De huidige economische situatie maakt het volgens de respondenten weer wat makkelijker voor de schoonmaakbedrijven om personeel te vinden: *“we hebben nu weer mensen die spontaan bellen om te vragen of we werk voor ze hebben.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

Eén van de bedrijven geeft aan dat de wat gunstigere situatie op de arbeidsmarkt geen reden is om niet actief te zijn en blijven:

*“Ik vind dat je juist op dit soort momenten jezelf moet profileren als een goede werkgever en ook moet kijken waar je als werkgever nog mogelijkheden op de arbeidsmarkt kunt aanboren. Waar wij op dit moment heel erg mee bezig zijn, ook in het kader van overheidsbeleid en het participeren van mensen in de samenleving, is mensen activeren en integreren in werk. Je ziet ook veel schoonmaakbedrijven die leven bij de drukte van alledag, die proberen het hoofd boven water te houden maar wij zijn heel nadrukkelijk bezig met aspecten als hoe gaan we om met onze strategische personeelsplanning, hoe gaan we om met de vergrijzing, hoe zien we onze kansen in diversiteitbeleid. De overheid die trekt steeds verder terug wat betreft wettelijke zaken, wat zijn de kansen die dat ons biedt. We zijn bijvoorbeeld eigen risicodrager voor arbeidsongeschikte medewerkers dat betekent dat we veel meer moeten sturen op het inzetbaar houden van onze medewerkers. Nou dat afgezet tegen vergrijzing, dat betekent gewoon dat we moeten nadenken over de inrichting van ons werk, de organisatie van ons werk.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf).*

## **6.2 Resultaten van de gesprekken met leidinggevenden en personeelsfunctionarissen**

### **6.2.1 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid**

De voltijds werkweek bedraagt bij schoonmaakbedrijven 38 uur. Er is geen formeel beleid rond deeltijdarbeid. In de schoonmaakbedrijven zijn er in de praktijk juist maar weinig medewerkers die een voltijdse aanstelling hebben. Het percentage voltijders varieert in de drie bedrijven van vijf tot 25% en is min of meer gelijk aan het aandeel mannen in de betreffende bedrijven. Het aandeel vrouwen in de drie schoonmaakbedrijven varieert van 65 tot 99%.

Het schoonmaakwerk is georganiseerd rond de schoonmaakobjecten. En er zijn maar weinig objecten waar 38 uren per week schoonmaak wordt gevraagd. Een van de bedrijven geeft aan dat juist voor het aannemen van voltijders specifiek toestemming moet worden gevraagd aan het hogere management:

*“De vestigingsmanager neemt zijn of haar schoonmaakmedewerkers aan en bepaalt ook voor hoeveel uur men een contract krijgt. Het is wel zo dat elke fulltimer die ze aan willen nemen, dat daar ook toestemming voor moet komen van de gebiedsmanager.*

*Van: is het echt nodig om daar een fulltimer neer te zetten. En soms is dat echt nodig maar soms ook niet.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

In de schoonmaakbedrijven is er geen ondergrens aan deeltijd. Alle variaties zijn mogelijk en kunnen aantrekkelijk zijn voor zowel medewerkers als klanten:

*“We hebben echt mensen die één uur per week in een pand werken. Het komt ook voor dat een pandje maar één keer in de week worden schoongemaakt.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

Het schoonmaakwerk is zoals aangegeven georganiseerd rond de schoonmaakobjecten. Er worden mensen gezocht voor een specifieke schoonmaakklus. In de praktijk willen medewerkers schoonmaakwerk bij voorkeur dicht bij huis uitvoeren en op de uren die zij willen en kunnen werken.

In principe kunnen ook leidinggevende functies in de schoonmaak, functies als meewerkend voorman/-vrouw en objectleider, in deeltijd worden vervuld. In deze functies is er wel meer sprake van grotere deeltijdbanen of voltijds werk. Maar deeltijd is hier volgens twee van de drie bedrijven goed mogelijk, omdat elk object weer een bepaald aantal uren schoonmaak en leiding vraagt:

*“De leidinggevende functies in de schoonmaak worden zowel door vrouwen als mannen vervuld dat is aardig goed verdeeld. Dat zijn voor rond de 70% fulltimers of bijna fulltimers rond de 30 uur. Je mag in deeltijd werken in die banen als daar een vacature voor is. Soms hebben we inderdaad nog een vacature voor 20 uur of een deeltijd objectleider voor een aantal losse panden. Het mag wel, maar het gebeurt niet heel veel in de praktijk. Objectleiders hebben vaak meerdere panden en hoe meer uren ze werken, hoe meer mensen ze kennen. En dat maakt het makkelijker voor het plannen van werk. Het nadeel is wel dat als er eentje ziek wordt of uitvalt, dat je dan wel gelijk met een groot gat zit.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

*“In de functie van objectleider hebben we vrouwen die voltijds werken. Maar er zijn ook objectleiders die 24 uur werken, die hebben een wat kleinere regio of object.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

De managementfuncties worden in de drie schoonmaakbedrijven wel voltijds vervuld en in tegenstelling tot de andere functies meestal uitsluitend vervuld door mannen.

*“Wel een beetje jammer dat deze functies in ons bedrijf waar zoveel vrouwen werken dan weer uitsluitend door mannen worden bezet. Ik zou dat graag anders zien.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

*“In de hoogste laag van de managers hebben we alleen voltijders en heren. Dat vormt nog wel een uitdaging in het kader van diversiteitsbeleid.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

De managementfuncties en de kantoorfuncties zijn de indirecte functies in de schoonmaakbedrijven.

Voor deze functies die buiten de CAO vallen, geldt een 40-urige werkweek. De geïnterviewden geven aan dat afgezien van de managementfuncties deeltijd de laatste jaren wel gewoner is geworden in de overige kantoorfuncties.

*“In de schoonmaak is deeltijd altijd al heel normaal geweest. Maar toen ik hier kwam ongeveer acht jaar terug was het in de andere functies altijd heel standaard 40 uur in de week werken. En niks parttime, wat nou parttime, wij willen gewoon 40 uur per week dezelfde persoon op dezelfde stoel. Terwijl als je nu kijkt, hebben we in de staffuncties medewerkers die bijvoorbeeld 32 uur of 24 uur werken. Dus daar is in de loop der jaren wel degelijk een verschuiving in gekomen.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

Het aanvragen van deeltijd komt bij de schoonmaakbedrijven in de praktijk bijna niet voor. Schoonmakers worden al aangenomen voor een beperkt aantal uren per week.

Er zijn wel voltijders in de schoonmaakbranche en in de praktijk zijn het vooral mannen die voltijds werken. De mannen die in deeltijd werken, zijn doorgaans mannen die naast hun hoofdberoep nog wat extra uren werken in de schoonmaak. Maar ook deeltijders hebben vaak meerdere banen:

*“Veel mensen doen het schoonmaakwerk erbij. Vrouwen werken veel deeltijd vanwege kinderen. Werken bijvoorbeeld een paar uur als de man 's avonds thuis is, dat komt heel veel voor. Verder heeft ook een groot deel nog een andere werkgever. Ik schat dat 30 à 40 % van onze medewerkers nog een andere baan ernaast heeft. Een deeltijdbaan bij een ander schoonmaakbedrijf. Dit komt door aanbestedingen waar schoonmaakbedrijven als een stoelendans elkaar afwisselen en medewerkers voor een deel van hun uren meegaan naar een ander schoonmaakbedrijf en voor een deel bij ons blijven. Er zijn ook medewerkers die schoonmaakwerk verrichten naast een voltijdse baan bij een ander bedrijf.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

*“Vrouwen combineren het werk met een gezin. En veel dames die wij aan het werk hebben, hebben ook naast hun baan bij ons nog wel weer elders een baan. Er zijn mensen die werken bijvoorbeeld in de thuiszorg, er zijn mensen die hebben een krantenwijk. Er zijn dames die doen ook nog wat aan de opvang van kinderen.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

De bedrijven signaleren dat er in de praktijk een verdeling is tussen schoonmaakwerk dat door vrouwen en werk dat door mannen wordt uitgevoerd. Mannen zijn vaker werkzaam in de schoonmaak in specifieke sectoren, bijvoorbeeld op de luchthaven Schiphol en in de specialistische reiniging, zoals het schoonmaken van machines in de industrie en glasbewassing. Bij de schoonmaak in de zorgsector en de recreatieparken werken vooral vrouwen. In de algemene schoonmaak is het volgens de bedrijven redelijk verdeeld.

Specifiek voor de schoonmaakbranche is dat medewerkers volgens CAO afspraken bij het schoonmaakobject horen. Als bij een nieuwe aanbesteding een schoonmaakobject wordt verloren aan een ander schoonmaakbedrijf, gaan de schoonmakers mee naar het nieuwe bedrijf. Dit versterkt de organisatie van het werk rond de schoonmaakobjecten, maar is wel tot stand gekomen in het belang van de medewerkers. Medewerkers zijn vaak sterk verbonden met het schoonmaakobject en kiezen er ook voor om daar te werken. Omdat het dicht bij huis is of omdat de uren op tijden zijn waarop men wil werken.

Nu kunnen medewerkers ondanks de aanbestedingen toch redelijk zeker zijn van het behoud van hun baan.

De schoonmaakmedewerkers worden aangenomen door de objectleiders zelf. Dat doen ze zelfstandig. Bij personeelszaken worden de arbeidsovereenkomsten met alle bijbehoren stukken verzameld en verwerkt. De gegevens van de nieuwe schoonmaakmedewerkers worden gecontroleerd, ingevoerd in het systeem en er worden personeelsdossiers aangemaakt.

Het terugdringen van het ziekteverzuim, het zoeken van oplossingen in het kader van vergrijzing van het personeelsbestand en bezinning op het grote verloop van personeel, dat zijn de grote uitdagingen voor de personeelsmanagers van de schoonmaakbedrijven.

Het *ziekteverzuim* is doorgaans hoog in de schoonmaak. De bedrijven geven aan dat ze te maken hebben met personeel dat niet erg weerbaar is. Kwetsbaar voor financiële problemen, fysieke- en psychische klachten en soms ook een combinatie van problemen.

*“We hebben een ziekteverzuim in bepaalde delen van het land van rond de 13%. Voor ons bedrijf is vooral het langdurige verzuim een probleem. Ik ben daar nu mee bezig. Aan het onderzoeken wat er precies aan de hand is. Voor mij als personeelsfunctionaris ligt hier een belangrijke focus, ziekteverzuim is erg duur voor een bedrijf. In de schoonmaak heb je veel te maken met medewerkers met fysieke en psychische klachten. Voor ons heeft dit in de Randstad te maken met allochtone medewerkers. Mensen krijgen heimwee, cultuurverschillen, lopen vast en vallen uit.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

*“Ongeveer 10% van onze medewerkers heeft een loonbeslag. Dat betekent dat ze problemen thuis hebben financieel en vaak ook sociaal. Daarbij komt dat mensen laag zijn opgeleid. Vaak leidt dit ook tot uitval en ziekte verzuim. Veel allochtone medewerkers, we hebben 60 nationaliteiten in huis. Als bedrijf moeten we het hiermee doen en komt er veel op ons af. Zelf vind ik dit overigens wel een uitdaging.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

Eén van de bedrijven geeft aan dat juist de kwetsbaarheid van de medewerkers een reden is voor het aanbieden van (kleine) deeltijdbanen:

*“Als je kijkt naar het ziekteverzuim binnen de schoonmaakbranche, dat is gewoon hoog. En wat zijn dan vaak de redenen van ziekteverzuim, dat zijn lichamelijke klachten. Dan kun je je vervolgens natuurlijk afvragen in welke mate die lichamelijke klachten voortkomen uit de psychische belastbaarheid van de mensen. Je hebt niet te maken met heel sterke mensen, want laten we wel zijn, met alle waardering voor onze mensen het is niet een sociaal hoge klasse. De weerbaarheid is minder. Dus heel vaak komen bepaalde klachten ook voort uit psychische problemen. Maar hoe je het ook wendt of keert, dat heeft er dus wel mee te maken en dan denk ik, op het moment dat je weet dat je met zulk soort mensen te maken hebt en je weet dat het werk heel zwaar is dan vind ik gewoon dat je als organisatie moet zeggen we gaan mensen niet 40 uur per week in die schoonmaak stoppen.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

Het *terugdringen van verloop* is ook een onderwerp voor de schoonmaakbedrijven. Eén van de bedrijven geeft aan dat ze net hebben uitgezocht dat er jaarlijks net zo veel mensen het bedrijf verlaten als er nieuwe medewerkers zijn aangenomen:



*“Hoe binden en boeien we nou de mensen aan ons. Waarom zijn die mensen niet gebleven? En dan kunnen we wel roepen van: dat komt omdat er te weinig uren waren. En dan roep ik vanuit de socio-kant, vanuit de afdeling personeelszaken, van jongens geef onze mensen meer aandacht, ga met ze in werkoverleg, geef ze het gevoel dat ze gewaardeerd worden, doe daar wat mee. Want dat maakt ook dat je mensen voor het bedrijf kunt behouden. Daar willen we heel graag wat mee.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

Één van de wat grotere schoonmaakbedrijven geeft aan dat dit al wel een onderwerp is dat onderdeel uitmaakt van de visie en het beleid van het bedrijf:

*“Onze medewerkers werken op locatie bij de klant. En ze hebben vaak ook identificatie met de klant, dus wij moeten er ook heel veel moeite voor doen om mensen betrokken te laten worden bij onze organisatie. Ook al omdat ze vaak parttime werken en ook graag dicht bij huis willen werken. (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

## 6.2.2 Overig aanpalend beleid

Welk ander beleid hebben de schoonmaakbedrijven ten behoeve van het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie?

De schoonmaakbedrijven geven aan dat ze de wettelijke regelingen en CAO-afspraken volgen als het gaat om verlofregeling betreffende de combinatie van werk en zorg. Het schoonmaakwerk is al afgestemd op de flexibiliteit die mensen zoeken:

*“Vrouwen werken vooral op uren waarop ze beschikbaar zijn voor werk, bijvoorbeeld als de kinderen naar school zijn of in de avonden. In principe houden we waar mogelijk rekening met de wensen van de medewerkers.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

Maar zodra er afspraken zijn gemaakt met de klanten, moet de schoonmaak ook op de afgesproken uren worden verricht. In geval van calamiteiten worden er met de objectleider of meewerkend voorman/vrouw naar oplossingen gezocht. Collega's wordt gevraagd extra uren te werken of er wordt gebruik gemaakt van invalmedewerkers of uitzendkrachten.

De bedrijven kennen het begrip mantelzorg. In de praktijk komen ze het wel tegen dat medewerkers hier een beroep op doen, maar dit komt slechts incidenteel voor. Als er aanvragen zijn, worden die per situatie bekeken en worden op maat afspraken gemaakt.

*“We krijgen natuurlijk wel eens te maken met mensen die de zorg over een zieke moeder op zich moeten nemen. We volgen de wet, en daar gaan we zo ruimhartig mogelijk mee om. Het is verder wel een punt van aandacht of onze medewerkers wel op de hoogte zijn van wettelijke verlofregelingen.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

Er zijn geen vaste werktijden in de schoonmaak. Medewerkers kunnen juist op heel verschillende momenten van de dag werken. De bedrijven geven aan dat er voor alle tijden redelijk goed medewerkers te vinden zijn. Dit heeft er ook mee te maken dat op bepaalde tijden, zoals vroeg in de ochtend, 's avonds laat of 's nachts, veel meer salaris wordt betaald.

Het schoonmaakwerk in bepaalde sectoren vraagt veel flexibiliteit van medewerkers. Hierna een voorbeeld van hoe dit in de praktijk gaat:

*“Als je in de foodbranche schoonmaakt dan kunnen ze bij wijze van spreken nu bellen van over twee uur gaan de machines stil en ik moet 15 man hebben. En het moet zo snel mogelijk schoongemaakt worden, want ze willen het productieproces zo kort mogelijk onderbreken. En de schoonmaak in de recreatie is natuurlijk volledig afhankelijk van de vraag naar recreatiewoningen, hier zijn sterke seizoensinvloeden. Daar moet je flexibel personeel voor kunnen inzetten. De ene week bij wijze van spreken vier uur en de andere week kan dat 30 uur zijn. Bij deze inzet op piekmomenten werken wij met oproepkrachten. Hierdoor is er voor zowel het bedrijf als de medewerker meer flexibiliteit. Deze constructie is mogelijk omdat medewerkers geen gehoor hoeven te geven aan de oproep.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)*

### 6.2.3 Praktijk voorkomen deeltijd

Deeltijdwerk is in de schoonmaakbedrijven meer regel dan uitzondering:

*“Deeltijdarbeid, dat is waar ons bedrijf op is gestoeld. Schoonmaakwerk is deeltijdwerk.” (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf);*

*“Deeltijdwerk, ja dat komt in onze sector erg veel voor. Ik denk dat 75% van de medewerkers in deeltijd werkt.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

Het combineren van werk- en zorgtaken is voor vrouwen de reden om in deeltijd te werken. De mannen die in de schoonmaak werken, werken grotendeels voltijds of ze werken in deeltijd als extra baan om financiële redenen.

Volgens schatting van de bedrijven heeft rond een derde van de medewerkers in de schoonmaakbedrijven nog een andere baan naast het schoonmaakwerk. Dit kan een voltijdse baan zijn. Maar het komt ook veel voor dat schoonmakers nog bij een ander schoonmaakbedrijf werken of dat ze naast dit werk ook nog in de thuiszorg of kinderopvang werken.

Het *verkleinen van de aanstelling* komt in de schoonmaakbedrijven niet of vrijwel niet voor.

De schoonmaakbedrijven hebben wel eens of met enige regelmaat te maken met vragen betreffende het *vergroten van de aanstelling*. De reden om de aanstelling te willen vergroten is voor medewerkers altijd financieel.

Bedrijven geven aan dat ze eerst goed kijken naar de arbeidsprestaties van de medewerker die een uitbreiding van het arbeidscontract wil. Is men tevreden over het geleverde werk en is er niet teveel ziekteverzuim? Dit zijn punten die worden gecontroleerd voordat meer uren worden gegeven.

Het is in principe wel mogelijk om extra uren te werken in de schoonmaaksector. Een van de bedrijven geeft aan dat ze een groot bedrijf zijn en ook veel mogelijkheden hebben voor medewerkers om meer uren of voltijds te werken. De andere twee bedrijven gaan niet zonder meer voor uitbreiding van contracturen.

Eén van de schoonmaakbedrijven geeft aan dat ze erg alert moeten zijn op dit punt, omdat het bedrijf in principe een medewerker die dit wenst structureel meer werk moet geven zodra hij of zijn drie maanden extra uren heeft gewerkt. Een dergelijke aanpassing van het arbeidscontract kan worden voorkomen door als werkgever van te voren schriftelijke afspraken te maken.

Het schoonmaakbedrijf dat minder bezwaar heeft tegen grote banen, bekijkt juist de informatie rond meer uren werken om betreffende medewerkers een uitbreiding van het contract aan te bieden. Het bedrijf benadrukt ook wel dat het allemaal passen en meten is omdat het aanbod van werk in de schoonmaak ook heel wisselend en onregelmatig is.

De vraag van medewerkers naar grotere deeltijdbanen speelt bij de bedrijven die sterk sturen op het aannemen van deeltijders vooral bij het aannemen van personeel. *“Kan ik niet meer uren werken?”* Voor bedrijven is dan het combineren van de schoonmaakwerkzaamheden op verschillende locaties het knelpunt. De objecten liggen vaak ver uit elkaar of de werkzaamheden vallen wat betreft werktijden niet goed te combineren.

#### 6.2.4 Houding tegenover deeltijd

Het werk in de schoonmaaksector leent zich volgens de bedrijven bij uitstek voor deeltijdwerk, men staat er dan ook positief tegenover. In twee van de drie bedrijven heeft men zelfs een sterke voorkeur voor kleine deeltijdbanen. Een werkweek tot 20 uur ziet het ene bedrijf als ideaal, het andere bedrijf geeft de voorkeur aan een werkweek van 20 tot 24 uur per week:

*“Zo tussen de 20 en 24 uur per week is ideaal. Het risico is hoger bij meer uren, als mensen uitvallen dat je én veel uren moet opvullen en een hoog bedrag aan ziektegeld betaalt. Minder uren dan leer je op een gegeven moment je mensen niet meer kennen denk ik en het worden er dan ook in aantal heel veel.”*(personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf);  
*“Minder dan 20 uur heeft mij voorkeur. Geen acht uur op een dag maar bijvoorbeeld vijf dagen van vier uur. 24 uur kan ook nog wel.”* (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)

Het fysieke aspect van het schoonmaakwerk is voor dit bedrijf een reden is om medewerkers geen grote banen aan te bieden:

*“Ik moet wel heel eerlijk zeggen dat ik als P&O’ er liever geen fulltimers heb. Want, schoonmaken is een aanslag op je lichaam. En op het moment dat je 38 uur in de week schoonmaakt dan houd je dat echt niet vol tot je 65ste. De druk is hoog, de werkdruk is denk ik best hoog, en het is een lichamelijke belasting, ik bedoel, je bent je doeken aan het wringen en je bent aan het stofzuigen, je moet ook wel wat reiken, het is gewoon hard werken, het is zwaar werk. We hebben niet een heel jong personeelsbestand en dan merk je dat de oudere mensen vaak last krijgen van lichamelijke klachten. Vanaf 50-55 jaar zie je meer klachten. Rugklachten, schouderklachten ook wel knieklachten door vaak toch ook bukken en dergelijke.”* (hoofd personeelszaken schoonmaakbedrijf)

Als voordelen van het werken in deeltijd noemen de respondenten het feit dat deeltijdwerk uitstekend aansluit bij de dienstverlening van de schoonmaakbedrijven. De schoonmaakbranche is een branche van parttime werk. Door deeltijdwerk kan aangesloten worden bij de vraag naar schoonmaak bij de klanten. Belangrijk voordeel van deeltijd is ook de flexibiliteit voor de bedrijfsvoering.

Deeltijdwerkers kunnen de ene week meer uren werken en de ander week wat minder en er is vaak een mogelijkheid voor deeltijders om wat extra uren te werken als daar vraag naar is. Medewerkers kunnen het schoonmaakwerk combineren met andere zaken en er is ook nog steeds vraag naar deeltijdarbeid op de arbeidsmarkt:

*“Nog een voordeel overigens is ook slagkracht op de arbeidsmarkt. Je hebt veel mensen die voor een beperkt aantal uren in de week werk zoeken en ik verwacht dat die vraag er voorlopig zal blijven en wellicht nog wel gaat stijgen.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

Deeltijd in de schoonmaakfuncties heeft voor de bedrijven wat betreft bedrijfsvoering in principe geen nadelen. Maar het feit dat er soms alleen deeltijdbanen geboden kunnen worden door het aanbod van schoonmaakwerk, is wel een nadeel. Schoonmaakbedrijven kunnen om deze reden niet makkelijk mensen aannemen die grote of voltijdse banen zoeken en het is ook een reden voor het grote verloop in sommige sectoren van de schoonmaakbranche. Medewerkers gaan weg als ze elders een baan voor meer uren kunnen krijgen.

#### 6.2.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Het vergroten van deeltijdbanen is voor de schoonmaakbedrijven geen issue. Het is geen onderwerp waarop gestuurd wordt. Als medewerkers hun uren willen uitbreiden, er ruimte is in het werkaanbod en de bedrijven zijn tevreden over de arbeidsprestaties en motivatie van de betreffende medewerker, dan kan het. De bedrijven geven aan dat zij betwijfelen of er hier een taak is weggelegd voor bedrijven. Ligt hier niet veel meer een rol en taak voor de overheid?

*“Ik weet niet zozeer of dit vanuit het bedrijf zou moeten gebeuren. Ik denk dat de eerste stap bij de overheid ligt. Meer uren werken moet op wat voor manier dan ook vooral financieel aantrekkelijker worden. Voor mensen is het toch een afweging, als ik meer uren ga werken verlies ik mijn recht op toeslag etc. en dan werk ik acht uur meer voor niets. Met dat soort constructies zou iets moeten gebeuren. Dat is voor veel mensen de belemmering en dan vooral natuurlijk in deze branche met veel laaggeschoolde medewerkers.” (personeelsfunctionaris schoonmaakbedrijf)*

#### 6.2.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Welke aanbevelingen heeft men om het vergroten van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken? Deze vraag is nog niet echt aan de orde in de schoonmaakbedrijven, maar wordt naar aanleiding van de merkbare en de te verwachten verdere krapte op de op arbeidsmarkt wel actueler voor de bedrijven. De bedrijven zijn aan het denken over oplossingen en zoeken die bijvoorbeeld in het combineren van uren van verschillende afdelingen binnen het bedrijf. In de schoonmaakbedrijven zijn de afdeling vaak nog erg gescheiden. Als schoonmakers voor twee afdelingen werken, krijgen ze bijvoorbeeld twee loonstroken.

*“We doen op dit punt nog te weinig terwijl we zo’n grote organisatie zijn. Er kunnen bijvoorbeeld drie rayons naast elkaar liggen waarbij het ene rayon werk over kan nemen van het andere. We zijn heel erg decentraal georganiseerd, en doen nog te weinig samen.”*

*We denken ook na over samenwerking met andere bedrijven die veel deeltijdwerk, zoals bijvoorbeeld TNT post. Samen heb je dan meer slagkracht op de arbeidsmarkt. Hier is nog wat te winnen.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

Het betreffende bedrijf wil ook meer gaan sturen op het schoonmaken overdag: *“Je bent dan tussen de mensen aan het werk en niet alleen in het donker ’s avonds en ’s nachts. Hiermee kan een nieuw potentieel aan medewerkers worden aangeboord.” (directeur p&o schoonmaakbedrijf)*

### **6.3 Resultaten van de gesprekken met medewerkers**

#### **6.3.1 Praktijk voorkomen deeltijdarbeid**

De geïnterviewde medewerksters werken tussen de negen en 36 uren per week. Het betreft hier schoonmaakmedewerksters maar ook objectleidsters. De objectleidsters hebben een goed beeld van de medewerkers in de schoonmaak, zij sturen namelijk rond de 50 a 60 schoonmaakmedewerksters aan. De betreffende medewerksters zijn werkzaam op locatie bij de klant, in deeltijd variërend van 1,5 uur tot 32 uur per week. De objectleidsters zijn geïnterviewd als medewerker, maar geven ook informatie vanuit hun positie als leidinggevende.

Om een beeld te krijgen van het werk in de schoonmaakbedrijven volgt een beschrijving van het werk en de werktijden van een objectleidster en een medewerkster schoonmaak:

*“Mijn verantwoordelijkheid als objectleidster is om te zorgen dat het personeel en het materiaal op de schoon te maken panden komt. Ik heb kantoren, banken, scholen als objecten. Ik ben verantwoordelijk voor het aannemen en inwerken van schoonmaakmedewerkers. Ik werk vanuit huis. Alles regelen en organiseren. Ik ben redelijk flexibel inzetbaar. Al vroeg in de ochtend komt het eerste telefoontje binnen en dat houdt ’s avonds rond negen uur ongeveer op. Zelf doe ik geen schoonmaakwerk. Ik zie mijn mensen regelmatig. Als ze het goed doen zie ik ze minder dan de mensen die ik achter de broek moet zitten. Het is heel belangrijk dat ik mijn mensen goed ken, voor het werk maar ook voor het sociale aspect van de baan. Ik maak soms aantekeningen in mijn agenda zodat ik niet vergeet nog even te vragen naar een ziek familielid of iets dergelijks. Ze moeten ook voor je willen werken. Soms denk ik, ik had wel maatschappelijk werkster kunnen worden.”*

De objectleidster is een belangrijke schakel tussen het schoonmaakbedrijf, de klant en de schoonmaker. Een belangrijk functie juist vanwege het feit dat medewerksters veelal in kleine deeltijdbanen werken en weinig contact hebben met de werkgever:

*“De laatste 10 jaar maak ik een school schoon. Ik werk drie middagen per week op de dinsdag, donderdag en vrijdag van één uur tot half vier. Ik doe dat samen met een collega, mijn buurvrouw. Wij hebben het geluk dat we de schoonmaak onder schooltijd kunnen doen. We werken al jaren samen en we hebben het heel erg naar ons zin. Jammer genoeg sluit de school daar en dat vinden we heel erg jammer. Ze proberen ons nu ook weer samen ergens onder te brengen. Ik vind het veel prettiger met zijn tweeën, je vult elkaar aan. Daarnaast doe ik sinds kort ook nog een kantoorpand, twee keer per week één uur in de avonden.*

*Dit om ook straks weer mijn uurtjes schoonmaak te hebben.” (medewerkster schoonmaakbedrijf).*

De geïnterviewde medewerkers werken tussen de vijf en 25 jaar in de schoonmaaksector. Allen zijn nog werkzaam bij het bedrijf waar ze ook begonnen zijn.

Voor de medewerkers is de geboorte van kinderen een moment geweest om het roer om te gooien. Voor de één om te stoppen met werken, en voor een ander om een stap te zetten van een hectische baan die veel uren en veel uithuizigheid vraagt, naar een flexibele deeltijdbaan in de schoonmaak. Hierna voorbeelden van stappen die gezet worden onder invloed van de geboorte van de kinderen.

Gestopt met werken toen de kinderen klein waren:

*“Toen de kinderen jong waren heb ik helemaal niet gewerkt. Toen mijn jongste naar de kleuterschool ging, wilde ik graag weer aan de slag en liep toen tegen dit schoonmaakwerk aan en dat bevalt me tot nu toe prima. Ik ben er ook nog wel een jaartje tussen uit geweest. Ik had toen geen zin meer, maar ben er later toch weer mee begonnen. De kinderen zijn nu 17 en 19 jaar en ik werk negen uur per week.” (medewerkster schoonmaakbedrijf);*

*“Voordat ik kinderen kreeg werkte ik 36 uur. Toen de kinderen kwamen ben ik gestopt met werken. In de loop der tijd ben ik weer begonnen en heb mijn werk opgebouwd. Vorig jaar werkte ik 36 uur per week. Schoonmaakwerk, werk als gastouder, schoonmaakwerk bij een gezin. Nu ben ik net gescheiden en naar een nieuwe woonomgeving verhuisd. Ik werk nu 14 uur in de schoonmaak en moet alles weer opnieuw opbouwen in mijn nieuwe omgeving.” (medewerkster schoonmaakbedrijf)*

Nog een aantal voorbeelden van medewerkers die vanwege de kinderen van baan zijn veranderd voor meer flexibiliteit, meer regelmaat en om minder uren te kunnen werken:

*“In ben begonnen als gezinsverzorgster, dat heb ik 13 jaar gedaan. Toen heb ik twee kinderen gekregen en ben ik in de cosmetica terecht gekomen. Voor een cosmeticamerk bezocht ik de V&D's om te kijken of het bij de stands liep zoals het moest. Ik was teveel van huis weg en toen zag ik een advertentie voor objectleider in de schoonmaak. Ik heb gesolliciteerd en ben aangenomen.” (objectleidster, schoonmaakbedrijf);*

*“Ik heb altijd voltijds gewerkt als zelfstandige in de horeca tot ik kinderen heb gekregen. Toen de kinderen kwamen ben ik op zoek gegaan naar een baan. Ik heb gesolliciteerd op een baan als meewerkend voorvrouw, dat was toen voor 15 uur in de week. Later ben ik doorgegroeid naar mijn huidige baan als objectleidster voor 25 uur in de week. 25 uur, dat is ook mijn max. Zo ondervinden de kinderen er weinig hinder van. In mijn werk heb ik hele flexibele werktijden. Ik mag mijn tijd zelf indelen en dat is voor mij ideaal. Als ik mijn zaakjes maar regel. Soms kom ik boven de 25 uur en soms er onder.” (objectleidster schoonmaakbedrijf)*

De aanleiding voor deeltijdwerk was voor de geïnterviewden de zorg voor kinderen. Ook andere medewerkers werken volgens de respondenten in deeltijd vanwege de combinatie van werk en zorg of soms alleen om wat extra te verdienen:

*“Er is ook wel iemand die ouder is dan 65 jaar. Hij werkt in deeltijd als schoonmaker om op vakantie te kunnen gaan. Vrouwen werken in deeltijd omdat ze kinderen hebben. Of omdat het loon van de man net niet genoeg is om van rond te komen.” (objectleidster schoonmaakbedrijf)*

Financiële motieven zijn van belang als het gaat om werk, maar zeker als het gaat om schoonmaakwerk. Zoals één van de geïnterviewden aangeeft: *“de reden om in de schoonmaak te werken is altijd financieel”*. Er is niemand die als hij of zij 12 jaar is zegt: *“ik wil later iets doen in de schoonmaak”*. De geïnterviewde medewerksters benadrukken zelf ook wel het belang van contact met collega's en de contacten met het bedrijf als leuke kanten van het werk.

Geen van de geïnterviewden wil minder uren werken en over het meer uren willen werken lopen de meningen uiteen. De objectleidsters zitten volgens eigen zeggen met respectievelijk 25 en 36 uur aan hun max. Bij de medewerkster met een omvang van de werkweek van respectievelijk 14 en negen uur is een uitbreiding van uren zeer wenselijk (vanwege echtscheiding) of mogelijk (kinderen zijn al groot).

Vragen naar het verkleinen van de aanstelling komen in de schoonmaak bijna niet voor. Er zijn in de schoonmaak wel veel medewerksters die bewust weinig werken.

Vragen inzake het vergroten van de aanstelling komen volgens de objectleiders wel voor. Maar de ervaring leert dat het moeilijk is om banen aan te bieden waarin medewerkers financieel onafhankelijk kunnen zijn.

*“Als medewerkers echt meer uren nodig hebben en ze zoeken bijvoorbeeld een baan van minimaal 26 uur dan houdt het bij ons op. En dat is ook wel een reden voor verloop onder medewerkers. Het is lastig om van al die losse uurtjes op panden een echte baan te maken. Soms heb je grote objecten en dan is het wel mogelijk om medewerkers een baan van 20 a 25 uur te bieden.”* (objectleidster schoonmaakbedrijf)

De andere objectleidster benadrukt dat uitbreiding tot een zekere omvang van de werkweek wel mogelijk is, maar niet voor iedereen:

*“Als vrouwen gaan scheiden, dat maak ik de laatste jaren steeds vaker meer, dan kunnen ze met een baantje van drie keer in de week 1,5 uur hun uitkering niet houden en zijn ze als het ware verplicht meer uren te gaan werken. Als iemand gek is van schoonmaken, en die vraagt kan ik er wat uren bij krijgen. Dan kan ik dat vaak wel regelen. Het is maar net wat vrouwen willen. Ik neem ze in principe altijd eerst aan als invalkracht en dan kijk ik wat er in zit. Sommige mensen hebben de kwaliteiten wel, maar kunnen een grote baan niet aan vanwege de gezinssituatie. Andere groeien door tot 20 à 30 uur in de week.”* (objectleidster schoonmaakbedrijf)

*Er zijn ook mensen die bewust weinig willen werken. Bijvoorbeeld iemand die twee avonden in de week werkt. De deur achter zich dicht doet om even uit huis weg te zijn even de vrijheid en niet zelf voor de kinderen zorgen. “Als ik in nood zit springen ze wel bij maar meer ook niet.”* (objectleidster, schoonmaakbedrijf).

Verder wordt aangegeven dat de omvang van de werkweek van medewerksters in de schoonmaak niet altijd zo klein is als het lijkt. Dit omdat medewerksters naast hun werk bij een schoonmaakbedrijf ook nog schoonmaakwerk verrichten bij mensen thuis of omdat ze naast de baan in de schoonmaak nog een andere deeltijdbaan vervullen:

*“Niet iedereen heeft meer uren nodig. Soms is het schoonmaakwerk bij ons in de avonduren en dan hebben ze er overdag nog zwart verschillende schoonmaakklussen in de huishouding bij. Dat komt heel veel voor. Het is echt niet de werkelijkheid dat vrouwen altijd zulke kleine deeltijdbaantjes hebben. Soms werken ze bij ons negen uur per week en dan hebben ze daarnaast er nog eens zelf net zo veel bij en dan kom je toch op zo’n 20 uur werk per week. En dat ziet de buitenwereld vaak niet. Dat gebeurt in onze branche heel veel. En daarnaast wordt er ook wit bijvoorbeeld in de thuiszorg nog naast gewerkt.” (objectleidster, schoonmaakbedrijf).*

### 6.3.2 Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

Zoals al eerder aangegeven is er in de schoonmaakbranche vrijwel geen sprake van voltijdse functies. Het werk is ook volgens de medewerksters niet geschikt voor grote deeltijdbanen en voltijdse dienstverbanden: *“Ik streef er naar om medewerkers niet boven de 20 uur te laten werken, vanwege de fysieke belasting van het werk”.*

Het werk is fysiek te zwaar. En het is volgens de geïnterviewden voor zowel de medewerker als voor het bedrijf niet handig om heel veel kleine schoonmaakklussen te combineren tot één grote deeltijdbaan. Voor de medewerker zou er hierbij sprake zijn van veel reistijd om van het ene naar het andere object te gaan. En voor de werkgever is het moeilijk om bij ziekte ingewerkte vervanging te vinden voor al die kleine schoonmaakklussen. Zolang het mogelijk is om voldoende personeel te vinden voor kleine contracten, heeft dat de voorkeur. Op dit moment is het mogelijk om voldoende personeel te vinden: *“Nu het slecht gaat met de economie hebben wij weer een vijver vol.”*

Het is opgevallen dat mannen die in de schoonmaak werken veelal wel een voltijdse baan hebben. Dit komt volgens respondenten omdat zij ander schoonmaakwerk doen, specialistisch werk of schoonmaak op de luchthaven en in de treinen. Dit werk is minder zwaar dan het schoonmaakwerk in de kleine objecten. Stofzuigen, dweilen en moppen, dat is volgens geïnterviewden zwaar voor de rug en handen. Verder wordt aangegeven dat vrouwen niet ver willen reizen voor hun werk en zo ook meer gebonden zijn aan de kleine schoonmaakobjecten bij hen in de buurt.

### 6.3.3 Overig aanpalend beleid

Wat betreft arbeidstijden is er voor de medewerksters in de schoonmaak meestal niet veel flexibiliteit. Het werk moet op vaste tijden worden uitgevoerd. Maar als flexibiliteit nodig is vangen collega's het werk op of regelt de objectleidster vervanging. Het werk van de objectleidster is wel flexibel in te richten: *“tegen mij is gezegd of je nu 10 uur of 30 uur werk dat maakt ons niet uit als het werk maar gedaan wordt.”*

Er is beleid gericht op de combinatie van werk en zorg in de schoonmaakbedrijven, zoals ouderschapsverlof en calamiteitenverlof. De medewerksters zijn op de hoogte van het beleid en het valt op dat de objectleiders op dit punt goed op hun medewerksters letten en ze waar nodig informeren, ondersteunen en adviseren.



*“Het contact met mijn objectleidster is heel goed. Ik lever goed werk en dan kan zij mij ook werk toeschuiven. Als er iets is met de kinderen of rond mijn echtscheiding dan kan ik haar bellen en vrij krijgen. Vanaf het begin heb ik een prettig contact met haar. Als er wat is gaat zij er achter aan voor mij. Ik ben er ook een tijdje even uit geweest, even gestopt toen me het in verband met de toestanden rond de scheiding allemaal even teveel werd.”*

*(medewerksters schoonmaakbedrijf);*

*“De objectleidster is ons aanspreekpunt. Daar kunnen we met alles terecht. Wij geven aan wat wij willen en zij zorgt dan dat het voor ons geregeld wordt. Zij is de enige met wie wij te maken hebben. Als er iets is met het loon of zo dan bel je naar het kantoor. Maar eigenlijk gaat alles via de objectleidster.”* (medewerkster schoonmaakbedrijf);

*“Ja natuurlijk kennen wij specifieke verlofregelingen, bijvoorbeeld voor een collega waarvan het zontje in het ziekenhuis ligt en dus een paar weken niet kan werken, die krijgt dan zorgverlof. En wij vangen dan de boel wat betreft werk op. Want de klant mag er niet onder lijden anders kunnen we allemaal wel opdoeken. (objectleidsters schoonmaakbedrijf)*

#### 6.3.4 Houding tegenover deeltijdarbeid

Deeltijdarbeid is heel gebruikelijk in de schoonmaak. En de geïnterviewden hebben niet veel te melden over de houding ten opzichte van deeltijdarbeid in het bedrijf. De schoonmaaksters werken ook niet op kantoor maar bij de klant. De medewerksters zelf hebben verder geen contact met andere collega's dan de collega's met wie ze samenwerken. De objectleidsters werken vanuit huis. Zij hebben contact met de vestiging. De houding ten opzichte van deeltijdwerk is positief.

Het is opvallend dat de medewerksters betrekkelijk weinig te vertellen hebben over hun werkgever. Ze zijn kort in hun antwoorden omdat ze geen mening hebben over bepaalde onderwerpen. Als er vragen zijn, worden die gesteld en beantwoord. Op basis van de interviews kan de conclusie worden getrokken dat medewerksters vooral positief zijn over hun bedrijf en de ondersteuning die zij krijgen om hun werk te kunnen doen.

#### 6.3.5 Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

Zoals aangegeven worden er door zowel de objectleiders als de schoonmaaksters kort van stof zijn. De medewerksters benadrukken dat iedereen voor zich moet bepalen of en hoeveel uren hij of zij wil werken. In de interviews komt ook naar voren dat medewerksters het prettig vinden dat zij de keuze hebben om wel of niet te werken te werken of in het aantal uren dat men werkt:

*“Mijn collega en ik vinden het heerlijk om te werken. Maar we moeten er niet aan denken om 40 uur in de week te werken. Als je het nodig hebt, dan zou ik het absoluut doen. Maar zolang je de vrijheid hebt, doen we het niet, en die vrijheid hebben we gelukkig. Toen we begonnen was het geld dat we verdienden voor ons de room op de koffie, maar tegenwoordig hebben we het nodig omdat we er aan gewend zijn, maar we zien het werk nog steeds als leuke bijverdienste.”* (medewerkster schoonmaakbedrijf)

Meer uren werken is volgens de medewerksters mogelijk als zij dat willen. Maar het is dan wel de vraag of zij dat in de schoonmaak willen doen:

*“Meer uren werken? Daar ben ik heel eerlijk in. In de schoonmaak zou ik niet veel uren willen werken. Het is best wel zwaar. Voor mijn kinderen hoef ik het nu niet meer te laten, die zijn 17 en 19 jaar. Ik heb het geld gelukkig niet nodig. Ik zie wel wat er op mijn pad komt.”*  
(medewerkster schoonmaakbedrijf)

Eén van de geïnterviewden is vanwege echtscheiding haar leven en werk in een nieuwe omgeving weer aan het opbouwen. Een indruk van hoe zij dat in de praktijk aanpakt:

*“Nu moet ik eerst mijn huis op orde krijgen en proberen om mijn kinderen bij mij in huis te krijgen. Ik heb alles op moeten geven, mijn werk als gastouder, mijn schoonmaakwerk etc. In mijn nieuwe omgeving, moet ik alles weer opbouwen. Ik ben nog niet heel actief op zoek naar werk, maar ik pak alles aan wat op mijn pad komt. Ik heb nu 14 uur schoonmaakwerk. Ik verdien nu al over de helft van mijn uitkering. De uitkering die ik ontvang is 935 euro en ik zit nu al op 500 euro. Als ik nog zo’n 10 uur per week erbij kan werken dan zit ik op dat bedrag. Meer uren werk dat zoek ik in principe niet in de schoonmaak. Dat werk is niet echt geschikt om heel veel uren te doen. Zodra ik meer rust heb ga ik beginnen met een opleiding SPW. Als ik er klaar voor ben staat niets mij meer in de weg om meer uren te gaan werken.”*  
(medewerkster schoonmaakbedrijf)

#### 6.3.6 Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

Het deeltijdwerk is heel gebruikelijk in de schoonmaak. De kleine deeltijdbanen voldoen aan een vraag bij met name vrouwen die op zoek zijn naar een bijbaan. Voor de schoonmaakbedrijven maakt deeltijdarbeid de dienstverlening flexibel. Het is nog mogelijk om personeel te vinden en hierdoor is er nog niet veel aandacht voor beleid gericht op het uitbreiden van deeltijdbanen. Er is wel vraag naar grotere deeltijdbanen.

Het aanbieden van schoonmaakwerk overdag tijdens openingstijden zou een optie zijn om het werk uit de avonduren te halen. Medewerkers die werken op uren dat ze niet alleen in het pand zijn geven aan dat prettig te vinden.

Verder geeft één van de objectleidsters aan dat er ontwikkelingen zijn rond taakverbreding, waarbij schoonmaakmedewerksters in ziekenhuizen ingezet worden voor een bredere dienstverlening en naast schoonmaakwerk bijvoorbeeld ook het linnengoed rondbrengen. Door dit soort combinaties wordt het werk ook fysiek minder zwaar en kunnen er meer uren worden gewerkt.

Ook benadrukt één van de objectleidsters dat niet alleen in de bedrijven wat moet gebeuren, maar dat ook de overheid wat moet doen aan beleid dat het werken van vrouwen ontmoedigt:

*“Ik denk dat er eerder wat bij de overheid moet gebeuren. De overheid moet de 250 euro aanrechtverlof afschaffen. Er zijn vrouwen die zeggen dan ben ik dat kwijt en ik ben de huursubsidie kwijt, dus doe ik het maar niet. Het is absurd dat wij met elkaar dit via de overheid betalen. Ik heb er moeite mee. Al je dat zo in je schootje krijgt, daar worden mensen alleen maar lui van en het is zo makkelijk. Ik heb zelf de instelling als ik het zelf kan verdienen, haal ik het niet bij een ander weg. Het wordt zo te makkelijk gemaakt.”*  
(objectleidster, schoonmaakbedrijf).

## Hoofdstuk 7 Conclusies

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het verdiepend onderzoek naar de rol van werkgevers ten aanzien van uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders weergegeven. We doen dit voor elke sector afzonderlijk, aan de hand van de vragen die ten grondslag hebben gelegen aan het onderzoek. Achtereenvolgens worden conclusies voor de sector zorg (paragraaf 7.2), de sector onderwijs (7.3), de sector overheid (7.4), de sector detailhandel (7.5) en tenslotte de sector overige zakelijke dienstverlening (7.6) beschreven.

### 7.2 Conclusies sector zorg

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

Eén van de meest opvallende bevindingen betreffende deeltijdbanen in de sector zorg is dat het werken in deeltijd niet met veel 'beleid' is omgeven. De sector kent veel vrouwelijke medewerkers. Een belangrijk gevolg daarvan is dat er veel in deeltijd wordt gewerkt. Een voltijdse werkweek is in alle betrokken instellingen 36 uur per week. Deeltijdbanen komen in allerlei varianten van omvang voor. Soms worden er eisen gesteld wat betreft de minimum omvang van een baan, bijvoorbeeld een ondergrens van 24 uur. Dit wordt per afdeling of team geregeld en betreft geen algemeen beleid van de instellingen. Wel is een minimum omvang van baan vereist, wanneer men gelijktijdig met de baan een specialistische opleiding volgt. Er moet dan voldoende tijd overblijven om in de praktijk ervaring met nieuwe technieken op te doen. Eén ziekenhuis hanteert wel een algemene regel op het vlak van werktijden, namelijk dat een schema van vier dagen negen uur per dag niet is toegestaan.

Alle betrokken instellingen hanteren een jaarurensystematiek. Dit betekent onder meer dat niet gewerkte uren op een later tijdstip kunnen worden ingehaald. Een belangrijk gegeven voor de medewerkers is, dat ook deeltijders in principe dag-, avond-, nacht- en weekenddiensten vervullen. Men werkt in shifts van acht uur. Een knip in de dienst is in de regel niet toegestaan.

Uitbreiding van deeltijdbanen wordt in het algemeen verwelkomd, mits de budgettaire ruimte dat toelaat. Deze laatste loopt niet altijd synchroon met de ervaren werkdruk. Het komt voor dat men graag meer "handen aan het bed" zou willen hebben, terwijl de financiën daartoe ontbreken. Uitbreiding van deeltijd wordt wel voorgesteld vanuit de leiding, maar is tegelijkertijd toch ook sterk van initiatieven van werknemers afhankelijk.

Een algemene conclusie op het vlak van deeltijdbeleid, of werktijdenbeleid algemeen, is dat er weinig formeel beleid is. Veel is toegestaan. Deeltijd is iets "wat er nu eenmaal bij hoort." Met een werkzame populatie van zo'n 80 procent vrouwen is deeltijd onvermijdelijk, is de algemene ervaring en mening.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie van werk/privé?*

De bestaande wettelijke voorzieningen, zoals de Wet Arbeid en Zorg en de Wet Aanpassing Arbeidstijden, zijn uiteraard van toepassing. Daarnaast zijn er nog verschillende bepalingen in de CAO Ziekenhuizen en in de CAO GGZ opgenomen.

Behalve het wettelijke zwangerschaps- en bevallingsverlof kan, volgens CAO Ziekenhuizen, aan de werkneemster maximaal vier weken extra onbetaald verlof worden toegekend. Ook op het punt van langdurend zorgverlof gelden aanvullende bepalingen. Voor mantelzorgers zijn geen specifieke zaken geregeld. Wel wordt expliciet getracht om verzuim om redenen van mantelzorg buiten de statistieken van het ziekteverzuim te houden. Kinderopvang is in twee van de drie betrokken instellingen aanwezig.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

In het algemeen geeft men aan enige uitbreiding van arbeidsduur op prijs te stellen. Tegelijkertijd wordt deeltijd als een *fact of life* geaccepteerd. Zo gaat dat nu eenmaal in organisaties waar veel vrouwen werken. Maar nadelen van veel deeltijders worden ook gezien en benoemd. Vooral op het punt van informatieoverdracht en communicatie. Zoals al vermeld, is uitbreiding van deeltijdbanen aan financiële kaders gebonden. Expliciete initiatieven van de zijde van werkgevers om de werktijden van de vrouwelijke werknemers uit te breiden doen zich zelden voor.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers ten aanzien van de (uitbreiding van de ) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Deeltijd hoort er nu eenmaal bij, het wordt door de werkgevers in hoge mate als een vanzelfsprekend en onvermijdelijk gegeven geaccepteerd. Men ziet wel nadelen, maar voordelen zijn er ook. Die betreffen vooral de mogelijkheid om via deeltijdbanen personeel te behouden. Men redeneert pragmatisch. Als deeltijd – in allerlei varianten – niet is toegestaan, dan verdwijnt het personeel. En dat laatste wil men binnen de huidige arbeidsmarktcondities in de zorg vermijden. Dit argument weegt zwaarder dan de voordelen die grotere banen bieden: voordelen vooral op het vlak van informatie en communicatie. Er is tot op zekere hoogte sprake van een werknemersmarkt binnen de sector zorg. De werkgevers zouden wel anders willen, maar zien in feite niet goed hoe ze dat zouden moeten realiseren.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers ten aanzien van de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Het belangrijkste knelpunt is al verschillende malen ter sprake gekomen: de voorkeur van vrouwelijke werknemers voor deeltijdbanen. De preferenties van werknemers gaan richting deeltijd en de werkgevers volgen. Dit laatste – het is al eerder gezegd – vanuit een ervaring van onvermijdelijkheid en vanzelfsprekendheid van deeltijdarbeid van vrouwen. Daarnaast werken budgettaire kaders als beperking. Er is een constante druk om de kosten binnen de zorg zo laag mogelijk te houden. Dit betekent dat er soms behoefte is aan meer (uren van) personeel, terwijl de financiële ruimte daartoe ontbreekt.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Er worden een aantal mogelijkheden genoemd om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden. Men verwacht dat als medewerkers meer zeggenschap hebben over hun werktijden, zij eerder bereid zullen zijn om hun werktijd met enkele uren uit te breiden. Zelfroostering werkt verwacht men.

Daarnaast wordt gewezen op de mogelijkheid om vanuit de zijde van leidinggevenden het in deeltijd werkende personeel *expliciet* uit te nodigen om – al dan niet tijdelijk – de werktijd uit te breiden. Ook meer flexibiliteit in de beschikbare kinderopvang wordt genoemd.

Werknemers wijzen nog op financiële prikkels en op de mogelijkheid van interessanter werk als *incentive* voor een uitbreiding van het aantal werkuren per week.

### 7.3 Conclusies sector onderwijs

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

In deeltijd werken is in het onderwijs, zowel in vo, po als bve, een hele gewone gang van zaken. Sterker nog, er werken meer mensen in deeltijd dan voltijd. Dat geldt voor zowel OP als OOP.

Het uitbreiden van deeltijd of juist het verminderen van de arbeidsduur is mogelijk, mits het binnen de formatie past. De formatie is in het onderwijs altijd leidend. Lastig hierbij is dat de formatieplannen in het voorjaar voor een volgend schooljaar worden gemaakt. In afwijking van de Wet Aanpassing Arbeidsduur kan in het onderwijs jaarlijks bij de werkgever een verzoek worden ingediend om aanpassing van de betrekkingssomvang.

Uitbreiding van de arbeidsduur gebeurt in het onderwijs in de meeste gevallen op tijdelijke basis. Met de betreffende leerkracht worden afspraken gemaakt (passend binnen de formatie) voor een jaar. Pas daarna wordt bekeken in hoeverre van structurele uitbreiding sprake kan zijn. Over het algemeen worden leerkrachten gevraagd om meer te gaan werken als zich knelpunten voordoen. Bijvoorbeeld door zwangerschap of als er gedurende het schooljaar een vacature is ontstaan of ingeval het rooster niet goed rond te krijgen is, worden docenten gevraagd extra lessen te geven.

In het onderwijs kent men de verdeling tussen les- en taakuren. In de CAO is een dagdelenbeschikbaarheid opgenomen die varieert met de aanstellingsomvang. Zo moet een docent in het VO met een aanstellingsomvang van 0,6 op zes dagdelen beschikbaar zijn. Deze 6 dagdelen kunnen verspreid liggen over vier dagen. Voor zowel werkgevers als voor werknemers is deze beschikbaarheid een randvoorwaarde en levert belemmeringen op bij uitbreiding van de arbeidsduur. Immers voor docenten kan dit betekenen dat zij een extra dag beschikbaar moeten zijn bij een uitbreiding van slechts twee uur.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie werk/privé?*

In het onderwijs worden geen specifieke regelingen genoemd. Regelingen met betrekking tot verlof, werktijden, compensatie etc. zijn in de CAO's vastgelegd en zijn richtinggevend. Een enkele school denkt na over de mogelijkheid van het creëren van extra kinderopvang in de school gedurende overlegmomenten waarop alle docenten aanwezig moeten zijn. Dit om ook de docenten die hun vrije deeltijddag hebben in de gelegenheid te stellen bij overleg aanwezig te zijn. Het betreft hier een proeftuinidee.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Personeelstekorten kunnen een aanleiding zijn voor werkgevers in het onderwijs om zich te bezinnen over uitbreiding van de arbeidsduur als mogelijke oplossing van dit tekort. Zeker voor die vakken waarin momenteel al sprake is van tekorten zoals docenten engels, techniek in het vo, leerkrachten in po op de woensdagen en de vrijdagen.

Door werkgevers wordt uitbreiding van de arbeidsduur over het algemeen opgevat als een mogelijke oplossing voor knelpunten die samenhangen met roostering en vervanging bij ziekte.

In het primair onderwijs is uitbreiding van de arbeidsduur voor leidinggevenden ook veelal een oplossing voor roosterproblemen. Over het algemeen wordt werken in deeltijd in het onderwijs als normaal beschouwd en is een gevolg van individuele keuzes van docenten en leerkrachten. Wijzigingen in de arbeidsduur gebeuren daardoor in de meeste gevallen op initiatief van de werknemer.

Omdat deeltijd werken in het onderwijs in de meeste gevallen door de combinatie van werk en zorg wordt veroorzaakt, wordt het besluit om te verminderen of in deeltijd te gaan werken als uitgangspunt genomen en bespreken werkgevers de arbeidsduur niet expliciet met werknemers in een jaarlijks functioneringsgesprek. In het onderwijs wordt veel gewerkt met een schriftelijke inventarisatie van de wensen ten aanzien van arbeidsduur en roostering voorafgaand aan het nieuwe schooljaar.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers t.a.v. de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Bepalend voor de houding van werkgevers t.a.v. uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders is het gegeven, dat het initiatief volledig ligt bij de werknemer, tenzij er knelpunten zijn bij de roostering. De werknemer is regisseur van de eigen loopbaan en neemt keuzes ten aanzien van de arbeidsduur.

Daarnaast kan van het onderwijs gezegd worden dat het kortcyclisch beleid kent (werkt met schooljaarplanningen) en de formatieplannen van een nieuw schooljaar zijn leidend voor de invulling en de mogelijkheden ten aanzien van uitbreiding of vermindering van de arbeidsduur.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers t.a.v. de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

De CAO en de formatieplannen gelden als belangrijke hobbels bij het uitbreiden van de arbeidsduur. Docenten in het vo zijn alleen inzetbaar voor hun eigen vakgebied en ook in het po hebben leerkrachten sterke voorkeur om ingezet te worden in onder- of bovenbouw. Daardoor wordt de inzet van werknemers in het onderwijs minder flexibel.

De dagdelenbeschikbaarheid in de CAO is een belangrijke randvoorwaarde bij de roostering. Leidinggevenden kijken soms af ingeval van maatwerk. Dit hangt in de meeste gevallen samen met een knelpunt in het rooster. In overige gevallen wordt niet afgeweken van de CAO, dit mede uit oogpunt van mogelijke precedentwerking.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Werkgevers kunnen met medewerkers in een mondeling gesprek (bijvoorbeeld in het kader van het functioneren of loopbaanontwikkeling) verkennen in hoeverre mutaties van de arbeidsduur wenselijk en mogelijk zijn. Dit gebeurt nu alleen middels schriftelijke inventarisaties. Initiatief ligt bij de werknemer. Omvang van de arbeidsduur en mogelijke uitbreiding ervan is zeker geen structureel onderwerp binnen het onderwijs. Zowel werkgevers als werknemers gaan uit van de vanzelfsprekendheid dat besluiten rondom arbeidsduur vaststaande gegevens zijn.

Een belangrijke mogelijkheid tot uitbreiding van de arbeidsduur ligt wellicht in initiatiefneming van de werkgever. Dat vergt dat de werkgever zicht heeft op korte en langere termijnplanningen.

Werknemers zelf wijzen er op dat de werkdruk, die in het onderwijs een zware rol speelt, verlaagd zou moeten worden. Met de huidige werkdruk zullen docenten hun aanstelling niet willen uitbreiden.

## 7.4 Conclusies sector overheid

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

Bij de overheid is het recht op deeltijdwerken opgenomen in het ARAR. Alleen in bijzondere gevallen kan een aanvraag om in deeltijd te werken afgewezen worden. Van het recht op deeltijd is iedereen in de organisatie bewust en veel medewerkers maken ook van de mogelijkheid gebruik. In principe kan iedere functie in deeltijd vervuld worden, maar voor leidinggevenden functie wordt over het algemeen een minimale aanstelling van 0,8 wenselijk geacht omdat leidinggeven fysieke aanwezigheid en betrokkenheid vergt.

Het aanvragen van deeltijd gebeurt bij de eigen leidinggevende. P&O heeft geen besluitvormende rol in het geval van deeltijd en verzorgt alleen de afhandeling, mutaties en contracten. De leidinggevende beoordeelt of het werk parttime werken toelaat, maar leidinggevenden zijn zich zeer bewust van het bestaande wettelijk kader, dat weigering alleen vanuit zwaarwegende bedrijfsbelangen toelaat.

Beleid ten aanzien van het uitbreiden van deeltijdbanen kennen de overheidsorganisaties nog niet. Als deeltijders meer uren gaan werken is dat omdat zij zelf het initiatief daarvoor nemen.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie van werk/privé?*

Andere voorzieningen ten behoeve van het creëren van flexibele werkomstandigheden voor medewerkers en het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie, zijn bij de overheid ruimschoots voorhanden. Zo gelden er flexibele arbeidstijden, die medewerkers de mogelijkheid bieden om de begin- en eindtijden van het werk aan te passen aan eigen omstandigheden en behoeften. Er zijn ook regelingen waardoor extra uren opgebouwd kunnen worden en op een later tijdstip naar wens opgenomen. In roosters wordt alleen in bepaalde afdelingen en functies gewerkt. Indien medewerkers volgens rooster werken, liggen voor hen de begin- en eindtijden van het werk vast.

Thuis- en telewerken komt bij de overheid eveneens voor, maar is in de ene organisatie meer ingeburgerd dan in de andere. Indien thuiswerken nog weinig ingang heeft gevonden is dat een gevolg van de angst die leeft dat de controle over de productie van medewerkers wordt verloren. Ook is de bescherming van gegevens nog onvoldoende afgeschermd. Verlofregelingen, zoals calamiteitenverlof en ouderschapsverlof, zijn vastgelegd in ARAR en CAO, in navolging van de Wet Arbeid en Zorg. Leidinggevenden maken voorts nadere afspraken, afhankelijk van de situatie die zich voordoet. Ook voor mantelzorg wordt per geval bekeken wat de mogelijkheden zijn. De houding van leidinggevenden lijkt als flexibel gekwalificeerd te kunnen worden.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel is voor de bij het onderzoek betrokken overheidsorganisaties geen issue op dit moment. Mogelijk wordt het opplussen van deeltijd in de toekomst wel belangrijk, indien zich krapte op de arbeidsmarkt zou voordoen, maar ook hiervan is men niet geheel overtuigd omdat de overheid als aantrekkelijk werkgever beschouwd wordt. Bij het ministerie ziet men wel relevantie vanuit het oogpunt van individuele medewerkers zelf: meer uren betekent meer mogelijkheden om interessanter werk te doen en/of door te stromen naar een managementfunctie.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers ten aanzien van de (uitbreiding van de ) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Dat uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel de overheid op dit moment niet aanspreekt, heeft vooral te maken met het gegeven dat overheidsorganisaties op dit moment niet groeien, zelfs eerder krimpen en men dus geen behoefte heeft aan meer capaciteit. Veel leidinggevendenden zijn bovendien nog onvoldoende op de hoogte van het ontstaan van tekorten in de nabije toekomst, óf niet overtuigd van het feit dat deze tekorten zich zouden kunnen voordoen. Het opplussen van uren wordt bovendien in beperkte mate als oplossing voor mogelijke tekorten ervaren: het levert niet veel extra capaciteit op, een nieuwe medewerker aantrekken is effectiever. Daarnaast speelt zeker ook een rol dat deeltijdwerken intussen algemeen ingeburgerd en geaccepteerd is en men bovendien ook de voordelen van deeltijdwerken is gaan inzien. Deeltijders zijn handig, omdat ze restanten uren kunnen opvullen of omdat met meerdere deeltijders een werkdag volledig bezet kan worden, zoals bijvoorbeeld op een secretariaat. Bovendien kunnen deeltijders als het nodig is altijd wat extra uren werken en dat is erg efficiënt. Leidinggevendenden vragen zich ook af of deeltijders wel meer uren willen werken, omdat men ervaart dat veel deeltijders al een maximaal haalbaar plafond hebben bereikt. Men zal niet snel medewerkers tot opplussen aanzetten en men is tevens bang dat ziekte en grijs verzuim zullen toenemen.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers ten aanzien van de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Het belangrijkste knelpunt voor de uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders in de overheidssector, is het huidige gebrek aan formatieruimte. Men heeft op dit moment weinig behoefte aan personeel en daarnaast zijn er ook functies die vervallen, bijvoorbeeld in de administratieve sfeer. Tevens vormt een belemmering dat het opplussen van deeltijd niet als een echte oplossing voor personeelstekorten ervaren wordt; men voorziet dat bij krapte op de arbeidsmarkt vacatures ook op andere manieren vervuld kunnen worden en men verwacht bovendien niet dat veel deeltijders uren kunnen of willen opplussen. Ook de al eerder genoemde gepercipieerde voordelen van het werken in deeltijd genereren weinig stimulans om actief met uitbreiding van de arbeidsduur van deeltijders aan de slag te gaan.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Ondanks het feit dat binnen de sector overheid het uitbreiden van de arbeidsduur van deeltijders geen issue wordt gevonden en er derhalve geen beleid is op dit gebied, heeft men wel ideeën voor dergelijk beleid. Men vindt het belangrijk dat meer informatie over het werken in deeltijd bekend zou zijn: hoeveel medewerkers werken in deeltijd, wat is hun aanstellingsomvang, in welke functies komt deeltijdwerk veel voor. Men is van mening dat het werk in lagere functies aantrekkelijker gemaakt zou moeten worden, wil men deeltijders in deze functies kunnen motiveren om meer uren te gaan werken. Ook zou men meer aandacht willen schenken aan loopbaanoriëntatie en loopbaanontwikkeling. Loopbaanontwikkeling zou voor iedereen moeten gelden, ongeacht het functieniveau en medewerkers zouden actief benaderd moeten worden om deel te nemen aan activiteiten voor loopbaanoriëntatie en -verbetering. De huidige loopbaanontwikkelingsprogramma's zijn bovendien teveel op de huidige functie gericht, zouden breder aangepakt moeten worden. Het opplussen van deeltijd vergt (nog) betere randvoorwaarden, zoals meer opleiding en thuiswerkfaciliteiten en een flexibele houding van leidinggevendenden inzake het combineren van werk en zorg. Wat dat aangaat zou de levensloop van medewerkers nog meer in het oog gehouden moeten worden: wat minder werken als de kinderen klein zijn, maar ook weer meer gaan werken als de situatie dat toestaat.



Leidinggevenden zouden inzake het opplussen van deeltijdarbeid een veel actievere houding kunnen aannemen. Medewerkers kunnen motiveren om meer uren te gaan werken, bijvoorbeeld door in voortgangs- en functioneringsgesprekken het onderwerp op de agenda te zetten. Bij vacatures zouden medewerkers binnen de eigen organisatie gepolst kunnen worden naar de ambities om meer uren te werken. Leidinggevenden zouden ook verzoeken om in deeltijd te werken minder automatisch moeten toestaan, meer tegengas moeten geven en bespreken of er andere oplossingen zijn om aan de wensen van medewerkers tegemoet te komen. Deeltijders zouden ook aan het denken gezet kunnen worden over de vanzelfsprekendheid van het werken in deeltijd én over hoe het ook anders kan. Daarbij kan het stimulerend werken indien in communicatieve uitingen voorbeelden gegeven worden van vrouwen die fulltime of in grote deeltijdbanen werken. Bovendien zou deeltijders de mogelijkheid geboden kunnen worden om te experimenteren met een grotere deeltijdbaan, met terugkeergarantie indien het niet werkt. Medewerkers zouden tenslotte gestimuleerd kunnen worden meer uren te werken door een bonus of toelage te geven.

## **7.5 Conclusies sector detailhandel**

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

De bij het onderzoek betrokken organisaties in de detailhandel kennen geen specifiek deeltijdbeleid, maar het recht op deeltijd werken is opgenomen in de CAO's. Er is een verschil in voorkeur. Omdat het veelal verkoopfuncties betreft, gaat bij de bedrijven de voorkeur uit naar voltijd. Zo geeft het warenhuis de voorkeur aan deeltijdarbeid omdat dit flexibele roostering mogelijk maakt, waardoor flexibel ingespeeld kan worden op piektijden met veel klanten en rustige momenten. In de apotheek kan in deeltijd worden gewerkt, maar men geeft de voorkeur aan voltijders. Deze zijn echter lastig te vinden. In apotheken bestaat het grootste gedeelte van het personeel uit vrouwelijke apothekersassistentes met een sterke voorkeur voor deeltijd.

Soms worden er eisen gesteld wat betreft de minimum omvang van een baan, bijvoorbeeld een ondergrens van acht uur. Dit wordt per afdeling of team geregeld en bestaat niet een algemeen beleid op dit punt. Wel worden eisen gesteld aan de beschikbaarheid van medewerkers. In het warenhuis worden medewerkers ingeroosterd in verschillende diensten. Een dienst kan variëren van vijf tot acht uur per dag.

Uitbreiding van deeltijdbanen is in het algemeen mogelijk als er voldoende werk en budget is. De leidinggevende beoordeelt of medewerkers meer uren kunnen werken. Voor P&O is er geen besluitvormende rol in het geval van meer of minder uren werken.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie van werk/privé?*

De bestaande wettelijke voorzieningen, zoals de Wet Arbeid en Zorg en de Wet Aanpassing Arbeidstijden, zijn in de CAO geregeld en worden door de werkgevers gekend en toegepast. Leidinggevenden geven aan dat per situatie verdere afspraken worden gemaakt en ook voor mantelzorg wordt per geval bekeken wat de mogelijkheden zijn. Overig beleid, gericht op het gebied van flexibilisering van werkomstandigheden, inclusief beleid dat rekening houdt met de levensloop van medewerkers kennen de bedrijven in de detailhandel niet.

Thuis- en telewerken komt in de detailhandel eigenlijk niet voor. Het leeuwendeel van het werk wordt uitgevoerd op de afdeling of in de vestiging. In de detailhandel wordt bovendien gewerkt met vaste werktijden en medewerkers worden ingeroosterd.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Werkgevers in de detailhandel stellen uitbreiding van de arbeidsduur op prijs. Zeker de apotheek en de business to business verkoop prefereren fulltime dienstverbanden. Tegelijkertijd wordt deeltijd als een gegeven geaccepteerd, omdat in deeltijd werken samenhangt met het werken van vrouwen. Bovendien geven deeltijdwerkers de flexibiliteit om per dag in te kunnen spelen op klantenbezoek en piektijden en kunnen deeltijders gevraagd worden meer uren te werken als er meer werk is. Men ziet echter ook de nadelen van het werken in deeltijd, bijvoorbeeld het waarborgen van continuïteit in de dienstverlening in het geval van de apotheek. Ook de extra kosten die het gevolg zijn van deeltijd werken worden genoemd, zoals kosten aan premies, ARBO, overhead en opleidingen.

Initiatieven van de zijde van werkgevers om de werktijden van de vrouwelijke werknemers uit te breiden doen zich op dit moment echter niet voor. Er is momenteel geen schaarste aan personeel. Medewerkers worden incidenteel gevraagd meer uren (tijdelijk) te gaan werken als daar vanuit het werk vraag naar is. Als deeltijders meer uren gaan werken is dat over het algemeen omdat zij zelf het initiatief daarvoor nemen.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Voor de drie organisaties in de detailhandel geldt dat uitbreiding van deeltijdarbeid op dit moment geen issue is, omdat het werk er niet om vraagt. Men denkt echter wel het vraagstuk in de toekomst relevant wordt, wanneer zich personeelstekorten voor zullen doen, door tekorten in aanbod op de arbeidsmarkt en doordat werkweken verder opgerekt zullen worden. Daarbij verwacht men dat de huidige economische situatie zal leiden tot meer financiële knelpunten bij medewerkers, waardoor de vraag naar oppluismogelijkheden zal toenemen. Men verwacht ook dat financiële prikkels een stimulans kunnen geven om meer uren te gaan werken. Daarnaast verwacht men bovendien dat het flexibeler inrichten van kinderopvang werknemers meer mogelijkheden zal bieden om te kunnen voldoen aan de flexibiliteit die de roosters van medewerkers vragen.

## **7.6 Conclusies sector zakelijke dienstverlening**

*Wat is het beleid ten aanzien van deeltijd, c.q. uitbreiding van deeltijd?*

De schoonmaaksector kent geen formeel beleid rond deeltijdarbeid en dat is vooral het gevolg van de vanzelfsprekendheid van deeltijdarbeid in deze sector. Er zijn maar weinig medewerkers die voltijds werken. De organisatie van het werk rondom schoonmaakobjecten, gekoppeld aan de wensen van medewerkers die dit werk uitvoeren, bepaalt de hoge mate van inzet van deeltijdarbeid in de sector. Er zijn vrijwel geen schoonmaakobjecten die voltijds inzet van medewerkers noodzakelijk maken en medewerkers zelf willen het liefst hun werk dicht bij huis uitvoeren, op de uren die zij willen en kunnen werken. Bovendien is schoonmaakwerk niet de ideale job om voltijds of in een grote deeltijdbaan uit te voeren. In de schoonmaakbedrijven is er geen ondergrens aan deeltijd. Alle varianten zijn mogelijk en kunnen aantrekkelijk zijn voor zowel medewerkers als klanten.

*Welk ander aanpalend beleid is er op het gebied van de combinatie werk/privé?*

Voor de schoonmaakbedrijven levert deze vraag niet veel informatie op. Alle wettelijke regelingen worden toegepast in de schoonmaak. Uit de interviews blijkt dat de objectleiders dicht op hun medewerkers zitten en informatie geven over deze regelingen aan medewerkers die hier voor in aanmerking komen. Medewerkers zijn ook positief over hun bedrijf en de ondersteuning die zij krijgen om hun werk te kunnen doen. De bedrijven doen hun best om het de medewerkers naar de zin te maken. Zij moeten het geld verdienen en het is voor de bedrijven belangrijk de medewerkers die het werk goed doen te behouden en aan zich te binden. Dit laatste ook vooral omdat de medewerkers zelf zich vooral verbonden voelen met hun klanten of met hun directe collega's. Daarnaast geldt dat medewerkers vaak zo weinig uren werken dat er ook niet veel extra vragen zijn rond faciliteiten ten aanzien van werk en zorg.

*Hoe denken werkgevers over de (uitbreiding van) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel is voor schoonmaakbedrijven niet echt aan de orde. Men heeft er geen behoefte aan. Medewerkers die echt meer uren willen werken en niet teveel beperkende eisen stellen aan reis- en werktijden, kunnen wel een uitbreiding van uren krijgen. Maar ook medewerkers zelf vinden schoonmaakwerk niet ideaal werk en ambiëren zelden een grote deeltijdbaan. Wil men meer uren gaan werken, dan zoekt men liever naar ander werk.

*Welke factoren spelen een rol bij de mening over en het gedrag van werkgevers t.a.v. de (uitbreiding van de) arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

De organisatie van het werk, gekoppeld aan de aard van het werk, zijn de meest bepalende factoren in de houding van werkgevers tegenover (uitbreiding van de) arbeidsduur. Het werk dat schoonmaakbedrijven aanbieden leent zich voor deeltijdarbeid en niet voor voltijd werk.

*Welke knelpunten ervaren werkgevers t.a.v. de uitbreiding van de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel?*

Er is voor de schoonmaakbedrijven (nog) geen reden om actief na te denken over een andere organisatie van de arbeid. De bedrijven geven aan dat zij ook in de nabije toekomst verwachten dat er een arbeidsmarkt is voor het werk dat zij te bieden hebben. Het is niet makkelijk voor de schoonmaakbedrijven om aan personeel te komen, maar het lukt nog wel. De huidige economische recessie leidt voor de bedrijven op dit moment bovendien tot een ruimere arbeidsmarkt.

Een punt dat nog genoemd moet worden is dat inzet van bedrijven om medewerkers meer uren te bieden voor het schoonmaakbedrijf niet zonder meer leidt tot medewerkers met grotere dienstverbanden. Als medewerkers op verschillende objecten werken is er in principe sprake van meerdere dienstverbanden. Het is in de cao geregeld dat medewerkers als objecten door aanbestedingen naar een ander bedrijf gaan, zij bij het object blijven en in dienst komen van het nieuwe schoonmaakbedrijf. Deze cao afspraak is er om medewerkers te beschermen, maar vormt wel een belemmering bij het realiseren van uitbreiding van dienstverbanden.

*Welke mogelijkheden zijn er om de arbeidsduur van het in deeltijd werkende personeel uit te breiden?*

Er zijn in principe wel mogelijkheden om de arbeidsduur van medewerkers uit te breiden, maar dit vraagt om aanpassingen in de organisatie van de arbeid en zal de arbeid duurder maken. Zolang vraag naar en aanbod van kleine deeltijdbanen nog in balans is zal dat niet gebeuren. De kleine deeltijdbanen hebben geen nadelen voor de bedrijven en ook niet voor de klanten. De schoonmaaksector kent een sterk concurrerende markt, het enige waar bedrijven zich op kunnen onderscheiden is de prijs. Door alle aanbestedingen waar de schoonmaak steeds meer mee te maken krijgt, is de kostprijs van arbeid een cruciale factor om werk binnen te kunnen halen.

## Bijlagen

Bijlage I	Brief introductie onderzoek
Bijlage II	Gesprekspunten interviews
Bijlage III	Kenmerken betrokken organisaties

## Bijlage I

### Brief introductie onderzoek

.  
. .  
. .  
. .  
. .

Utrecht, 10 maart 2009  
**Ons kenmerk: 09.116**

Betreft: Onderzoek deeltijdarbeid

Geachte mevrouw/heer .....

Werkgevers hebben te maken met uiteenlopende arbeidsmarktknelpunten. Lang hebben organisaties te maken gehad met een arbeidsmarkt die gekenmerkt werd door een overgrote meerderheid van mannen tussen twintig en vijftig. Dat is inmiddels sterk veranderd: in Nederland werken ook heel veel vrouwen, meer dan in andere Westerse landen. Vaak werken vrouwen in deeltijdbanen en veel vrouwen werken in kleine deeltijdbanen van minder dan 25 uur per week. Goed inzicht in het tot stand komen van deeltijdbanen is van belang voor het arbeidsmarktbeleid van de toekomst, waarin mogelijk een groter beroep gedaan moet worden op de arbeidscapaciteit van vrouwen, gegeven de vergrijzing en beperkte instroom van jongeren.

In opdracht van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) en de Taskforce DeeltijdPlus voert VanDoorneHuiskes en partners het onderzoek *Werkgevers en Deeltijders* uit. Het onderzoek richt zich op het tot stand komen van deeltijdbanen en de wensen, mogelijkheden en belemmeringen om deeltijdbanen uit te breiden. Het SCP heeft daartoe eerst een survey uitgevoerd onder ruim 2000 werkgevers. De vraag aan VanDoorneHuiskes is de resultaten van dit onderzoek te verdiepen door met werkgevers verder te praten over deeltijdarbeid.

Onze vraag aan u is, of wij in uw organisatie een aantal gesprekken zouden mogen voeren. Graag zouden wij spreken met een personeelsfunctionaris, enkele leidinggevenden en een aantal medewerkers die in deeltijd werken. Vanzelfsprekend zullen wij deze gesprekken in goed overleg met u plannen, zodat wij u en uw medewerkers zo min mogelijk in de werkzaamheden hinderen. Als dank voor uw medewerking ontvangt u van ons een samenvatting van de onderzoeksresultaten met specifieke aandacht voor de situatie met betrekking tot deeltijd binnen uw organisatie. We hopen dat we zo belangrijke nieuwe informatie kunnen toevoegen aan wat reeds over deeltijdarbeid en het uitbreiden van deeltijdarbeid bekend is, en beleidsadviezen te formuleren die organisaties helpen beleid hieromtrent te ontwikkelen.

Wij nemen binnenkort telefonisch contact met u op om u verder te informeren. Bij een positieve reactie van uw kant maken wij dan verdere afspraken voor de uitvoering van de gesprekken binnen uw organisatie.

Bij voorbaat onze hartelijke dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

.

## Bijlage II

### Gesprekspunten interviews

#### A Gegevens Organisatie

##### 1. Omschrijving organisatie

1. Sector
2. Subsector
3. Organisatie, vestiging of afdeling (omschrijf)
4. Omschrijving werkzaamheden
5. Plaats
6. Overige bijzonderheden?

##### 2. Samenstelling personeelsbestand

1. Aantal medewerkers
2. Verdeling medewerkers naar geslacht
3. Verdeling medewerkers naar arbeidsduur
4. Verdeling medewerkers naar functie (uitvoerend personeel (kerntaken), ondersteunend personeel (indirecte taken), leidinggevend personeel)
5. Overige bijzonderheden?

##### 3. Arbeidsmarktpositie

1. Groei of krimporganisatie (beschrijf, momenteel + verwachtingen toekomst)?
2. Gemak of moeite met aantrekken personeel (beschrijf, momenteel + verwachtingen toekomst)?
3. Overige bijzonderheden?

##### 4. Respondenten

1. Functie
2. Bijzonderheden (voor medewerkers omvang aanstelling, relatie OR)?
3. M/V

B Personeelsfunctionaris en leidinggevenden  
(NB bepaal aan de hand van inzicht op en rol in beleid welke vraag voor wie relevant is)

1. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

1. Uit hoeveel uur bestaat de voltijds werkweek in uw organisatie?
2. Is er beleid op het gebied van deeltijd (indien formeel, vraag op, zo niet wie bepaalt wat, kenmerken van dit beleid)?
3. Is sprake van een ondergrens voor deeltijdarbeid (welke, bijzonderheden, waarom)?
4. Verschil tussen functies (wel en niet aanbieden, wel en niet toestaan, waarom)?
5. Verschil tussen groepen werknemers (man/vrouw, leeftijd, anders)?
6. Aanvragen deeltijdarbeid (wat is de procedure, bij wie aanvragen, criteria, wie beslist)?
7. Rol van P&O: welke invloed/zeggenschap heeft P&O bij aanvragen voor deeltijd?
8. Rol van de leidinggevende: welke invloed/zeggenschap hebben leidinggevenden bij aanvragen van deeltijd (hoe wordt omgegaan met verzoeken, eigen initiatief leidinggevenden, komt de omvang van de aanstelling bijvoorbeeld aan bod in functioneringsgesprekken)?

2. Overig aanpalend beleid

1. Is er beleid op het gebied van arbeidstijden (indien formeel, vraag op, zo niet wie bepaalt wat)?
  - kenmerken van dit beleid (hoe lang is de bedrijfstijd, wanneer beginnen/eindigen?)
  - voor iedereen of verschillen tussen groepen medewerkers
  - flexibele werktijden, wat is mogelijk en wie bepaalt wat, vrijheden medewerkers
2. Idem inroostering medewerkers
3. Idem thuis- of telewerken
4. Idem verlofregelingen (verlofregeling volgens Wet Arbeid Zorg of uitbreidingen op deze verlofregelingen, andere verlofregelingen, is er beleid gericht op combineren arbeid en mantelzorg?)
5. Idem kinderopvang
6. Idem flexibiliteit in carrièrepaden (van voltijd naar deeltijd en weer terug, rekening houden met levensloop)
7. Nog overig beleid op het gebied van werk/zorg combinatie?

*NB: het gaat bij deze vragen om het achterhalen van beleid m.b.t. de aanwezigheid van medewerkers op de werkplek/het vergemakkelijken van de werk/zorg combinatie*

3. Praktijk voorkomen deeltijdarbeid

1. Welke medewerkers werken vooral in deeltijd (m/v, leeftijd, functies, functieniveau)?
2. Waarom werken medewerkers in deeltijd (verschillen tussen medewerkers, m/v etc., aandeel deeltijders ivm mantelzorg)?
3. Verkleinen van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom, (on)mogelijkheden?
4. Vergroten van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom, (on)mogelijkheden?

4. Houding tegenover deeltijdarbeid

1. Houding algemeen (positief of negatief, omschrijf, verschil respondent vs algemeen, klimaat organisatie: pro flexibiliteit of niet?)
2. Voordelen deeltijdarbeid (welke, uitzonderingen, voor wie wel/wie niet)
3. Nadelen deeltijdarbeid (welke, uitzonderingen, voor wie wel/wie niet)
4. Houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders (betrokkenheid, inzet, productiviteit, flexibiliteit)
5. Houding t.o.v. redenen werken deeltijd (welke redenen wel/niet geaccepteerd- vraag expliciet naar mantelzorgers, verschil m/v, functie, functieniveau, vraag ex)
6. Deeltijd hogere functies (is voltijd de norm of deeltijd mogelijk?)
7. Mogelijkheden deeltijders in vergelijking met voltijders (loopbaanontwikkeling, gebruik voorzieningen, bijv. opleiding)



#### 5. Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

1. Is het vergroten van (kleine) banen voor deeltijders een issue in uw organisatie (vraag goed door, waarom wel, waarom niet, wanneer wel/niet)?
2. Is er beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen in uw organisatie (wordt aan medewerkers concreet voorgesteld om kleine deeltijdbanen uit te breiden, heeft u zelf voorbeelden hiervan)?
3. Houding organisatie tegenover het uitbreiden van deeltijdarbeid (wel of niet gewenst, waarom wel/niet)?
4. Zijn er mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdarbeid (waar wel/niet, verschil m/v, functies, functieniveau)?
5. Wat zijn de belemmeringen in uw organisatie voor het uitbreiden van deeltijdarbeid (eerst open, dan gebruik kaart A)?
6. Onder welke condities zou u overwegen om (kleine) deeltijders te stimuleren om meer uren te gaan werken (bijvoorbeeld personeelstekorten, vraag klanten, behoeften medewerkers)?

#### 6. Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

1. Wat zou naar uw mening een organisatie kunnen doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken (wat ziet u als oplossingen, hoe zou u dit aanpakken)?
2. Onder welke voorwaarden zijn (kleine) deeltijders bereid om meer uren te gaan werken?
4. Wat is de rol van leidinggevenden bij het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen, wat de rol van P&O?
5. Overige aanbevelingen, opmerkingen, aanvullingen .....

Tenslotte: stel als vraag of men interesse heeft aan het deelnemen in een focusgroep met andere werkgevers.

## C Medewerkers

### 1. Praktijk voorkomen deeltijdarbeid

1. U werkt in deeltijd, hoeveel uur?
2. Waarom werkt u in deeltijd (wat was destijds de directe aanleiding om in deeltijd te gaan werken)?
3. Waarom werken medewerkers in deze organisatie in deeltijd (verschillen tussen medewerkers, m/v etc., vraag expliciet naar mantelzorgers)?
4. Zou u meer of minder uren willen werken (waarom, wanneer, vraag door)?
5. Verkleinen van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom,(on)mogelijkheden?
6. Vergroten van de aanstelling: wie wil dit vooral en waarom,(on)mogelijkheden?

### 2. Beleid ten aanzien van deeltijdarbeid

*(check beleid, zie P&O/ leidinggevenden, wat weet/merkt men hiervan)*

1. Is er sprake van (formeel) beleid op het gebied van deeltijd (wat weet men hierover, wat merkt men ervan)?
2. Verschil tussen functies (wel en niet aanbieden, wel en niet toestaan, waarom)?
3. Verschil tussen groepen werknemers (reden deeltijd, vraag expliciet naar mantelzorgers, man/vrouw, leeftijd, anders)?
4. Aanvragen deeltijdarbeid (wat is de procedure, bij wie aanvragen, wie beslist)?
5. Hoe is het aanvragen van deeltijd destijds bij u verlopen?
6. Rol van P&O: welke invloed/zeggenschap heeft P&O bij aanvragen voor deeltijd?
7. Rol van de leidinggevende: welke invloed/zeggenschap hebben leidinggevenden bij aanvragen van deeltijd (hoe wordt omgegaan met verzoeken, eigen initiatief leidinggevenden, komt de omvang van de aanstelling aan bod in functioneringsgesprekken)?

### 3. Overig aanpalend beleid

*(check beleid, zie P&O/ leidinggevenden, wat weet/merkt men hiervan)*

1. Is er (formeel) beleid op het gebied van arbeidstijden (wat weet men hierover, wat merkt men ervan, hoe strikt is beleid)?
  - kenmerken van dit beleid (hoe lang is de bedrijfstijd, wanneer beginnen/eindigen?)
  - voor iedereen of verschillen tussen groepen medewerkers
  - flexibele werktijden, wat is mogelijk en wie bepaalt wat, vrijheden medewerkers
2. Idem inroostering medewerkers
3. Idem thuis- of telewerken
4. Idem verlofregelingen (verlofregeling volgens Wet Arbeid Zorg of uitbreidingen op deze verlofregelingen, andere verlofregelingen)?
5. Idem kinderopvang
6. Overig beleid op het gebied van werk/zorg combinatie?

### 4. Houding tegenover deeltijdarbeid

1. Houding in organisatie tegenover deeltijdarbeid (positief of negatief, omschrijf)
2. Houding tegenover deeltijders in vergelijking met voltijders (betrokkenheid, inzet, productiviteit, flexibiliteit)
3. Houding t.o.v. redenen werken deeltijd (welke redenen wel/niet geaccepteerd, verschil M/V, functie, functieniveau)
4. Deeltijd hogere functies (is voltijd de norm of deeltijd mogelijk?)
5. Mogelijkheden deeltijders in vergelijking met voltijders (loopbaanontwikkeling, gebruik voorzieningen, bijv. opleiding)

#### 5. Houding, beleid organisatie uitbreiding deeltijdarbeid

1. Als u meer zou willen gaan werken, is dat mogelijk in uw organisatie?
2. Als u meer zou willen gaan werken, hoe zou u dit aanpakken binnen uw organisatie?
3. Kent u beleid gericht op het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen in uw organisatie (wordt aan medewerkers concreet voorgesteld om kleine deeltijdbanen uit te breiden, kent u zelf voorbeelden)?
4. Hoe staat men in uw organisatie tegenover het uitbreiden van deeltijdarbeid (wel of niet gewenst, waarom wel/niet)?
5. Zijn er mogelijkheden voor het uitbreiden van deeltijdarbeid (waar wel/niet, verschil m/v, functies, functieniveau)?
6. Er wordt wel gezegd dat (kleine) deeltijders niet meer willen werken. Wat is uw mening hierover?

#### 6. Aanbevelingen uitbreiding deeltijdarbeid

1. Onder welke voorwaarden zou u meer uren willen gaan werken?
2. Wat moet een organisatie doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te maken, wat zie u als mogelijkheden, hoe zou u dit aanpakken?
3. Wat zouden leidinggevenden kunnen doen om het uitbreiden van (kleine) deeltijdbanen mogelijk te realiseren, wat P&O. Is er een rol voor de OR?
4. Overige aanbevelingen, opmerkingen, aanvullingen .....

## Kaart A

1. geen vacatures, geen personeelstekort
2. teveel organisatorische rompslomp
3. het type werk laat grotere banen niet toe
4. in de werkplanning/het rooster zijn kleinere banen handiger
5. de vraag van onze klanten vraagt om inzet van deeltijders
6. extra uren zijn te duur (bijvoorbeeld als mensen op zondag gaan werken)
7. (kleine) deeltijders zijn goedkoper
8. (kleine) deeltijders werken efficiënter
9. ziekte en grijs verzuim zal toenemen
10. deeltijders willen niet meer uren werken
11. deeltijders kunnen grotere banen niet aan
12. met kleine deeltijdbanen trekken we meer werknemers aan

## Bijlage III

Kenmerken van bij het onderzoek betrokken organisaties

Sector	Kernactiviteiten	Personele kengetallen	Deeltijd
Zorg	GGZ Geestelijke Gezondheidszorg (kortdurende zorg)	330 mw 66 mannen 264 vrouwen  Opleidingsniveau: HBO WO	Veel ervaring met deeltijdwerk. Van alle vrouwen werken 128 (48%) in functies van 24 uur en minder; totaal werkt 80% van vrouwen in deeltijd (32 uur wordt al vaak als voltijd benoemd, hier tot deeltijd gerekend). Van alle mannen 12 (18%) in functies 24 uur en minder
Zorg	Ziekenhuis (twee vestigingen)	2797 mw 663 mannen 2134 vrouwen  Opleidingsniveau MBO HBO	Veel ervaring met deeltijd. Van alle vrouwen werkt 72% in deeltijd. Van alle mannen werkt 18% in deeltijd.
Zorg	Ziekenhuis	1118 mw 178 mannen 940 vrouwen  Opleidingsniveau MBO HBO	Veel ervaring met deeltijd. Van alle vrouwen werkt 83% in deeltijd (waarvan 54% 24 uur en minder). Van alle mannen werkt 41% in deeltijd (waarvan bijna de helft 24 uur en minder).
Onderwijs	Voortgezet onderwijs	265 mw 34 mannen en 131 vrouwen  Opleidingsniveau: HBO en WO niveau	Veel ervaring met deeltijdarbeid: 44% werkt fulltime waarvan 89 mannen fulltime 28 vrouwen fulltime 45 mannen parttime 103 vrouwen parttime  33 mannen werken minder dan 75% 65 vrouwen werken

			minder dan 75%
Onderwijs	Primair onderwijs	320 mw 25 mannen en 295 vrouwen  Opleidingsniveau: HBO niveau	Veel ervaring met deeltijd: Alle mannen werken fulltime en 80% van de vrouwen werkt parttime
Onderwijs	BVE Horeca en facilitaire dienstverlening	75 mw 50 mannen en 25 vrouwen  Opleidingsniveau: HBO niveau	Veel ervaring met deeltijd 65% werkt parttime
Overheid	Ministerie	2700 mw 1565 mannen en 1141 vrouwen  Opleidingsniveau: WO/HBO niveau	Veel ervaring met deeltijd, ook bij vrouwen. 24% werkt minder dan 36 uur; 45% van de vrouwen, 9% van de mannen. Veel grote deeltijdbanen: 83% vrouwelijke deeltijders werkt meer dan 24 uur
Overheid	Gemeente	1100 mw 507 mannen en 619 vrouw  Opleidingsniveau: WO/HBO niveau, ook uitvoerend	Veel ervaring met deeltijd 46% werkt parttime, vooral vrouwen (67%). 21% vrouwelijke deeltijders werkt minder dan 24 uur. Van de mannen werkt 20% parttime.
Overheid	Rijksdienst	569 mw 423 mannen en 146 vrouwen  Opleidingsniveau: WO/HBO, niveau, ook uitvoerend	Ervaring met deeltijd 20% werkt parttime, vooral vrouwen (ruim 50%), in zowel adviesfuncties als ondersteunende functies en ongeveer evenveel vrouwen in grote als kleine deeltijdbanen. Van de mannen werkt minder dan 5% parttime
Detailhandel	Warenhuis	240 medewerkers 190 vrouwen en 50 mannen t/m MBO niveau	Zeer veel ervaring met deeltijd 90% werkt parttime
Detailhandel	Apotheek	17 medewerkers	Zeer veel ervaring

		15 vrouwen 2 mannen	met deeltijd 85% werkt parttime
Detailhandel	Business to business	630 medewerkers 290 vrouwen 340 mannen	Ervaring met deeltijd 30% werkt parttime, alleen in uitvoerende functies
Zakelijke dienstverlening	Schoonmaakbedrijf A	10000 medewerkers 6500 vrouwen en 3500 mannen  Ongeschoold werk	Zeer veel ervaring met deeltijd 65% werkt parttime
Zakelijke dienstverlening	Schoonmaakbedrijf B	1800 medewerkers 1350 vrouwen en 450 mannen  Ongeschoold werk	Zeer veel ervaring met deeltijd 75% werkt parttime
Zakelijke dienstverlening	Schoonmaakbedrijf C	1300 medewerkers 1285 vrouwen 15 mannen  Ongeschoold werk	Zeer veel ervaring met deeltijd  95% werkt parttime