

# Het nieuwe werken

> slimmer werken



> slimmer reizen



> slimmer leven 😊



# Flexibele werktijden

## Voorbeeld cao-afspraken

### Glijdende aanvangs- en eindtijden

#### 1 *Variabele regeling met bloktijden*

Voor medewerkers gelden flexibele werktijden; er geldt echter een bloktijd van 10.00 – 14.00 uur waarbinnen men in ieder geval aanwezig zal zijn.

#### 2 *Variabele regeling met gemaximeerde aanvangstijden*

De normale arbeidsduur bedraagt 40 uur per week, verdeeld over maandag tot en met vrijdag tussen 07.30 uur tot 18.00 uur. Iedere medewerker wordt geacht om uiterlijk 09.30 uur aanwezig te zijn. De lunchpauze bedraagt een half uur en valt buiten de normale werktijden. De werktijden worden schriftelijk overeengekomen tussen de medewerker en de direct leidinggevende, waarbij als de functie het toelaat, afwijkingen van de hierboven genoemde werktijden mogelijk zijn.

### Flexibilisering van de werktijd over een langere periode

1 *Planning en opstellen van de roosters:* in overleg tussen werkgever en medewerker wordt de planning opgesteld; de werkgever en de medewerker geven ruim van tevoren (liefst voorafgaand aan het nieuwe jaarrooster, maar minimaal 28 dagen van tevoren) hun planningswensen en beschikbaarheid aan; minimaal 28 dagen van tevoren kunnen vervolgens mutaties in het rooster worden doorgegeven.

2 *Referteperiode* (de periode die wordt gehanteerd om te bepalen of er sprake is van plus-min uren): 12 maanden, waarbij de werkgever zelf kan bepalen of dit met het kalenderjaar samenvalt of dat deze periode bijvoorbeeld van 1 februari tot 31 januari van het volgende jaar loopt.

3 *Contract en salaris:* medewerkers hebben een contractueel basisdienstverband met bijbehorende arbeidsuren en een overeenkomstig maandelijks vast salaris.

4 *Plus-/Minuren:* plus- en minuren worden in principe verrekend in de vorm van tijd voor tijd, tenzij het gerealiseerde

# Inleiding

**Flexibele werktijden**



**Flexibele werkplek**



**Resultaatgestuurd werken**



**Slimmer reizen**



Zie uitgebreide teksten op  
[www.werkenvervoer.nl](http://www.werkenvervoer.nl)



## Voorbeeld cao-afspraken

totaal aantal plus- of minuren op jaarbasis meer dan 10% afwijkt van de contractuele arbeidsuren per jaar. In dat geval worden de plus-/minuren boven de norm van 10% gewaardeerd tegen een tarief van 133,33% van het reguliere uurtarief. Als er na 12 maanden plusuren zijn, kunnen deze worden uitbetaald of als vrije uren worden meegenomen naar het volgende jaar. Minuren worden in overleg verwerkt in de planning voor het volgende jaar.

### Verdeling arbeidstijd

- 1 De standaard arbeidsduur bedraagt gemiddeld 36 uur per week.
- 2 Voor de invulling van het daadwerkelijke arbeidsrooster geldt dat de medewerker in overleg met zijn/haar leidinggevende een keuze maakt uit de volgende varianten:
  - 40 uur werken en 26 werktijdverkortingsdagen inroosteren;
  - 36 uur werken door 4 dagen à 9 uur;
  - 36 uur werken door 4 dagen à 8 uur en 1 dag à 4 uur;
  - per twee weken 9 dagen werken van gemiddeld 8 uur;
  - 36 uur werken per week door 4 dagen à 8,5 uur en op jaarbasis 12 terugkomdagen inroosteren.
- 3 De medewerker kan jaarlijks een voorstel indienen voor wijziging van/zijn haar rooster.
- 4 De medewerker moet uiterlijk in de maand november voorafgaand aan het jaar waar de roosterwijziging betrekking op heeft een verzoek daartoe indienen bij zijn/haar leidinggevende.
- 5 In beginsel wordt het verzoek van de medewerker gehonoreerd. Indien bedrijfsomstandigheden inwilliging van het verzoek niet toestaan, zal dit schriftelijk en met redenen omkleedt aan de medewerker worden medegedeeld.
- 6 De medewerker kan binnen drie weken in beroep gaan bij de Beroepscommissie van de Ondernemingsraad. Voordat advies wordt uitgebracht zullen beide partijen worden gehoord; de Beroepscommissie brengt binnen drie weken advies uit.

# Inleiding

Onder “**slimmer werken**” en “**slimmer reizen**” verstaan we werken en reizen waarbij:

- de werknemer reistijd bespaart
- werkgever en werknemer kosten besparen op werkplek en reistijd
- werk en privé in balans zijn
- wordt bijgedragen aan minder files en een duurzaam milieu

## Mogelijkheden zijn

- **Flexibele werkplekken**, dat kan werkplekken en reistijd besparen
- **Flexibele werktijden**, dat geeft de mogelijkheid om efficiënt met werk- en reistijd om te gaan
- **Resultaatgestuurd werken**, dat geeft de werknemer de gelegenheid te werken op plaatsen en tijden die hem het beste uitkomen
- **Slimmer reizen**, dat geeft de gelegenheid om het reizen zo te organiseren dat er minimaal verlies aan reistijd en reiskosten optreedt

Op de achterzijde van de waaier staan voorbeelden van cao-teksten.



### Zelfroosteren

#### Voorbeeld voor een kantoororganisatie:

- 1 De gebruikelijke werktijden zijn maandag tot en met vrijdag tussen 7.00 uur en 21.00 uur en zaterdag tussen 8.00 uur en 17.00 uur.
- 2 Bij het vaststellen van de werktijd van de medewerker wordt gestreefd naar een goede balans tussen het belang van het individu, het team en de organisatie.
- 3 Minimaal een keer per jaar worden de werktijden en de gewenste bezetting tijdens het werkoverleg in het team besproken. Daarna wordt de individuele werktijd vastgesteld in overleg met de leidinggevende.
- 4 De werktijd van de medewerker ligt vervolgens vast in een rooster van minimaal een kwartaal en maximaal een jaar.
- 5 Vrije tijd wordt ten minste in halve dagen ingeroosterd.
- 6 De medewerker kan uit de volgende roosters kiezen, behalve als dit organisatorisch niet mogelijk of zinvol is:
  - een halve vrije dag per week;
  - een vrije dag per twee weken;
  - een vierdaagse werkweek van vier maal negen uur;
  - variaties hierop.
- 7 Als de zaterdag als werkdag is ingeroosterd, heeft de medewerker recht op een vrije maandag direct volgend op die zaterdag.
- 8 Als de ingeroosterde verloftijd samenvalt met een feestdag, ontstaat geen aanspraak op vervangende vrije tijd. Bij het inroosteren wordt voorkomen dat de medewerker hierdoor onevenredig wordt benadeeld.





# Flexibele werktijden

## Definitie

Werktijden die in overleg tussen de medewerker en de leidinggevende flexibel kunnen worden ingevuld.

## Aandachtspunten

### Voordelen

- grotere werktevredenheid
- betere balans werk en privé
- kortere reistijden en een bijdrage en verbetering van het milieu

### Nadelen

- mogelijke neiging om meer uren te werken dan nodig
- persoonlijke contacten kunnen in het gedrang komen





# Flexibele werkplek

## Voorbeeld cao-afspraken

### Thuiswerkovereenkomst

Binnen de organisatie wordt aan medewerkers de mogelijkheid geboden om thuis te werken. De werknemer die gebruik maakt van de mogelijkheid tot thuiswerken, dient net als de werkgever de in de organisatie geldende thuiswerkovereenkomst te tekenen.

### Concrete afspraken

Indien er geen organisatorische belemmeringen zijn, kan de medewerker zelf kiezen om zijn werktijd op zijn standplaats, een andere locatie van de werkgever, of op een thuiswerkplek door te brengen. De tijden/dagen waarop niet op de standplaats worden gewerkt worden in overleg tussen leidinggevende en medewerker vastgelegd. De werknemer maakt afspraken over zijn bereikbaarheid met zijn leidinggevende.

De medewerker die thuis- of elders werkt, dient in het kader van reguliere contacten met collega's ten minste twee dagen per week op de standplaats aanwezig te zijn. De medewerker maakt naar zijn leidinggevende en collega's zijn aan-/afwezigheid op thuiswerkdagen kenbaar.

De medewerker die thuis- of elders werkt, is op de daarvoor afgesproken werkdagen steeds goed bereikbaar per e-mail en/of per telefoon. Onder 'goed bereikbaar' wordt verstaan dat de medewerker binnen 30 minuten terugbelt of mailt als daarom is verzocht. Zijn telefoonnummer(s) dienen bekend te zijn bij leidinggevende, secretariaat en collega's op kantoor.

De werkgever draagt zorg voor adequate hardware en software waarmee het thuiswerken en elders werken mogelijk wordt.

De medewerker die thuiswerkt wordt op de hoogte gesteld van de eisen waaraan een goede werkplek en werkhouding moeten





## Flexibele werktijden



### Cao-afspraken over

- variabele regeling met bloktijden
- variabele regeling met gemaximeerde aanvangstijden
- flexibilisering van de werktijd over een langere periode
- jaarlijkse keuze uit een aantal rooster-varianten
- zelfroosteren





voldoen, conform de Arbowet. De medewerker dient te verklaren dat zijn werkplek inderdaad voldoet aan die eisen en dat hij/zij zijn werkzaamheden in overeenstemming met de geldende Arbo-voorschriften zal verrichten.

De medewerker die thuiswerkt, dient zich akkoord te verklaren met controle van de werkplek door of namens de werkgever, mits die controle op tijd is aangekondigd.

### **Bijlage: thuiswerkovereenkomst**

Binnen de organisatie wordt aan medewerkers de mogelijkheid geboden om thuis te werken. Indien medewerkers willen thuiswerken, is onderstaande thuiswerkovereenkomst van toepassing:

#### **Artikel 1**

##### *Definities*

thuiswerken: het verrichten van werkzaamheden in de woning van de medewerker waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en telecommunicatietechnologie;

betrokkene: de medewerker die op vrijwillige basis één of meer werkdagen per week thuiswerkt.

#### **Artikel 2**

De medewerker die op vrijwillige basis een of meer dagen per week wil thuiswerken kan daartoe bij de werkgever een aanvraag indienen.

#### **Artikel 3**

- 1 Met betrokkene worden de afspraken over thuiswerken schriftelijk vastgelegd.
- 2 De afspraken, bedoeld in het eerste lid, hebben in ieder geval betrekking op:
  - a de eisen die voortvloeien uit het bepaalde bij of krachtens de Arbeidsomstandighedenwet;
  - b de bereikbaarheid van betrokkene;
  - c de wijze van terugkoppeling met de organisatie;



# Flexibele werkplek

## Definitie

De medewerker werkt niet (altijd) op kantoor en heeft geen vaste werkplek.

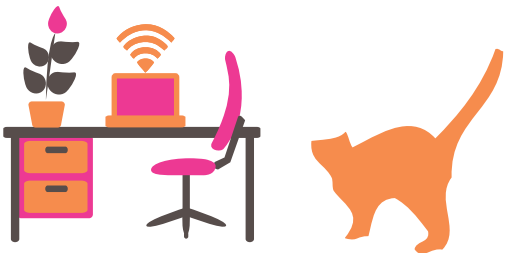
## Aandachtspunten

### Voordelen

- eigen keuze voor een passende werkomgeving
- betere balans tussen werk en privé
- bijdrage aan werktevredenheid
- minder reistijd en een bijdrage aan een beter milieu

### Nadelen

- minder contacten met collega's
- minder persoonlijk: gevolgen voor de cultuur





- d de te verrichten werkzaamheden;
- e de aan betrokkene te verlenen thuiswerkvoorzieningen;
- f de wijze waarop de thuiswerkvoorzieningen worden verleend;
- g de periode waarin betrokkene thuiswerkt;
- h het aantal dagen per week en de dagen waarop betrokkene thuiswerkt;
- i de wijze van en de gronden voor beëindiging van het thuiswerken;
- j de gevolgen die beëindiging van het thuiswerken heeft voor de verleende thuiswerkvoorzieningen;
- k informatiebeveiliging;
- l privacyaspecten.

### Artikel 4

De thuiswerkvoorzieningen, bedoeld in artikel 4, tweede lid, onderdeel e, kunnen zijn:

- a een computer en bijbehorende noodzakelijke apparatuur;
- b de inrichting van de werkruimte;
- c een mobiele telefoon;
- d de aanleg van een extra telefoonlijn;
- e een vergoeding van alle voor het werk gemaakte telefoonkosten;
- f een vergoeding van alle voor het werk gemaakte internetkosten;
- g een vergoeding voor het gebruik van de eigen huisvesting ten behoeve van het werk.





## Flexibele werkplek

### *Randvoorwaarden*

- werkplekken moeten voldoen aan de Arbowet
- afspraken over thuiswerken (hoe vaak, vergoedingen e.d.)

### **Cao-afspraken over**

- de mogelijkheid om thuis te werken, ondersteund door een thuiswerkovereenkomst
- de medewerker bepaalt in overleg waar hij werkt
- de medewerker die thuis- of elders werkt:
  - is ten minste twee dagen per week op kantoor aanwezig
  - maakt afspraken over zijn bereikbaarheid en aanwezigheid
  - is goed bereikbaar
  - kent de werkplekeisen van de Arbowet en verklaart dat zijn werkplek hieraan voldoet
  - gaat akkoord met de controle van de werkplek door de werkgever
- de werkgever zorgt voor adequate hardware en software



# Resultaatgestuurd werken Voorbeeld cao-afspraken

## Een Kaderregeling resultaatgestuurd werken

Werkgever en vakbonden stellen in een paritaire werkgroep een Kaderregeling resultaatgestuurd werken vast, waarin wordt omschreven welke werkhouding en welk arbeidsethos van de medewerkers die resultaatgestuurd werken, kan worden verwacht. Deze Kaderregeling resultaatgestuurd werken moet ruim genoeg zijn om de zelfstandig werkende professional voldoende armslag te geven, maar concreet genoeg om elkaar te kunnen aanspreken op te geringe of juist excessieve inspanningen respectievelijk de bereikbaarheid. Het gaat daarbij onder meer om het vastleggen van richtlijnen voor:

- De wenselijkheid van het nemen van voldoende hersteltijd,
- De wenselijkheid van het bewaken van een juiste balans tussen werk en privé.
- De momenten waarop de werknemer niet bereikbaar hoeft te zijn en niet hoeft te reageren op mail of telefoon.

Daarnaast wordt in de Kaderregeling aangegeven welke collectieve regels uit de Arbeidstijdenwet, cao of bedrijfsregeling ook voor resultaatgestuurd werken van toepassing zijn.

## Vaststellen van de workload

**Alternatief 1: bruikbaar als er geen Kaderregeling resultaatgestuurd werken is afgesproken en er geen goed functionerende OR is.**

De werkgever stelt een conceptdocument op, waarin de workload per functie of functiegroep staat omschreven. Onder workload verstaan we de productie die van een gemiddelde voltijdse werknemer, met een redelijkerwijs te verwachten arbeidsinspanning, kan worden verwacht. Dit conceptdocument wordt definitief vastgesteld in sociaal overleg met de vakorganisaties.

**Alternatief 2: bruikbaar als er een Kaderregeling resultaatgestuurd werken is afgesproken en er een goed functionerende OR is.**



# Resultaatgestuurd werken

## Definitie

Bij resultaatgestuurd werken maken werkgever en werknemer outputafspraken, de werknemer bepaalt zelf hoe, waar en wanneer hij het werk uitvoert.

## Aandachtspunten

- excessief werkgedrag
- een duidelijke omschrijving van de workload (individueel of per functie):
  - volume
  - kwaliteit
  - tijd





De werkgever stelt in overleg met de ondernemingsraad een document op, waarin de workload per functie of functiegroep staat omschreven. Onder workload verstaan we de productie die van een gemiddelde voltijdse werknemer, met een redelijkerwijs te verwachten arbeidsinspanning, kan worden verwacht.

*Alternatief 2 bruikbaar bij solofuncties of een gering aantal functies, en mondige medewerkers.*

De werkgever stelt een conceptdocument op, waarin de workload per functie of functiegroep staat omschreven. Onder workload verstaan we de productie die van een gemiddelde voltijdse werknemer, met een redelijkerwijs te verwachten arbeidsinspanning, kan worden verwacht. Dit document wordt definitief vastgesteld in samenspraak met de betrokken medewerkers. Bij het ontbreken van consensus kan een paritaire beroepscommissie worden ingeschakeld.

### De gesprekscyclus

De werkgever stelt in overleg met de ondernemingsraad vast in hoeverre de binnen de onderneming gebruikelijke gesprekscyclus (afsprakengesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek) aangepast moet worden om geschikt te zijn voor jaargesprekken met medewerkers die resultaatgericht werken. In ieder geval moeten de werkbelasting die voor de medewerker is vastgesteld en de "leidraad" onderwerp van gesprek zijn. Cruciaal is de vraag of de opgelegde werkbelasting haalbaar is zonder de grenzen van de Kaderregeling resultaatgestuurd werken geweld aan te doen.

### Coaching

Medewerkers die resultaatgericht werken hebben recht op een leidinggevende die coachend leiding geeft. Daaronder verstaan we in dit verband: het kunnen stimuleren en faciliteren van het zelfsturend vermogen van de medewerkers. Het vermogen tot coachend leidinggeven is een selectie criterium voor leidinggevend van medewerkers die resultaatgestuurd werken.





## Resultaatgestuurd werken



### Cao-afspraken over

- kaderregeling resultaatgestuurd werken
- het vaststellen van de workload per functie of functiegroep met:
  - de vakorganisaties
  - de OR
  - de betrokken medewerkers
- eventuele aanpassing gesprekscyclus
- recht op een coachend leidinggevende





# Slimmer reizen

## Voorbeeld cao-afspraken

### Terughoudendheid in verstrekken leaseauto's

De werkgever zal leaseauto's alleen ter beschikking stellen aan werknemers voor wie het gebruik van een leaseauto aantoonbaar financieel voordeel biedt boven andere wijzen van vervoer.

### Uitsluitend "groene" auto's leasen

De werkgever zal uitsluitend leaseauto's ter beschikking stellen die voorzien zijn van een A-, B- of C-label (respectievelijk een CO<sub>2</sub> uitstoot hebben van 120 gr/km of minder).

### Leaserijders ook vergoeding OV

Medewerkers aan wie een leaseauto ter beschikking is gesteld komen ook in aanmerking voor vergoeding van gemaakte reiskosten, indien voor dienstreizen (zakenreizen) gebruik gemaakt wordt van het openbaar vervoer.

### OV volledig vergoed, tevens vergoeding woon-werkverkeer op de fiets, vergoeding gebruik eigen auto op basis OV

De werknemer ontvangt maandelijks een vergoeding voor zijn woon-werkverkeer, gebaseerd op de laagste klasse van het openbaar vervoer. De vergoeding is onafhankelijk van de wijze van vervoer.

### Goedkope lening voor de aanschaf van een groene auto

Wanneer een medewerker een auto wil kopen die een CO<sub>2</sub> uitstoot heeft van 120 gr/km of minder, bestaat de mogelijkheid om via de werkgever een lening af te sluiten tegen een verlaagd rentetarief.

### Hogere vergoeding voor groene vervoermiddelen

Indien de werknemer geen gebruik maakt van de regeling voor vergoeding van reiskosten met het openbaar vervoer verstrekt



# Slimmer reizen

## Definitie

Bij "slimmer reizen" wordt het fysieke reizen beperkt tot het hoogst noodzakelijke en worden "groene" vervoersmiddelen gestimuleerd.

## Aandachtspunten

- er bestaan geen wettelijke beperkingen om te differentiëren in vergoedingen en verstrekkingen
- kijk naast vergoedingen naar andere alternatieven zoals:
  - gericht parkeerbeleid
  - collectief bedrijfsvervoer
  - samenwerking met OV-bedrijven
- de fiets als vervoermiddel: combinatie van groen reizen en gezondheidsbeleid
- kijk hoe de stimuleringsregeling past in de Werkkostenregeling (WKR)





## Voorbeeld cao-afspraken

de werkgever een tegemoetkoming in de reiskosten voor het woon-werkverkeer. Deze vergoeding bedraagt:

- € 0,19 per kilometer indien gebruik gemaakt wordt van de fiets of een gemotoriseerd vervoermiddel dat een CO<sub>2</sub> uitstoot heeft van 120 gr/km of minder
- € 0,16 per kilometer indien gebruik gemaakt wordt van een vervoermiddel dat een CO<sub>2</sub> uitstoot heeft van meer dan 120 gr/km.

### BusinessCard

Werknemers die zakelijk reizen kunnen gebruik maken van een door de werkgever ter beschikking gestelde NS BusinessCard (respectievelijk MobilityCard).

### Trappers

Medewerkers die de fiets gebruiken voor het woon-werkverkeer krijgen minimaal vier trapperspunten per fietsdag volgens de volgende tabel:

Woon-werkafstand in km (enkele reis)	Aantal Trappers per dag	Bonus Trapper oktober/november/februari	Bonus Trappers december/januari
0.00 - 1.49	4	0	0
1.50 - 2.49	6	1	2
2.50 - 8.49	8	2	3
8.50 - 12.49	10	3	4
12.50 - 19.49	12	3	4
19.50 km en meer	15	3	4



Trapperspunten worden omgezet in waardepunten, waarmee de werknemer spaart voor een beloning naar keuze.

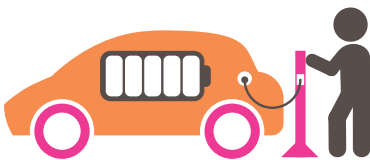
*Noot: Zie [www.trappers.net](http://www.trappers.net)*



## Slimmer reizen

### Cao-afspraken over

- alleen leaseauto's als dit financieel voordeliger is dan andere wijzen van vervoer
- enkel leaseauto's met een A-, B- of C-label
- naast een leaseauto ook OV-vergoeding
- woon-werk vergoeding op basis van de kosten van het OV
- een goedkope lening voor de aanschaf van een groene auto
- hogere vergoeding voor groene vervoermiddelen
- gebruik van een NS BusinessCard/ MobilityCard
- stimuleren gebruik van de fiets
- gegarandeerde parkeerplekken voor carpoolers
- het mobiliteitsbudget: een budget dat de werknemer naar keuze in kan zetten voor vervoersmiddelen





### Fietsregeling 1

*(Voor bedrijven waar de WKR nog niet van toepassing is)*

*In deze variant is de fiets eigendom van de werknemer.*

De werkgever kent een Fietsenplan. De werknemer die daaraan deelneemt kan een fiets aanschaffen met een fiscaal voordeel. De betaling van de fiets door de werknemer gebeurt uit het brutosalaris, respectievelijk de 13e maand, de bovenwettelijke vakantie-uren, de overwerktoeslag, de inconveniënte urentoeslag.

### Fietsregeling 2

*(Voor bedrijven waar de WKR nog niet van toepassing is)*

*In deze variant blijft de fiets van de werkgever.*

De werkgever kent een Fietsenplan. De werknemer die een fiets wil gebruiken voor het woon-werkverkeer krijgt van de werkgever een fiets tot zijn beschikking.

### Fietsregeling 3

*(Voor bedrijven waar de WKR van toepassing is)*

*In deze variant is de fiets eigendom van de werknemer.*

De werkgever kent een Fietsenplan. De werknemer die daaraan deelneemt kan een fiets aanschaffen, waarbij de waarde van de fiets belast is bij de werkgever. De betaling van de fiets door de werknemer gebeurt uit het brutosalaris, respectievelijk de 13e maand, de bovenwettelijke vakantie-uren, de overwerktoeslag, de inconveniënte urentoeslag.

### Gegarandeerde parkeerplekken voor carpoolers

Medewerkers die carpoolen kunnen met behoud van de algemene vergoedingsregeling woon-werkverkeer, telkens voor een periode van één jaar, gebruik maken van gereserveerde carpoolplaatsen op het parkeerterrein van het hoofdkantoor.



# Colofon

## Uitgave

Kenniscentrum Werk & Vervoer, november 2011

Zie uitgebreide teksten op [www.werkenvervoer.nl](http://www.werkenvervoer.nl)



Kenniscentrum Werk & Vervoer is een initiatief van FNV, CNV en MHP.



*Kenniscentrum Werk & Vervoer wordt mede mogelijk gemaakt door het Platform Slim Werken, Slim Reizen en het ministerie van Infrastructuur en Milieu.*

Oplage	750
Tekst	a-advies ( <a href="http://www.a-advies.nl">www.a-advies.nl</a> ) Hans van den Hurk ( <a href="http://www.dialogoamsterdam.nl">www.dialogoamsterdam.nl</a> )
Ontwerp	Birgit Schrama ( <a href="http://www.birgitschrama.nl">www.birgitschrama.nl</a> )
Drukwerk	Schneiders

