

# Combineren moet je leren

## Naar een doelmatig combinatiebeleid in en voor Vlaamse organisaties

Van Dongen, W. (2003). Dossier 13: *Werken aan het Combinatiemodel, Beschikbare faciliteiten van het combinatiebeleid in Vlaamse organisaties*. PASO – Panel Survey of Organisations in Flanders. Brussel: CBGS.

***Een verbetering van de afstemming van beroeps- en gezinsleven pikt al jaren hoog op de beleidsagenda van de overheid. In de eerste plaats moeten organisaties zelf een bijdrage leveren. Veel bedrijven willen zeker stappen ondernemen maar het ontbreekt hen aan de know-how en aan een ondersteunend maatschappelijk kader. Tegelijk zijn veel organisaties best in staat om een aantal faciliteiten aan te reiken, maar is de bereidheid nog vrij beperkt. Daarom moet ook de overheid een gepast combinatiebeleid voeren op macroniveau dat organisaties de nodige ondersteuning biedt in hun dagelijkse zoektocht naar een doelmatig beleid.***

In de PASO-enquête van 2002 werd via de module 'Family & Business Beleid' gepeild naar de beschikbare voorzieningen van het combinatiebeleid in Vlaamse organisaties met meer dan tien werknemers. De beschikbaarheid werd geplaatst tegenover de wensen van de werknemers, op basis van de resultaten van de Family & Business Audit (FBA). Beleidsmatig is het in de eerste plaats belangrijk de voorwaarden te bepalen van een doelmatig combinatiebeleid in organisaties. Daarnaast kunnen beleidsperspectieven worden geformuleerd voor de overheid.<sup>1</sup>

### **Beschikbare faciliteiten (PASO) – gebruikte en gewenste faciliteiten (FBA)**

Tabel 1 geeft een overzicht van de beschikbaarheid van een aantal faciliteiten in Vlaamse organisaties

(PASO) en van het gebruik en de wensen van Vlaamse werknemers (FBA) (Van Dongen e.a., 2002).

Inzake het *aantal werkuren per week* is er in de meeste organisaties nog maar weinig ruimte voor een vierdaagse werkweek en voor grote deeltijdbanen (iets meer in organisaties met meer dan 50 werknemers). Hier is er nog duidelijk het traditionele verschil tussen mannen (3%) en vrouwen (15%).

De FBA laat (logischerwijs) zien

dat ook het gebruik ervan beperkt is, maar dat er een grote vraag bestaat bij de werknemers, ook bij mannen en leidinggevendenden. Organisaties staan hier dus voor de grote uitdaging om voldoende grote deeltijdbanen aan te bieden.

Inzake *overuren, dienstregeling per dag en de dienstregeling per week* bestaan er diverse mogelijkheden in de meeste bedrijven, maar wel meer in de grotere organisaties. De mogelijkheden worden door vrij veel werknemers benut en er bestaat een beperkte vraag naar minder overuren, meer vrije opname ervan, naar meer dagdienst en een vaste werkweek. Tegelijk is men bereid om iets flexibeler te werken op dagbasis (aantal uren per dag kan verschillen). De vraag naar *glijdende werktijd* stelt organisaties eveneens voor een grote uitdaging. Een beperkt deel van de organisaties (voornamelijk de grote organisaties) biedt de mogelijkheid tot glijdende werktijd bij het begin (14%) of het einde van de werkdag (14%). Ongeveer een vijfde van de

werknemers past glijdende werktijd toe, maar de vraag naar glijdende werktijd is veel groter (45%, meer bij hogere functies).

In ruim 60% van de organisaties is een grotendeels vrije opname van de wettelijk toegekende en opgespaarde *verlofdagen* mogelijk (minder in organisaties met 20-49 werknemers). Er is een beperkte vraag naar meer vrije opname van de vakantiedagen bij de werknemers. Bovendien willen meer werknemers gebruik maken van een systeem van tijdsparen. In 70% van de organisaties kunnen

werknemers het aantal werkuren tijdelijk verminderen (loopbaanonderbreking, tijdskrediet), van zeer kort (< 1 week) tot zeer lang (meer dan een half jaar). Dit is meer het geval in organisaties met meer dan 50 werknemers. Een zeer kleine groep werknemers maakt gebruik van dergelijke regelingen. In de toekomst wensen meer medewerkers de werkuren te verminderen met maximaal 50%. Deze wens overlapt in grote mate met de ruime vraag naar grote deeltijdbanen. De vraag is wat hier het beste instrument is. De behoefte aan minder uren werken beantwoorden met een (langdurige)

**Tabel 1.**

Beschikbare regelingen in Vlaamse organisaties (2001).

Regelingen	Aantal werknemers N max.	Totaal 764	PASO-organisaties			FBA werknemers	
			10-19 86	20-49 115	> 50 563	Gebruik 3 719	Wens 3 719
Werkuren mannen	75-90% baan	3,1	2,1	3,8	3,1	4,6	32,7
	50-75% baan	4,9	2,2	4,2	5,6	2,4	7,7
Werkuren vrouwen	75-90% baan	15,0	10,5	15,1	15,8	8,7	24,6
	50-75 baan	20,9	16,6	22,0	21,4	17,7	25,7
Aantal werkdagen	Ligt vast – 5 dagen	73,0	78,6	75,3	65,7	68,1	54,7
	Keuze – 3 à 4 dagen	27,0	21,4	24,7	34,3	5,7	35,9
Glijdende werktijd	Begin werkdag	14,1	8,8	12,3	20,7	18,3	46,1
	Einde werkdag	14,2	10,4	12,9	18,9	22,5	44,3
Vakantiedagen	Grotendeels vrije opname	60,9	69,5	49,2	65,9	91,1	97,7
Onderbreking	Beschikbaar	70,2	62,7	66,9	79,6	7,0	22,0
Thuiswerk	Zonder ondersteuning	7,7	7,9	5,9	9,4	5,6	9,8
	Met ondersteuning	11,6	10,6	6,0	18,5	2,8	19,7
Woon-werk verkeer	Financiële vergoeding	64,7	58,7	67,3	67,1	37,3	64,6
	Parkeerplaats	52,4	50,0	40,8	68,6	20,6	32,2
	Wagen van bedrijf	27,5	31,8	21,9	30,2	12,3	23,9
Materiële voorzieningen	Mobiele telefoon	39,1	42,8	37,3	37,8	8,2	14,2
	Restaurant of cafetaria	18,8	8,6	14,1	33,7	12,9	19,7
	Computer	17,7	17,7	12,3	24,2	10,0	21,9
	Sportactiviteiten	5,7	1,1	4,9	10,6	3,1	10,6
	Culturele/sociale activiteit	5,7	0,2	2,6	14,5	7,7	10,9
Financiële regelingen	Onkostenvergoeding	62,2	54,4	54,6	78,7	12,0	20,7
	Hospitalisatieverzekering	44,3	37,4	33,7	63,7	54,9	62,2
	Maaltijdvergoeding	35,8	35,4	24,0	50,4	72,5	79,4
	Premie huwelijk	20,7	10,5	15,5	36,5	11,2	12,9

Bron: PASO 2002 en FBA 2002.

verlofregeling kan leiden tot een proliferatie van aanvragen en administratieve kosten. Wanneer werknemers het geschikte contractuele aantal werkuren kunnen kiezen, hebben ze wellicht minder nood aan bijkomende verlofregelingen voor een langere periode.

Ongeveer een organisatie op vijf laat *thuiswerk* toe (meer in de grotere organisaties), vaak met ondersteuning (computer, breedbandaansluiting, telefoonverbinding of een vergoeding ervoor). In de toekomst zal men meer aandacht moeten besteden aan thuis werken. Terwijl nog maar 8% van de werknemers effectief thuis werkt, wil bijna 30% dit in de toekomst en de meerderheid hiervan vraagt hiervoor ondersteuning.

Voor het *woon-werkverkeer* bieden vrij veel organisaties faciliteiten aan: 65% geeft een vergoeding, iets meer dan de helft voorziet parkeerplaatsen en ruim een kwart stelt bedrijfswagens ter beschikking (meer in grotere organisaties). Bedrijfsbussen zijn alleen in grote organisaties beschikbaar (5%). Respectievelijk 37%, 20% en 12% van de werknemers heeft een (volledige) vergoeding, een bedrijfswagen en een parkeerplaats. In de toekomst willen veel meer werknemers deze faciliteiten genieten. Tegelijk wil een kleine groep werknemers een fiets of bromfiets van de organisatie. De organisaties en de overheid zullen dus de handen in elkaar moeten slaan om werknemers alternatieve vervoersmogelijkheden aan te bieden en hen te overtuigen ze effectief te gebruiken, eventueel in combinatie met thuis werken.

In amper 4% van de Vlaamse organisaties zijn voorzieningen voor *kinderopvang* beschikbaar, of wordt een vergoeding gegeven voor opvang elders (niet in de tabel). Een zeer kleine groep werknemers maakt effectief gebruik van dergelijke voorzieningen. De meeste werknemers willen kinderopvang evenwel dicht bij hun woning. Bijgevolg is er weinig vraag naar voorzieningen binnen de organisatie. De dagopvang wordt vooral gezien als een taak van de overheid zodat organisaties hun personeel dan specifieke aanvullende voorzieningen kunnen aanbieden.

De *materiële en financiële voorzieningen* die organisaties het vaakst aanbieden zijn een mobiele telefoon (39%, meer in kleine organisaties), restaurant of cafetaria (19%), computer (18%, meer in grote organisaties), algemene onkostenvergoeding (66%, idem), hospitalisatieverzekering (44%, idem),

maaltijdvergoeding (36%, idem). Ruim 72% van de werknemers geniet een maaltijdvergoeding en 55% een hospitalisatieverzekering, terwijl ongeveer 10% de andere voorzieningen heeft. Er is een beperkte bijkomende vraag: computer, schoonmaak- en boodschappendienst, restaurant of cafetaria, sportfaciliteiten, pensioenverzekering en steun voor opvang van een ziek gezinslid.

## **Nood aan een geïntegreerd beleid**

Voor de realisatie van het volledige combinatiemodel is een geïntegreerd beleid nodig dat gericht is op alle betrokken actoren en op alle relevante domeinen. Zo'n beleid steunt op een coherent geheel van doelmatige beleidsinstrumenten die elkaar ondersteunen.

Het uitgangspunt is dat het volledige combinatiemodel de meest geschikte basis vormt voor een doelmatig en geïntegreerd combinatiebeleid. Het model is gericht op een evenwicht van de basiswaarden van een democratische samenleving, wat impliceert dat binnen gezinnen en organisaties voldoende gelijkheid, voldoende vrije keuze, voldoende solidariteit en voldoende efficiëntie bestaat in de dagelijkse arbeidsverdeling. De uiteindelijke keuze van het toekomstmodel is evenwel een taak van de overheid. Essentieel is dat de overheid haar beleidsvisie duidelijk maakt aan alle actoren. In volgende paragrafen worden een achttal beleids perspectieven bondig toegelicht.

### **Stimuleren van de professionele begeleiding van organisaties bij de realisatie van een doelmatig combinatiebeleid**

Het is belangrijk dat organisaties voor de realisatie van een doelmatig combinatiebeleid een beroep kunnen doen op een gespecialiseerde doorlichting en beleidsplanning, en op professionele begeleiding bij de realisatie van het beleid. Dit impliceert dat aangepaste diagnose- en managementinstrumenten beschikbaar moeten zijn die op maat van de individuele organisaties kunnen worden toegepast. Systematisch overleg en inspraak zijn daarvoor nodig op alle niveaus van de organisatie. In dat opzicht is het zinvol de Family & Business Audit tijdens de komende jaren op ruimere schaal te promoten en te implementeren in de Vlaamse organi-

saties. De FBA brengt het 'gedifferentieerde aanbod' van de organisatie en de 'gedifferentieerde vraag' bij de werknemers in kaart, als basis voor een doelgericht managementproces. Op basis daarvan worden binnen het bestaande sociaal akkoord voorstellen geformuleerd voor de diverse subgroepen binnen de organisatie. Zo ontstaat er een echte 'lerende organisatie' waarbij men via concrete projecten ervaart in welke mate het '(beperkt) haalbare' kan worden gerealiseerd. Bovendien levert een ruimere toepassing van de FBA in Vlaamse organisaties een grote steekproef op van werknemers, met een gedifferentieerd beeld van de feitelijke en gewenste arbeidsorganisatie. Op basis daarvan kunnen aanbevelingen worden geformuleerd voor de sociale partners en de overheid.

Een doelmatig combinatiebeleid impliceert dat op bedrijfsniveau de juiste samenstelling van faciliteiten wordt uitgewerkt, uitgaande van de specifieke noden van de werknemers en van de mogelijkheden van de organisatie. Essentieel hierbij is het principe 'voor wat, hoort wat': een organisatie kan de werknemers voordelige regelingen aanbieden indien ze op hun beurt bereid zijn tegenprestaties te leveren voor de organisatie en de andere medewerkers.

Het recente onderzoek naar de combinatie van beroeps- en gezinsarbeid laat zien dat de werktijdregeling centraal staat voor de werknemers, in combinatie met het loon en de kwaliteit van de baan. Daarom moet prioritair worden gewerkt aan de meest geschikte werktijdregeling voor de werknemers, die tegelijk zinvol en haalbaar is voor de organisatie. Op basis daarvan kan men zoeken naar de juiste verlofregelingen, werkplaatsregelingen en voorzieningen, vooral als ondersteunende en/of aanvullende faciliteiten.

Inzake de werktijdregeling willen werknemers in de eerste plaats het optimale contractuele aantal werkuren en werkdagen per week en de gepaste dienstregeling per dag verkrijgen. Daarom is het essentieel dat organisaties voldoende mogelijkheden aanbieden inzake het contractueel aantal werkuren en werkdagen per week. Volgens het principe 'voor wat hoort wat', kunnen andere faciliteiten worden aangeboden als een bijkomende opportuniteit voor de werknemer of als een conditie vanwege de organisatie om de prioritaire facilitie-

ten mogelijk te maken. Zo leert de FBA dat de meeste werknemers een beperkt aantal overuren willen doen en een zekere flexibiliteit op dagbasis willen bieden. Maar ze zijn tegelijk vragende partij voor meer glijdende werktijd op dagbasis en ze willen tevens de uurroosters van de komende weken voldoende lang vooraf kennen.

### Stimuleren van de graduele arbeidsverdeling van het combinatiemodel

Een doelmatig combinatiebeleid wil dat zoveel mogelijk potentieel beroepsactieve mannen en vrouwen (afgestudeerd, nog niet gepensioneerd, niet arbeidsongeschikt, geen uitzonderlijke gezinssituatie enzovoort) een volwaardige betaalde baan uitoefenen tijdens hun beroepsloopbaan, op voorwaarde dat ze die baan kunnen vinden en kunnen combineren met hun persoonlijk, gezins- en sociale leven. Dit impliceert een graduele verdeling van de banen volgens het aantal uren beroepsarbeid per week. Hierbij kan de contractuele 30 à 34-urenweek als nieuwe 'normale voltijdse baan' fungeren, waarrond de kleinere en grotere banen liggen, volgens een klokcurve. Het aandeel ervan neemt dan gradueel af naarmate het aantal uren beroepsarbeid van mannen en vrouwen verder afwijkt van het referentiepunt. In dat opzicht is een algemeen professioneel statuut nodig voor alle potentieel beroepsactieve mannen en vrouwen, waarbij het recht op betaalde arbeid wordt gekoppeld aan de verantwoordelijkheid of de plicht tot betaalde arbeid. Dit veronderstelt dat duidelijke criteria worden vastgelegd voor de (tijdelijke) vrijstelling van betaalde arbeid.

Voorts is een actief arbeidsmarktbeleid noodzakelijk dat gericht is op de creatie van voldoende zinvolle banen, zowel voor de werknemers als voor de organisaties. In de eerste plaats is het essentieel dat de totale fiscale lasten op menselijke arbeid worden verminderd en deels worden verschoven naar andere componenten (gebruiksgoederen, duurzame goederen, energie, gebouwen en machines). Voorts is het wenselijk dat in de personenbelasting en sociale zekerheid een gradueel tariefsysteem wordt ingevoerd volgens de arbeidsverdeling in het combinatiemodel. De 32- à 34-urenweek zou hierbij als norm kunnen fungeren voor een volwaardige baan en het inkomen per uur als basis voor de progressieve tarieven. Bovendien kan re-

kening worden gehouden met de gezinssituatie en de taakverdeling in paargezinnen.

Een actief arbeidsmarktbeleid is tevens gericht op een verhoogde inzetbaarheid van de hele beroepsbevolking via opleiding en trajectbegeleiding: specifieke aandacht voor jongeren, thuiswerkende personen en bruggepensioneerden. Essentieel is ook de activering van de sociale transfers voor alle niet-beroepsactieve mannen en vrouwen, via het invoeren van een breed gamma van (gesubsidieerde) 'brugbanen', die een brug vormen tussen niet-werken en een normale betaalde baan.

### Stimuleren van glijdende en flexibele werktijd op dagbasis

Het is wenselijk dat de overheid organisaties stimuleert om glijdende en flexibele werktijd ruimer toe te passen. Essentieel hierbij is dat alle werknemers in principe gelijk worden behandeld en deze faciliteit kunnen opnemen voor zover het organisatorisch haalbaar is.

### Doelmatige verlofregelingen als brug tussen beroeps- en gezinsleven

Indien de werknemers hun gewenste werktijden kunnen realiseren tijdens de diverse gezinsfasen, is er minder behoefte aan bijkomende langdurige verlofregelingen. Het systeem van loopbaanonderbreking, tijdskrediet en ouderschapsverlof kan dan worden omgebouwd tot een algemeen en soepel 'gezinsverlof', met een vast gedeelte in de vorm van een gegarandeerd tijdskrediet van bijvoorbeeld tien dagen per gewerkt jaar en een variabel gedeelte dat wordt opgebouwd via een systeem van tijdsparen. Het is belangrijk dat het aantal uren vermindering en de duur van het gezinsverlof maximaal overeenstemt met de reële noden.

### Stimuleren van beperkt thuis werken en variabele werkplaats

In beperkte mate thuis werken is een zinvolle maatregel voor werknemers die voldoende auto-noom kunnen werken en hun taken even doelmatig thuis kunnen uitvoeren. De overheid kan organisaties stimuleren om regelmatig maar gedeeltelijk

thuis werken (één tot drie dagen per week) uit te breiden. Daarnaast kan men organisaties stimuleren om proefprojecten op te zetten met variabele en mobiele werkplaatsen, voor zover het organisatorisch en markttechnisch zinvol en haalbaar is. Zo kan men organisaties met één of slechts enkele vestigingen (meestal in een van de grote steden), stimuleren om filialen op te zetten in andere (meestal kleinere) steden. Daarmee zou een aantal van de medewerkers dichterbij huis kunnen werken en meer tijd overhouden voor het gezinsleven. Dit sluit aan bij de zoektocht naar meer doelmatig woon-werkverkeer.

### Stimuleren van meer doelmatig woon-werkverkeer

Het algemene doel is dat de totale financiële en tijdskosten voor bedrijven, gezinnen en de overheid worden verminderd. Dit impliceert dat men de kosten van woon-werkverkeer best beschouwt als bedrijfskosten die door bedrijven worden betaald en dan doorgerekend worden in de verkoopprijzen. De bedrijven worden dan gestimuleerd om samen met de werknemers de meest geschikte en goedkoopste vorm te zoeken. Hierbij is het wenselijk dat meer mensen de wagen vervangen door andere vervoermiddelen. Enerzijds is wellicht een stijging van de variabele kosten en een daling van de vaste kosten van de wagen nodig. Anderzijds moet het aanbod van degelijk, snel en frequent openbaar vervoer, tussen en binnen de agglomeraties, en aansluitend bij de grote wegverbindingen, sterk toenemen. Tegelijk dient het gebruik van fiets en bromfiets te worden aangemoedigd. De overheid kan vervoersplannen van bedrijven ondersteunen via het aanbod van goedkopere tarieven voor openbaar vervoer en gunstige fiscale regelingen voor het gebruik van tweewielers.

### Gratis externe dagopvang en betaalbare bijkomende opvang voor jonge kinderen

De externe dagopvang of opvoeding van kinderen jonger dan drie jaar heeft dezelfde dubbele rol als het basisonderwijs: een positieve pedagogische bron voor de ontwikkeling van het kind, als aanvulling bij de opvoeding thuis, en een gegaran-

deerde opvang die de ouders toelaat om hun baan uit te oefenen tijdens de normale werktijden. Dit betekent dat al deze kinderen recht hebben op voldoende dagopvang. Op termijn moet de externe dagopvang bijgevolg worden ontwikkeld als een algemene basisvoorziening die inzake finaliteit, organisatie en financiering wordt gestroomlijnd met het kleuteronderwijs. De dagopvang van kinderen jonger dan drie jaar zou dan evenzeer gratis moeten zijn voor de ouders en worden betaald met fiscale middelen (Van Dongen, 2004).

Buiten de normale dagopvang en de normale schooltijd moet er voor alle leeftijdsgroepen voldoende bijkomende externe opvang beschikbaar zijn. Een persoonlijke (inkomensgebonden) financiële bijdrage is hier wel zinvol omdat ouders dan de bijkomende externe opvang proberen te beperken. De omvang van de bijkomende opvang kan ook worden beperkt door de invoering van grote deeltijdbanen, zodat de ouders meer uren beschikbaar zijn en samen toch voldoende uren werken.

### Fiscaal ondersteunen van bepaalde materiële en financiële voorzieningen

De overheid kan organisaties fiscaal ondersteunen inzake het aanbod van een aantal zinvolle en haalbare voorzieningen, op voorwaarde dat de voorzieningen ter beschikking staan van voldoende werknemers en alle werknemers minstens van enkele voorzieningen kunnen gebruik maken. Daarbij is het wenselijk voorzieningen te ondersteunen die effectief bijdragen tot een betere afstemming van beroeps- en gezinsleven, zoals zeer goedkoop of gratis woon-werkverkeer, betere ondersteuning van het vervoer per fiets/bromfiets, specifieke voorzieningen voor bijkomende kinderopvang, huishoudelijke diensten (bijvoorbeeld schoonmaakdienst, was- en strijkdienst, klusjesdienst), cafetaria en restaurant, maaltijdcheques, sport- en cultuurcheques.

Walter Van Dongen  
Centrum voor Bevolkings- en Gezinsstudie

### Noot

1. De volledige uiteenzetting kan men terugvinden in het onderzoeksrapport (Van Dongen, 2003). Voor meer info over de PASO-enquête verwijzen we naar Delarue e.a. (2003).

### Referenties

- Delarue, S., De Winne, S., Gryp, S., Maes, J., Marx, S., Peeters, A., Ramioul, M., Sels L. & Van Hootegem, G., PASO Flanders (2003). *Organisatie in bedrijf – editie 2003. Een overzicht van de resultaten van het PASO Flanders onderzoek*. Leuven: Steunpunt WAV.
- Van Dongen, W. (2004). *Kinderopvang als basisvoorziening in een democratische samenleving. Scenario's voor de toekomstige ontwikkeling van de dagopvang voor kinderen jonger dan drie jaar* [CBGS Document]. Brussel: CBGS [te verschijnen]
- Van Dongen, W. & Danau, D. (2003). *Maatschappelijke gelijkheid als basiswaarde van de democratie. Actualisering van het combinatiemodel inzake tijds- en inkomensverdeling van mannen en vrouwen, als basis voor een geïntegreerd beleid*. Rapport van het onderzoeksproject 'Maatschappelijke Gelijkheid'. In opdracht van de Vlaamse minister voor Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen en Gelijke Kansen in Vlaanderen. Brussel.
- Van Dongen, W, Beck, M. & Vanhaute, E. (red.) (2001). *Gezinsleven en beroepsleven. Het combinatiemodel als motor voor een actieve welvaartsstaat?* Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Van Dongen, W, Danau, D. & Vloeberghs, D., (2002). *Samenvatting Algemeen Eindrapport FBA project*. Brussel: CBGS, Universiteit Antwerpen en ECWS.