



**WHITEPAPER
VIERDAAGSE WERKWEEK**



Deze pdf is interactief. Door de clickable inhoudsopgave komt u direct op de pagina of het artikel van uw keuze. Via de 'home-button' keert u weer terug naar de inhoudsopgave. U kunt natuurlijk ook gebruik maken van de standaard interface van uw pdf reader.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1. INLEIDING	4
1.1 Achtergrondinformatie	4
1.2 32 uur of 30 uur	4
1.3 Doelstelling en doelgroep van de whitepaper	4
HOOFDSTUK 2. WAAROM EEN KORTERE WERKWEEK (MET BEHOUD VAN SALARIS)?	5
2.1 Verhoging van het arbeidsaanbod	5
2.2 Kosten voor de economie	6
2.3 Verhoogde productiviteit én werktevredenheid	7
2.4 Inzetten van nieuwe technologieën	8
2.5 Aantrekken en behouden van personeel en gelijke kansen	9
2.6 Mantelzorg en flexibel werken	9
2.7 Positieve effecten voor het milieu en de samenleving	10
HOOFDSTUK 3. HOE KUNNEN WE DE VIERDAAGSE WERKWEEK VORMGEVEN?	11
3.1 Slimmer werken, niet harder	11
3.2 Verschillende modellen zijn mogelijk	13
3.3 Deeltijders	14
3.4 Waarom niet de tools gebruiken voor de vijfdaagse werkweek?	14
HOOFDSTUK 4. PRAKTIJKVOORBEELDEN, VOORDELEN VOOR WERKNEMERS EN WERKGEVERS	15
4.1 Bij welke sectoren en bedrijven kan het?	15
4.2 Praktijkvoorbeelden	15
<i>IIH Nordic - Denemarken</i>	15
<i>PanzerGlass - Internationaal</i>	15
<i>Portugal</i>	16
<i>Kinderopvang - Portugal</i>	17
<i>Gemeente Valencia</i>	18
<i>Politie - VS</i>	18
<i>Femma- België</i>	18
<i>UK</i>	19
<i>Advanced RV</i>	19
<i>Gemeente South Cambridgeshire council -Engeland</i>	20
<i>Duitsland</i>	20
<i>Call center - Schotland</i>	20
<i>Nederlandse voorbeelden</i>	21
HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE	21

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

Niet harder werken, maar slimmer! Sectoren kampen met personeelstekorten en hoge werkdruk, waardoor medewerkers uitvallen of vertrekken. Een vierdaagse werkweek van 32-uur met behoud van salaris kan een oplossing zijn. Een vierdaagse werkweek door slimmer werken kan autonomie vergroten, werkdruk verlagen en tevredenheid verhogen. Bovendien tonen organisaties aan dat het werkt: minder ziekteverzuim, meer sollicitanten en medewerkers die blijven.

1.1 ACHTERGRONDINFORMATIE

De vierdaagse werkweek (of een ander model wat past bij de specifieke sector en context, [\(zie hoofdstuk 3\)](#)) gaat over een andere manier van werken, organiseren en problemen oplossen. Het gaat dus niet simpelweg om een dag minder werken. De vraag is hoe je toch (bijna) hetzelfde kunt doen door minder te werken. Dat dwingt organisaties om na te denken over wat we doen op ons werk, en wat dat precies doet met de gezondheid en het welzijn van werknemers. Het gaat veel meer over autonomie voor werknemers en hoe je samen slimmer kunt werken, dan het simpelweg reduceren van werktijd. Het gaat om de fundamentele uitdagingen die zowel werkgevers als werknemers hebben de komende jaren.

1.2 32 UUR OF 30 UUR

Om hoeveel uur het bij de vierdaagse werkweek precies gaat is afhankelijk van de context en waar het bedrijf vandaan komt. De vierdaagse werkweek gaat om een aanzienlijke werktijdreductie van minimaal 10 tot 20% zonder dat werknemers hiervoor salaris inleveren.

In de meeste gevallen zal dit uitkomen op 32 of 30 uur. Welk model past en hoe je dit opneemt in de week (of in de reeks bij ploegen), is afhankelijk van wat past bij het ritme van het werk, de flow in de sectoren en de behoefte en wensen van medewerkers en klanten. Daarnaast is de vierdaagse werkweek niet alleen relevant en interessant voor de huidige voltijders, maar ook voor deeltijders.

1.3 DOELSTELLING EN DOELGROEP VAN DE WHITEPAPER

In deze whitepaper staan wij stil bij de argumenten vóór een vierdaagse werkweek met een aantal praktijkvoorbeelden. Ook geven wij een praktijkvoorbeeld waar het niet is gelukt en wat we daarvan kunnen leren. Deze whitepaper is beschikbaar voor vakbondsbestuurders, kaderleden, werkgevers en iedereen die geïnteresseerd is in dit onderwerp.

HOOFDSTUK 2.

WAAROM EEN KORTERE WERKWEEK (MET BEHOUD VAN SALARIS)?

De lengte van onze werkweek is een sociale, politieke en economische constructie. In de 19e eeuw werkten mensen zes dagen per week. In de 20e eeuw gingen we over op vijf dagen per week (China pas in 1996). Nu aan het begin van de 21e eeuw is vrijwel alles in onze maatschappij veranderd sinds de invoering van de vijfdaagse werkweek. Om wat te noemen:

- we worden ouder;
- onze manier van leven is veranderd;
- de technologie die we gebruiken;
- het soort werk;
- de lengte van onze loopbaan;
- de structuur van onze gezinnen;
- de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt;
- de manier waarop we communiceren;
- de kosten van levensonderhoud;
- de snelheid en complexiteit van het werk is anders.

Ondanks deze grote structurele veranderingen blijven we het werk op dezelfde manier organiseren als in de 19e eeuw. De tegenargumenten die we horen gaan over arbeidsmarktkrapte, negatieve gevolgen voor de economie, etc. Dit zijn dezelfde tegenargumenten als toen we van een zesdaagse naar een vijfdaagse werkweek gingen. Wat we ons dus moeten afvragen is: is de vijfdaagse werkweek de manier van werken die het beste past? Of omdat we ons niet anders kunnen voorstellen?

2.1 VERHOOGING VAN HET ARBEIDSAANBOD

Arbeidsmarktkrapte lijkt een langdurig probleem te zijn¹. Hoe paradoxaal het wellicht ook klinkt, kan de vierdaagse werkweek helpen om het arbeidsaanbod te verhogen. Dit komt uit drie bronnen.

2.1.1 Verminderen van stressgerelateerd ziekteverzuim

We staan voor een aantal enorme uitdagingen op onze arbeidsmarkt in de vorm van toenemende werkdruk, stress en een hoog ziekteverzuim, waar vooral de publieke sector door wordt geplaagd. Volgens TNO verliezen we elk jaar 11 miljoen dagen. In werkuren staat dit gelijk aan 48.246² voltijdsbanen als gevolg van stressgerelateerde ziekten in Nederland. Hierdoor ontstaat er een tekort aan handen en hersenen, wat zorgt voor een nog hogere werkdruk. We lopen onszelf met het werk voorbij.

Hoe meer uren er gewerkt wordt, hoe groter de kans is dat er fouten en werk- of verkeersongelukken ontstaan, omdat werknemers vermoeid raken³. Er is een enorm potentieel als we ziekteverzuim op korte en lange termijn kunnen terugdringen. En het is nodig om ons huidige welvaartsniveau te kunnen handhaven en te reageren op de uitdagingen van de toekomst. We hebben een gezond en uitgerust personeelsbestand nodig. Er zijn geen aanwijzingen dat de vijfdaagse werkweek geschikt is om deze problemen op te lossen en dit potentieel aan te boren, dus waarom proberen we het niet anders?

¹ [BLADERpdf4826v2.pdf \(esb.nu\) p 484](#)

² [Burn-out gerelateerde klachten opnieuw gestegen | TNO \(*op basis van 25 vakantiedagen en 7 feestdagen per jaar\)](#)

³ FNV, Licht op de nacht, hoofdstuk 2.2: Gezondheid, veiligheid en welzijn in relatie tot nacht- en ploegenarbeid

2.1.2 Ondersteuning van de arbeidsdeelname van oudere werknemers

De vierdaagse werkweek kan er voor zorgen dat oudere werknemers langer op de arbeidsmarkt blijven. De Nederlandse pensioenleeftijd is boven het Europees gemiddelde en stijgt de komende decennia tot zeventig jaar of hoger.⁴ Het verminderen van fysieke, sociale en psychologische belasting per week, door minder uren te werken, is nodig om te zorgen dat werknemers de AOW-leeftijd halen en ook willen en kunnen blijven werken op hogere leeftijd⁵. Het alternatief, de 80-90-100-regeling, is maar voor een te beperkte groep beschikbaar. Daarnaast wordt er vaak niet herbezet of gekeken hoe het werk anders georganiseerd kan worden, waardoor de werkdruk op de achterblijvers wordt verhoogd.

2.1.3 Meer medewerkers kiezen potentieel voor fulltime

Een vierdaagse werkweek kan bijdragen om fulltime werken aantrekkelijker te maken. Bijna de helft van de werknemers in Nederland heeft een deeltijd baan⁶. Ook zien we een maatschappelijke trend van mannen en vrouwen om in grotere deeltijdcontracten te werken (20 tot 35 uur).⁷ Een verkorte voltijdsnorm kan een belangrijke tool zijn om niet alleen het werk efficiënter te maken, het kan juist ook de tevredenheid en autonomie bij werknemers over hun werk en werktijden vergroten. Het kan er potentieel voor zorgen dat, net als bij het Belgische bedrijf Femma (zie hoofdstuk 3), mensen met grote deeltijdcontracten juist de overstap naar de nieuwe voltijdsnorm maken. Bij Femma werkte dan ook 57% van de deeltijders twee uur meer na invoering van de 30-urige werkweek. En ook in een kinderdagverblijf in Denemarken zijn de pedagogische medewerkers naar fulltime overgeschakeld toen ze de mogelijkheid hadden het werk in vier dagen te doen.⁸

In een aantal sectoren waar de krapte het grootst is zien we kleinere contracten, waarbij een grote mate van beschikbaarheid wordt gevraagd. Dat wil zeggen bij een contract van 28 uur, wel vijf dagen beschikbaar moeten zijn voor het werk. Dit is geen uitzondering.

Hier uit voortvloeiend is het dan niet geheel verrassend dat een grote groep van 517.000 deeltijders meer uren willen werken en daarvoor beschikbaar zijn. Uit CBS-cijfers blijkt dat 11% van het aantal deeltijders gemiddeld 8,7 uur méér willen werken. Omgerekend gaat het om 118 duizend fte.

Wanneer we eens goed naar het werk gaan kijken, stoppen met overvragen, flexibiliteit per werknemer (hoe de uren te verdelen over de dagen in de week) en aanpassingen doen op zeggenschap en voorspelbaarheid van het rooster kan het ervoor zorgen dat het aantrekkelijk en mogelijk wordt om fulltime (lees: 32 of 30 uur) te gaan werken.

2.2 KOSTEN VOOR DE ECONOMIE

Ondanks dat economen verschillen van mening op dit onderwerp zijn er geen aanwijzingen dat een vierdaagse werkweek schadelijk is voor de economie.

2.2.1 Less is more

Als we kijken naar het gemiddeld aantal uren per werknemer per week staat Nederland op één van de onderste plekken in Europa met een gemiddelde werkduur per werkende van 33,2 uur. Hiermee lijkt het of wij al een vierdaagse werkweek hebben. Echter er zijn veel deeltijdcontracten wat het gemiddelde omlaag brengt. 81% van de mannen werkt bijvoorbeeld meer dan 35 uur⁹. Ondanks (of dankzij) dat we zoveel in deeltijd werken, zijn we één van de rijkste landen ter wereld. Dat laat zien dat dit niet schadelijk is voor de economie.

⁴ [Pensioenleeftijd gaat boven zeventig jaar uitkomen: Nederland blijft in kopgroep | Economie | NU.nl](#)

⁵ [De impact van het Generatiepact - AllesoverHR](#)

⁶ [Deeltijd | CBS](#)

⁷ [Meer vrouwen én mannen in grote deeltijdbanen | CBS](#)

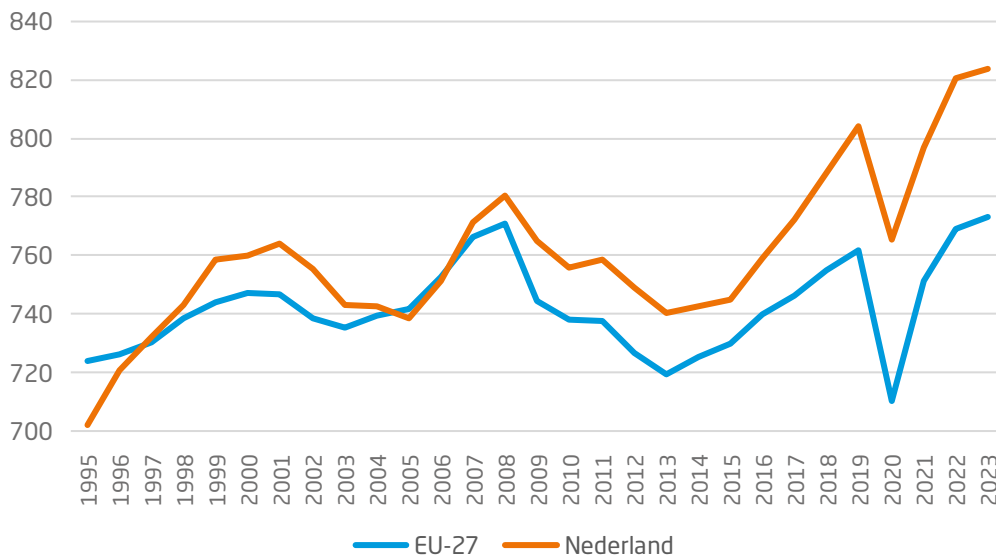
⁸ Garde Abildgaard, P., 8 fordele og 5 ulemper ved en 4-dages arbejdsuge, 29-02-2024

⁹ [Werken - Emancipatiemonitor 2022 | CBS](#)

2.2.2 De mythe dat Nederlanders te weinig werken

Het klopt dat de gemiddelde werkweek in Nederland kort is, zie ook punt 2.1.1. Echter om een goed beeld te krijgen hoeveel we werken is het belangrijk te kijken hoeveel we werken per hoofd van de bevolking. Hieruit blijkt dat we, sinds de jaren 80, met z'n allen zo'n 30% meer zijn gaan werken. Daarnaast is onze pensioenleeftijd hoog én werken we het langst van de hele EU¹⁰. Als we het vergelijken met andere West-Europese landen, dan blijkt zelfs dat er bijna geen West-Europees land is waar zoveel gewerkt wordt als in Nederland.¹¹

Aantal gewerkte uren per inwoner



Figuur 1: ontwikkeling aantal gewerkte uren per inwoner 1995-2023, bron: Eurostat

Deze hoge mate van arbeidsparticipatie, plus onze veranderende leefstijl met mantelzorg en gedeelde zorg voor kinderen en het huishouden, zorgt ervoor dat de werkdruk op betaald en onbetaald werk enorm is en daardoor veel werknemers uitvallen. [Zie ook 2.1.](#)

2.3 VERHOOGDE PRODUCTIVITEIT ÉN WERKTEVREDENHEID

De productiviteit is de afgelopen jaren gestagneerd¹². Dat terwijl de arbeidsmarktkrapte toeneemt. Tegelijkertijd is er een toenemende groei van ZZP'ers¹³. ZZP'ers (we hebben het hier niet over schijn-ZZP) zijn meer tevreden en in grote mate positief over autonomie in het werk, meer tevreden over hun werkdruk, doen zinvol werk en kunnen zichzelf ontplooiën. Uit meerdere onderzoeken blijkt, dat werknemers die meer tevreden zijn, ook productiever zijn.¹⁴ Ook dit pleit ervoor dat we manieren moeten vinden hoe we beter kunnen werken. Uit andere onderzoeken blijkt dat in verschillende landen, sectoren en bij verschillende type werknemers er één duidelijk voordeel is van een vierdaagse werkweek, namelijk dat er een toename is in werktevredenheid en algeheel welzijn (zie Hoofdstuk 4). En ondanks (of dankzij) dat er minder uren per week wordt gewerkt, zien bedrijven niet alleen een gelijk blijvende omzet; eerder een stijging van die omzet. Dit heeft niet alleen te maken met de werktijdenverkortings. Deze organisaties kijken juist ook hoe ze zich kunnen herontwerpen ([Zie hoofdstuk 3](#)). Daarnaast zit er tijd en geldwinst in minder ziekteverzuim, verloop, recruitment, kosten van overwerk en het minder invliegen van ZZP'ers en ander tijdelijk personeel, verbetering van onderlinge relaties, grotere en betere sollicitatiepool, etc.¹⁵

¹⁰ <https://www.volkskrant.nl/binnenland/volgtijd-deeltijd-of-bijbaantje-nederlanders-hebben-de-langste-loopbaan-van-europa>

¹¹ [Publicatie-Meer-werken-is-niet-de-oplossing.pdf \(fnv.nl\). Het echte verhaal van Nederland en Meer vrouwen én mannen in grote deeltijd-banen | CBS](#)

¹² [De productiviteitsparadox vanuit Nederlands perspectief - Productiviteit - Internationaliseringsmonitor | CBS](#)

¹³ [Ontwikkelingen zzp | CBS](#)

¹⁴ [Krekel, C., Ward, G., de Neve, J.E., Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance evidence and case studies](#)

¹⁵ Soojung-Kim Pang, A. (2023), Work Less, Do More

Medewerkers krijgen meer zelfvertrouwen om vastgeroeste processen en gedragingen uit te dagen en hebben een duidelijkere focus op gedeelde doelstellingen. Een verkorte voltijdsnorm kan daarom een belangrijke tool zijn om niet alleen het werk efficiënter te maken, maar ook de tevredenheid en autonomie bij werknemers te vergroten. Ook kan de vierdaagse werkweek ervoor zorgen dat de productiviteit stijgt. Ook van deeltijders die ervoor kiezen om hetzelfde aantal uren te blijven werken (en daarvoor naar rato meer salaris krijgen).

2.4 INZETTEN VAN NIEUWE TECHNOLOGIEËN

Allerlei werk wordt al door technologie overgenomen. Technologie maakt onze samenleving constant rijker en we krijgen steeds meer output waarbij minder input (zoals materialen, kapitaal en werk) nodig is.¹⁶ Hoe kunnen we de voordelen die technologie ons brengt beter voor ons laten werken?

De beroemde econoom John Maynard Keynes voorspelde in 1930 dat in 2030 de werkweek slechts zou bestaan uit 15 uur per week¹⁷. Daarbij voorspelde hij ook nieuwe problemen, zoals het hebben van een zee aan extra vrije tijd. Als argument voor deze korte werkweek, noemde hij de technologische ontwikkelingen en voorspelde hij dat de Westerse levensstandaard verviervoudigd zou worden in 100 jaar. Samengevat: meer welvaart met minder uren werken. Henry Ford had een zelfde argument wanneer hij de vijfdaagse werkweek (van 60 naar 40 uur) introduceerde. Hij zag dat zijn werknemers productiever werden, omdat ze niet meer zo moe waren in hun vrije tijd.¹⁸

Keynes had gelijk over onze welvaart. We zijn in 2023 al vijf keer rijker dan in 1930¹⁹. Echter, dit heeft niet geleid tot een 15-urige werkweek met 'teveel' aan vrije tijd als gevolg. Wat we zien, is het tegenovergestelde. We hebben een hoge werkdruk, meer stress en psychologische overbelasting. Wat is er met deze tijdwinst door technologie gebeurd? Als werk geautomatiseerd wordt, kun je de tijd spenderen om een nieuw idee te lanceren en weer een nieuw idee en weer een nieuw idee. Of je kunt de tijd gebruiken voor hobby's en je gezin. Tijd is ons kostbaarste bezit en we moeten dit bewust en slim inzetten. Als we anders gaan nadenken over hoe AI en andere technologieën de mens werkelijk kunnen dienen, dan kan je ook nadenken over hoe je anders met tijd om kan gaan.

Om veilig, effectief en gezond te kunnen werken, hebben werknemers voldoende periodes van rust nodig. Op dit moment wordt vaak nog efficiëntie gemaximaliseerd door tijd te benaderen als een aanpasbare factor in het werkproces. Denk aan de kleine contracten waar een grote mate van beschikbaarheid wordt gevraagd. Door diverse technologieën in combinatie met flexibele contracten wordt betaalde 'niet werktijd' uit de werkdag geperst. Het werk wordt hierdoor steeds intensiever met alle negatieve effecten -zoals stress en overbelasting- tot gevolg. Werknemers hebben dan ook meer hersteltijd nodig. Door de productiviteitswinsten te herverdelen (door het teruggeven van vrije tijd aan werknemers) is dat voordelig voor zowel werkgevers als werknemers. Onder andere Nobelprijswinnaar Christopher Pissarides is ervan overtuigd dat de juiste inzet van technologie kan leiden tot de vierdaagse werkweek²⁰.

2.4.1 AI

Geen enkele technologie werkt op een autonome onafhankelijke manier en alhoewel AI menselijker voelt is het gewoon een technologie dat op basis van statistiek informatie geeft. Of technologie meer of minder werk gaat opleveren hangt af van hoe technologie wordt ingezet, wie er controle over heeft, of medewerkers betrokken zijn en zeggenschap hebben over de technologie (sociale innovatie) en hoe de voordelen (zoals tijdwinst) worden verdeeld in hoe effectief het gaat zijn. De vierdaagse werkweek kan een positieve bijdrage leveren aan bedrijven om nieuwe technologieën daadwerkelijk in de bedrijfsvoering in te bedden en productiviteitswinsten te behalen. Medewerkers zijn namelijk gemotiveerd, omdat ze voordeel en ruimte krijgen om met de technologie aan de slag gaan.

¹⁶ Second age machine / the secret of the four day week

¹⁷ Keynes, Economic Possibilities for our Grandchildren (1930)

¹⁸ [It's time to switch to a four day working week, say these two Davos experts | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

¹⁹ <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Publicatie-De-Nederlandse-economie-in-historisch-perspectief.pdf>

²⁰ [AI Could Enable Humans to Work 4 Days a Week, Says Nobel Prize-Winning Economist | TIME](#)

2.5 AANTREKKEN EN BEHOUDEN VAN PERSONEEL EN GELIJKE KANSEN

2.5.1 Aantrekkelijker maken van bepaalde beroepen

De tijd dat het positief wordt gezien dat je alleen maar aan het werk bent, is voorbij. Veel mensen vinden overwerk of werken op onregelmatige tijden, zoals ploegen niet meer aantrekkelijk. De vierdaagse werkweek zou bepaalde beroepen weer aantrekkelijker kunnen maken. Het kan zorgen voor meer stabiliteit in het rooster, meer hersteltijd en ook voor meer teamstabiliteit. Het is relevant voor zowel jonge werknemers die een andere werk-privé balans zoeken, als voor oudere werknemers die realiseren dat ze zichzelf te veel hebben belast. In het buitenland zien we dat werkgevers er in slagen eindelijk weer mensen te werven door de invoering van een vierdaagse werkweek, zonder loonverlies. Ook kan het helpen personeel terug te winnen in sectoren die onder druk staan, zoals de gezondheidszorg.²¹

2.5.2 Laag vs. hoog inkomen

De gemiddelde voltijdsnorm van 36 tot 40 uur per week, is de afgelopen jaren onveranderd gebleven. Alleen niemand vraagt zich af of deze uren ook de juiste zijn om het werk te doen. Tegelijkertijd is er een maatschappelijke behoefte van mannen en vrouwen om in grote deeltijdcontracten te werken.²² Dit zorgt ervoor dat ouders bijvoorbeeld meer tijd kunnen besteden aan hun kinderen. Voor mensen met een hoog inkomen is het nu nog vaak een keus om 32 of 30 uur per week te werken. Medewerkers met een laag inkomen komen nu voornamelijk alleen in voltijd banen terecht (zoals ploegendiensten). In dit soort type banen wordt deeltijd vaak niet aangeboden. En als het wordt aangeboden, kunnen werknemers deze optie vaak niet betalen of is het slechts voor een deel van de werknemers een mogelijkheid (denk aan generatiepact). Juist voor de werknemers die al weinig autonomie en zeggenschap hebben (en vaak vallen in de lage inkomenscategorie) is hersteltijd belangrijk en zouden we ook hen de mogelijkheid moeten bieden om minder uren per week te werken in de vorm van een kortere voltijdsnorm.

2.5.3 Meer gendergelijkheid

Gelijke kansen worden beter voor werknemers die in 4-daagse organisaties werken. Vier op de tien ouders van kinderen jonger dan 18 jaar zouden werk en zorg het liefst gelijk verdelen. In de praktijk is dat nu voor nog geen één op de tien stellen het geval. Veel medewerkers (met name mannen) die minder uren willen werken vinden de prijs toch te hoog (lager loon, minder carrièrekansen). Tegelijk hebben met name vrouwen behoefte om een paar uur meer te werken, maar dit lukt vaak niet omdat zij het onbetaalde werk op moeten vangen voor de voltijdswerkende partner. De vierdaagse werkweek is dus niet alleen een middel om slimmer naar het werk te kijken; werknemers kunnen ook een betere werk en privébalans ervaren met minder familieconflicten én carrière maken wordt makkelijker, omdat het speelveld gelijk(er) wordt.

Bij een grootschalig onderzoek in de VK waar ongeveer 3000 werknemers in 70 verschillende organisaties 6 maanden lang 32 uur per week werkten (voor hetzelfde loon) zagen ze dat mannen 27% meer tijd met hun kinderen doorbrachten. Voor vrouwen was dat 13%²³. Een jaar na dato zagen zij nog steeds dat de extra tijd werd doorgebracht met de familie en het doen van huishoudelijke taken.²⁴

2.6 MANTELZORG EN FLEXIBEL WERKEN

We hebben al vastgesteld dat meer uren werken niet per definitie leidt tot een hogere productiviteit. Sterker nog, in heel veel onderzoeken is het keer op keer bewezen dat een hoge productiviteit en lange dagen werken niet samen gaan. Daarnaast blijft als we meer uren betaald gaan werken, minder tijd over voor mantelzorg en vrijwilligerswerk. Dit betekent automatisch dat er een nog groter beroep gedaan gaat worden op de betaalde zorg. Daarnaast moet mantelzorg niet onderschat worden. Flexibele werktijden, dus het bepalen van je eigen werktijden en locatie, kunnen op korte termijn een oplossing zijn om zorg en werk te combineren. Echter laat onderzoek zien dat op lange termijn dit negatief kan uitpakken voor de gezondheid en welzijn voor degene die de mantelzorg uitvoert.

Wanneer mensen flexibel mogen werken gaan medewerkers op andere momenten méér uren maken, uit dankbaarheid of uit schuldgevoel²⁵. Dat is zo zwaar, dat medewerkers moeten oppassen dat ze niet uitvallen. Een kortere voltijdsnorm zorgt voor meer tijd zonder dat men zich op andere gebieden voorbij gaat lopen.

²¹ Hagelüken, A., Ist die Vier-Tage-Woche machbar?

²² [Meer vrouwen én mannen in grote deeltijdbanen | CBS](#)

²³ <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/>

²⁴ https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/02/making-it-stick_-1.pdf

²⁵ <https://decorrespondent.nl/15225/een-gezonde-balans-tussen-werk-en-privé-is-één-privilege/bad122ca-7533-0e6c-20d4-5fa138528d3e>

2.7 POSITIEVE EFFECTEN VOOR HET MILIEU EN DE SAMENLEVING

70% van de reizigerskilometers wordt van en naar het werk met de auto afgelegd²⁶. Een extra wekelijkse vrije dag bespaart woon-werkverkeer. Hierdoor kunnen we het aantal voertuigen op de weg verminderen en uiteindelijk het verbruik van fossiele brandstoffen verminderen. Dit leidt direct tot een afname van koolstofemissies en een afname van andere verontreinigende stoffen die verband houden met transport. Bijvoorbeeld, in het VK zou het gaan om 21,3% van de uitstoot en dit vertaald zich naar 127 miljoen ton minder uitstoot per jaar.²⁷ In Spanje zagen ze dat de luchtkwaliteit aanzienlijk verbeterde toen door de vierdaagse werkweek het verkeer met 9,5% afnam en er 58% minder stikstofdioxide in de lucht was.²⁸

Daarnaast levert de vierdaagse werkweek voordelen op in het verminderen van energieverbruik. Er is minder verwarming, koeling en verlichting nodig en ook hoeven elektronische apparaten minder te worden voorzien van voeding. Ook productiebedrijven kunnen daar, afhankelijk van hun proces, voor kiezen.

Uit een groot onderzoek van Microsoft in Japan, bleek dat zij een vermindering van 23% in elektriciteitskosten hadden en een afname van 59% in papierverbruik. Daarnaast ervaarde ze ook de positieve effecten van een verhoogde productiviteit (40%) en 92% van de werknemers die graag de kortere werkweek wilden behouden.²⁹

Andere voordelen die wellicht minder duidelijk zijn, maar enorme impact kunnen hebben is dat het kan zorgen voor minder druk op de zorg, omdat werknemers gezonder leven. Er is meer tijd om te sporten, gezond te koken en werknemers zijn simpelweg meer uitgerust. Daarnaast is er meer tijd voor vrijwilligerswerk en meer tijd voor zorg voor ouderen en kinderen.

²⁶ [Hoeveel reisden inwoners van Nederland van en naar het werk? | CBS](#)

²⁷ <https://4dayweek.io/pro/environment#:~:text=The%20Climate%20Benefits%20of%20the%204%2DDay%20Workweek&text=This%20reduction%20in%20commuting%20directly,make%20to%20combat%20climate%20change>

²⁸ <https://www.euronews.com/next/2023/10/31/workers-in-valencias-4-day-week-trial-report-less-stress-and-more-socialising>

²⁹ [Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40% | Microsoft | The Guardian](#)

HOOFDSTUK 3. HOE KUNNEN WE DE VIERDAAGSE WERKWEEK VORMGEVEN?

Bij de vierdaagse werkweek gaat het om de details. Specifieke manieren waarop organisaties hun tijd indelen, waar ze tijd aan besteden, technologie die ze gebruiken om repetitieve taken automatiseren, en zeggenschap van werknemers bij het optimaliseren van werkprocessen.

3.1 SLIMMER WERKEN, NIET HARDER

We kunnen het werk aanzienlijk verkorten als je kijkt naar de hoeveelheid tijd die we kwijt zijn per dag aan e-mails en appjes. Het werk vult zich met de tijd die er is om het af te maken³⁰. Ook in de publieke sector zie je dat mensen overbodige taken hebben die uiteindelijk voor niemand echt waarde toevoegen³¹. Als we dat kunnen terugdringen, gaan niet alleen veel mensen de werktijd leuker vinden, we kunnen ook veel tijd besparen, zonder onze welstand te verlagen. Je moet daar wel afspraken met elkaar overmaken, want soms geven juist de indirecte activiteiten status.

De vierdaagse werkweek is de tool die gebruikt kan worden om het echt te hebben over hoe het werk anders ingericht kan worden en welk werk echt waarde toevoegt. Wat heeft een organisatie nodig om tot een kortere voltijdnorm te komen? Het is expliciet niet de bedoeling dat het werk van vijf dagen in vier dagen wordt gepropt. Er moet daarom met werkgever, vakbondsleden en andere werknemers uitgezocht worden:

1. Welke inefficiënties zijn er? (en hoeveel tijd kost dit werknemers?)
2. Welke taken kunnen geautomatiseerd worden?
3. Welke taken gaan we niet meer doen?
4. Etc.

In plaats van te geloven dat meer werk leidt tot meer output, moeten we beter worden om op de eigenlijke taken te richten en deze beter op te lossen. Daarom is het belangrijk nieuwe werkmethodes en technologieën uitproberen. Wel moeten we benadrukken dat technologie maar één van de knoppen is waar je aan kunt draaien voor het organiseren van werk en het verhogen van arbeidsproductiviteit. Het gaat in de basis veel meer over het betrekken van medewerkers en het inventariseren hoe je efficiënter kunt werken.

Daarbij moet je denken aan het prioriteren van taken, het introduceren van focus-tijd en anders kijken naar bijvoorbeeld vergaderingen. Een vergadering plannen om een vergadering te bespreken waarover we net hebben vergaderd, voordat we elkaar de volgende keer ontmoeten. Het klinkt gek, maar het gebeurt nu wel. Er zijn veel onzin-vergaderingen waar we mee kunnen stoppen als we eerlijk zijn naar elkaar. En als laatste: experimenteren met software en nieuwe technologie, zodat we geen taken automatiseren die geen waarde toevoegen.

3.1.1 Productiviteitsobstakels

Als we het hebben over kantoorwerknemers, dan zijn we gemiddeld volgens onderzoek ruim twee uur per dag kwijt aan het managen van werkgerelateerde e-mails³². En bijna de helft (42%) van de tijd gebruiken we voor Teams-meetings en chats, waarbij maar een op de drie werknemers denkt dat hij in de meerderheid van de meetings zou worden gemist³³. Volgens hetzelfde onderzoek geeft 68% van de werknemers aan dat ze niet voldoende ongestoorde focustijd hebben. De top 5 obstakels voor productiviteit die uit dit onderzoek naar boven kwamen waren:

1. het hebben van inefficiënte meetings;
2. het hebben van onduidelijke doelstellingen;
3. teveel meetings;
4. ongeïnspireerd zijn;
5. het lastig kunnen vinden van informatie.

³⁰ Parkinson's-wet

³¹ [FNV-peiling: Kortere werkweek in ziekenhuizen draagt bij aan oplossen personeelstekort - FNV en De ic-afdeling die de administratieve lasten wist te verlagen: 'De inspectie was 'kritisch, maar werd na een bezoek enthousiast' | de Volkskrant](#)

³² <https://hbr.org/2019/01/how-to-spend-way-less-time-on-email-every-day>

³³ [Work Trend Index | Will AI Fix Work? \(microsoft.com\)](#)

3.1.2 Slim gebruik van de fysieke werkomgeving en ons biologische ritme

In de fysieke werkomgeving, leiden de kantoortuinen vaker tot problemen met concentratie³⁴. Nu we in veel beroepen tegenwoordig meer achter Teams zitten, zijn de meeste kantoren niet ingericht om de activiteiten optimaal te ondersteunen. Daarnaast zijn teams vaak niet gewend om met elkaar afspraken te maken hoe ze de omgeving willen gebruiken en welke gedragsregels ze met elkaar willen hanteren (zoals geen gebruik van radio of niet bellen op de openwerkplek, zodat anderen niet uit hun concentratie gehaald worden).³⁵ Bovendien kun je de omgeving ook actief gebruiken om efficiënt en productief werken te faciliteren.³⁶ Daarbij laten verschillende onderzoeken zien dat het gebruik van meerdere beeldschermen op de werkplek productiviteit kan doen toenemen³⁷.

Vaak maken we ook niet optimaal gebruik van ons biologische ritme. De eerste twee uur van een dag, kun je waarschijnlijk meer geconcentreerd werk doen dan de laatste twee uur van de dag.³⁸

3.1.3 Productiviteitsobstakels zijn er niet alleen voor kenniswerkers

Dit speelt niet alleen in de sectoren met typische kantoorbanen. Ook in andere sectoren, zoals bij zorginstellingen kan er gekeken worden hoe het werk slimmer kan worden ingericht. Zo stond er een artikel in de Volkskrant dat een IC-afdeling in Nijmegen een half uur per zorgverlener per dag had bespaard door kritisch te kijken naar registraties³⁹. Veel instellingen zijn grote bureaucratische organisaties en waarschijnlijk weten de mensen die werken in deze omgevingen heel goed waar het 'pseudo-werk' verstopt zit. Daarnaast zien we in fabrieken storings die onnodig ontstaan en activiteiten die weinig toegevoegde waarde opleveren voor het eindproduct en uiteindelijk de klant. Wanneer we kansen rondom innovatief roosteren inzetten in bijvoorbeeld zorg, industrie of de metaalsector, zijn er veel kansen om ook daar de vierdaagse werkweek te realiseren.

3.1.4 Informele ontmoetingen en werkdruk

Als we werk heel efficiënt gaan inrichten, kun je je afvragen of er nog wel ruimte is voor het praatje bij de koffiemachine en of de werkdruk niet enorm toeneemt. Wat het sociale betreft, dat moet je als organisatie koesteren en behouden. Aan de ene kant werk je vaak meer collectief en heb je een hernieuwde focus op een gemeenschappelijk doel - en aan de andere kant neemt de kwaliteit van de sociale tijd toe wanneer je je collega's ontmoet wanneer ook zij daadwerkelijk tijd hebben voor sociale interactie (en niet onderweg zijn van A naar B met een open mailbox en even snel antwoorden op de vraag hoe het gaat). Dit zorgt er volgens adviseur Pernille Garde Abelgaard voor dat de sociale kant misschien zelfs beter wordt met de vierdaagse werkweek.⁴⁰

Als we kijken naar de werkdruk zien we bij de meeste pilotprojecten dat de werkdruk gelijk blijft of zelfs afneemt. Dit komt omdat de vierdaagse werkweek niet gericht is om individuen te belasten sneller en productiever te worden, maar door beter te worden in het stellen van prioriteiten en het verlagen van prioriteiten. Wat bleek uit diverse projecten is dat er een aantal zaken hielpen een hogere werkdruk te voorkomen:

- Goede voorbereiding en een collectieve shift;
- Maatwerk. Niet alleen per sector of organisatie, maar verschillende modellen binnen organisaties die naast elkaar kunnen werken; (zie ook 3.2.)
- Duidelijke KPI's vaststellen wanneer het een succes is (en er dan ook voor gaan);
- Werknemers moeten vertrouwen krijgen en hebben dat ze het werk zelf mogen prioriteren.

De kanttekening daarbij is: het wordt lastig om dit op een goede manier door te voeren bij organisaties waar er geen vertrouwen is.

³⁴ <https://www.leesmanindex.com/the-leesman-review/the-inevitability-of-change/>

³⁵ Tietema, Y. (2019). Hoe houden werknemers hun aandacht erbij in een "activity-based" werkomgeving? Een neurowetenschappelijk perspectief op selectieve en duurzame aandacht. *Gedrag & Organisatie*, 32(3). <https://doi.org/10.5117/2019.032.003.003>

³⁶ [14 Patterns of Biophilic Design \(terrabinbrightgreen.com\)](https://www.terrabinbrightgreen.com/14-patterns-of-biophilic-design/)

³⁷ [How Multiple Monitors Affects Productivity and Wellbeing \(je-uk.com\)](https://www.je-uk.com/how-multiple-monitors-affects-productivity-and-wellbeing/)

³⁸ FNV, Licht op de nacht, hoofdstuk 2.1: 'Circidiane ritmie'

³⁹ [Interview, De ic-afdeling die de administratieve lasten wist te verlagen: 'De inspectie was kritisch, maar werd na een bezoek enthousiast' | de Volkskrant](https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/interview-de-ic-afdeling-die-de-administratieve-lasten-wist-te-verlagen-de-inspectie-was-kritisch-maar-werd-na-een-bezoek-enthousiast-de-volkskrant)

⁴⁰ Interview Pernille Garde Abelgaard, december 2023

Bij de pilotprojecten waar werknemers een hogere werkdruk ervaarden wilden de meeste werknemers toch niet terug naar de vijfdaagse werkweek en dat kwam met name doordat ze ondanks een hogere werkdruk, minder tijdsdruk ervaarden. Dit zit zo: Men ging minder multitasken, was meer in controle en had ook minder druk tijdens het onbetaalde werk (lees: privé verplichtingen). Dus uiteindelijk leidde het tot meer rust en minder stress en dat voelde goed.

3.2 VERSCHILLENDE MODELLEN ZIJN MOGELIJK

Als eerste is het goed om te beseffen dat, net zoals bij een vijfdaagse werkweek, bij een vierdaagse werkweek ook verschillende roosters naast elkaar kunnen bestaan. En dat die roosters zelfs op organisatieniveau en afdelingsniveau kunnen verschillen.

Een vierdaagse werkweek van 32 uur, betekent dus niet dat het bedrijf niét vijf dagen (of meer) in de week geopend kan zijn. Denk aan 24/7 bedrijven die ook 32-urige werkweken hebben. Bijvoorbeeld

mediabedrijven, gemeenten, zorgcentra en callcenters die ook in de weekenden bereikbaar moeten zijn.

We lichten in deze paragraaf een aantal modellen toe, maar er zijn er veel meer mogelijkheden (inclusief combinaties ervan), ook voor medewerkers in ploegen of onregelmatige diensten. Mocht je hier meer over willen weten meld je dan bij de betreffende vakbondsbestuurder.

Klassiek model met een stopdag

Dit is de meest voor de hand liggende en meest voorkomende toepassing van een vierdaagse werkweek, waarbij een organisatie een extra dag per week, vaak de vrijdag, de werkzaamheden stillegt. Dit is verreweg het gemakkelijkste en meest eenvoudige model om in te voeren, waarbij werknemers dan kunnen profiteren van een driedaags weekend. Als dit model mogelijk is, dan is dit het model wat we aanraden.

Verspreide werkmodel⁴¹

Niet alle organisaties kunnen werken met een stopdag. Bij het verspreide werkmodel nemen medewerkers afwisselend vrije dagen. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld in twee teams worden verdeeld, waarbij de ene maandag vrij neemt en de andere vrijdag. Dit is een populaire keuze in bedrijven waar vijf dagen dekking belangrijk is.

Gedecentraliseerd werkmodel⁴²

Dit is een geschikt model wanneer er verschillende afdelingen werken met verschillende werkpatronen. Ook voor ploegen en medewerkers met onregelmatige diensten. Hierbij wordt op microniveau gekeken welke bezetting nodig is om stabiliteit te creëren en op welke momenten. Dit kan leiden tot verschillende arbeidstijdpatronen. Een gedecentraliseerd model wordt soms gekozen in bedrijven waarvan de afdelingen sterk contrasterende functies en uitdagingen hebben.

Op jaarbasis⁴³

Hierbij werken werknemers gemiddeld 32 uur per week. Dit werkt goed voor organisaties met sterke seizoenspatronen en betekent dat het personeel soms een normale vijfdaagse werkweek heeft of misschien zelfs langer, maar op andere momenten minder dagen werkt.

⁴¹ <https://www.4dayweek.co.uk/projects/4-day-week-handbook>

⁴² <https://www.4dayweek.co.uk/projects/4-day-week-handbook>

⁴³ <https://www.4dayweek.co.uk/projects/4-day-week-handbook>

3.3 DEELTIJDERS

Een vraag die we veel krijgen: hoe zit het dan met de medewerkers die nu al in deeltijd werken? Natuurlijk profiteren deeltijders ook. Naast dat autonomie en verbeterde werkprocessen voor iedereen prettiger werken is, worden arbeidsvoorwaardelijke consequenties afgesproken tussen sociale partners. Ook hier zijn veel modellen mogelijk, zoals:

- Verhogen van loon naar rato;
- Het verminderen van deeltijd uren naar rato; (kijk wel hoe medewerkers dit op kunnen nemen. Vaak is er een voorkeur in halve of hele dagen.)
- Het aanpassen van het verlofrecht naar rato met de arbeidstijdverkorting;
- Het sparen van extra vrije dagen/uren. Op zo'n manier hebben deeltijders recht op een halve vrije dag per twee weken of één dag per maand (afhankelijk van het aantal dagen/uren dat ze werken);
- Verder is het ook legitiem om onderscheid te maken tussen grote deeltijdcontracten en kleine deeltijdcontracten.

Waarbij je kunt afspreken dat kleine deeltijders alleen loon erbij krijgen en grote deeltijders een keuze om naar rato minder te werken. Mocht je al 32 uur werken, dan kun je dit natuurlijk blijven doen. In dat geval word je officieel een voltijder met de voordelen van dien.

3.4 WAAROM NIET DE TOOLS GEBRUIKEN VOOR DE VIJFDAAGSE WERKWEEK?

En dan de hamvraag: waarom zetten we dit niet al in bij een vijfdaagse werkweek? Je kunt mogelijk een kleine productiviteitsverhoging creëren in de huidige voltijdsnorm als je de hulpmiddelen introduceert voor een vierdaagse werkweek. Alleen dit betekent dat je in plaats van een extra herstel- of innovatiedag een hogere werkdruk krijgt en ook zullen de risico's op burn-out naar alle waarschijnlijkheid niet afnemen. De dag waarop je niet werkt (maar wel betaald krijgt) is de beste energieboost voor je brein en voor je lichaam, zodat het daarna nog beter werkt en je het werk volhoudt. Daarnaast zorgt de extra vrije tijd ook voor motivatie voor werknemers om daadwerkelijk hun manier van werken aan te passen, want ook dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

HOOFDSTUK 4. PRAKTIJKVOORBEEDEN, VOORDELEN VOOR WERKNEMERS EN WERKGEVERS

4.1 BIJ WELKE SECTOREN EN BEDRIJVEN KAN HET?

De voordelen voor de vierdaagse werkweek zijn universeel. Er zijn geen sectoren waar het niet kan en er zijn ook geen grote verschillen te ontdekken tussen sectoren of landen. Wel kan de voorbereidingstijd anders zijn. Zie bijvoorbeeld de casus van de Engelse gemeente hieronder.

Er zijn bedrijven waar het makkelijker te realiseren is. Bij organisaties die veel waarde hechten aan welzijn en efficiëntie en waar werknemers daadwerkelijk zeggenschap krijgen. Daarnaast is het belangrijk dat managers snappen dat een vierdaagse werkweek meer is dan alleen een werktijdreductie. In sommige organisaties zal je meer mensen moeten aannemen (zie ook het voorbeeld van de kinderopvang in 4.2). Als organisatie is het belangrijk de doelen open te communiceren en werknemers moeten het gevoel hebben van autonomie over hun werk. Zo kunnen werknemers namelijk hun tijd efficiënter vormgeven.

Wat we verder willen benadrukken is dat het mogelijk is in elke sector. Zo hebben we voorbeelden van fabrieken, tot aan call centers en restaurants.

4.2 PRAKTIJKVOORBEEDEN

IIH Nordic - Denemarken⁴⁴

IIH Nordic is een digitaal marketingbureau. Bij IIH Nordic hadden ze het in 2010 structureel lastig om goed en gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden. Wat begon als een grap om de vierdaagse werkweek te introduceren, leidde uiteindelijk tot een nieuw denkproces en bleek de extra stap die ze wilden maken. Om het te kunnen betalen, hebben ze over alle werkprocessen opnieuw nagedacht, zodat de productiviteitswinst in de vorm van meer vrije tijd naar de werknemers kon gaan. De visie in 2015 was makkelijk. Wel is het een lang proces geweest om het in de praktijk te brengen. Zoals gezegd, gaat het ook om het introduceren van nieuwe werkmethodes en tools en dit is een onderdeel hiervan. In het algemeen houden mensen niet van verandering. Het is moeilijk en niet iedereen kan er goed mee omgaan. Ze hebben een flinke stap gemaakt. De doelen die ze zichzelf gesteld hadden waren:

- 1) We moeten winstgevend zijn;
- 2) We moeten tevreden klanten hebben;
- 3) We hebben de plicht om werknemers te trainen en ontwikkelen zodat de vierdaagse werkweek nooit 'becomes a crutch'. Er is een verwachting dat alle werknemers en managers zich blijven ontwikkelen.

In 2018 hebben ze uiteindelijk de implementatie doorgevoerd en nu werken ze nog steeds zo. Onderzoek bij IIH Nordic, laat zien dat het bedrijf meer productiviteitswinst heeft, ondanks het feit dat ze gemiddeld 20.000 uur minder hebben gewerkt in de periode tussen 2016 en 2018. Daarnaast heeft het bedrijf geen moeilijkheden meer om goede werknemers te vinden en te behouden.

PanzerGlass - Internationaal⁴⁵

PanzerGlass maakt glasbescherming voor onder andere telefoons. Vanuit verschillende afwegingen zijn zij naar mogelijkheden gaan kijken. Zoals: als wij als management geloven dat we het werkleven van werknemers kunnen optimaliseren, moeten we dat dan niet testen? En: hoe kunnen we pseudo-werk reduceren en een betere vergadercultuur krijgen? Hoe kunnen we efficiënter werken, zonder de bedrijfstijden te vergroten, etc.

⁴⁴ Garde Abelgaard, P., The secret of the four day workweek, 2020

⁴⁵ Presentatie Capser Aaen, COO PanzerGlass, 22 januari 2024

Zij zijn in juli 2022 begonnen om zonder salaris vermindering en in de hele organisatie te starten met het experiment 'vierdaagse werkweek'. Ze zijn klein begonnen en hebben het steeds verder uitgerold. Zo begon het in augustus dat iedereen 1 uur extra werkte op maandag en donderdag om de eerste vrijdag van iedere maand vrij te hebben. In december hebben ze dit aangepast om de vrije vrijdag te behouden en geen extra uren meer te werken op de andere dagen.

Vervolgens zijn ze in februari 2023 de vrijdag gaan uitbreiden met de derde vrijdag van de maand, waarbij werknemers een halve dag thuis mochten werken en een halve dag vrij konden nemen. En inmiddels zitten ze op twee vrijdagen vrij per maand en zijn nog verder aan het proberen en experimenteren. Dit hebben ze gedaan door te kijken naar de vergadercultuur, focustijd, pseudo-werk, automatisering en AI en sprints en testen.

De resultaten tot nu toe zijn positief. In januari 2024 gaf 95% van de werknemers aan een positievere werk-privébalans te ervaren. Het ziekteverzuim is zeer laag (<0.7%). De tijd die het kostte om nieuwe werknemers aan te trekken, reduceerde van 18 weken naar 8 weken. Ook de mensen die solliciteren, zijn beter gekwalificeerd en daardoor gaat ook het onboarden sneller en de tijd om tot prestaties te komen is gereduceerd. Daarnaast ging het ongewenst personeelsverloop van 12,8% naar 6,5%. En op de vraag wat klanten er van vinden reageerde Panzerglass, 'we hebben gehoord dat klanten het een goed initiatief vinden, echter de meeste klanten weten er niet van omdat ze geen verschil merken in het serviceniveau'.

De belangrijkste lessons learned zijn: begin eerder met het testen van de vierdaagse werkweek, zorg voor een goede baseline en voldoende meetpunten, zodat je feiten van gevoelens kan scheiden. Kijk ook naar hoe je omgaat met functies die moeten werken op vrijdag, door beurzen, reisdagen, maar ook in het magazijn. Het is mogelijk om de tijdwinst en efficiëntie winst gelijkwaardig te delen voor iedereen onafhankelijk van functie, waarbij niet alle functies evenveel geoptimaliseerd kunnen worden.

Portugal⁴⁶

In Portugal is, gestimuleerd door de nationale overheid, een pilot gestart voor meerdere bedrijven. In juli 2024 werden de definitieve resultaten gepubliceerd.

De onderzoekers hebben 41 bedrijven bestudeerd die de vierdaagse werkweek in Portugal testen. In totaal gaat het om meer dan 1000 werknemers.

Resultaten vanuit het onderzoek:

- Gemiddeld ging de vierdaagse werkweek gepaard met een vermindering van het aantal uren per week met 13,7 % (van 39,3 naar 34 uur);
- In 58,5 % van de bedrijven hebben werknemers één dag per week vrij. 41,5% van de bedrijven koos voor een tweewekelijkse werkweek van negen dagen, waarbij een vierdaagse werkweek wordt afgewisseld met een vijfdaagse werkweek;
- In 20 % van de bedrijven wordt de vrije dag op vrijdag gecoördineerd;
- 75% van de bedrijven heeft organisatorische veranderingen doorgevoerd, zoals het verminderen van het aantal en de duur van vergaderingen, het creëren van werkblokken of het invoeren van nieuwe software. Bij de bedrijven die twee of meer veranderingen in hun proces hebben doorgevoerd gaf bijna 92% aan de werktijdreductie te behouden ten opzichte van bijna 63%, waarbij de bedrijven maar een of geen processen hebben aangepast. (Dit geeft ook aan dat de kans van slagen van een vierdaagse werkweek echt groter wordt wanneer er anders naar de organisatie van werk wordt gekeken.)

⁴⁶ [Onderzoeksrapport vierdaagse werkweek Portugal](#)

De resultaten:

- Bij 86% van de bedrijven is de omzet toegenomen of ongewijzigd;
- Het ziekteverzuim is afgenomen;
- Minder personeelsverloop;
- Tijd voor familie, vrienden en hobby's van werknemers is toegenomen. Ook rapporteerden werknemers meer energie om tijd met familie en vrienden door te brengen (van 61% naar 80%);
- 93% van de werknemers willen vier dagen blijven werken;
- De werk-privébalans is met 63% verbeterd;
- De (ervaren) lichamelijke gezondheid is met 35% verbeterd, medewerkers voelde zich minder moe aan het einde van de dag (van 71% naar 47%);
- De mentale gezondheid is met 100% toegenomen;
- Werknemers sliepen gemiddeld 11 minuten meer per dag;
- 81 % van de bedrijven behoudt de vierdaagse werkweek. Hiervan geeft in totaal bijna 29% van deze bedrijven aan wel nog aanpassingen te doen aan het model (zie paragraaf 3.2) of de schaalgrootte;
- Werknemers melden een vermindering van het aantal daadwerkelijk gewerkte uren per week met 11,3 % (van 41,1 naar 36,5 uur).

Kinderopvang⁴⁷ - Portugal

Als onderdeel van het bovenstaande grootschalige project in Portugal was ook een kinderopvang in dat land dat meedeed aan de pilot.

Deze kinderopvang ging van een 37-urige werkweek naar een 30-urige werkweek. Het model waar zij op uit zijn gekomen is een werkdag van 7,5 uur gewerkt over 4 dagen. De openingstijden bleven gelijk en zowel het welzijn van de kinderen als die van de medewerkers verbeterde. Voor het realiseren van de bijna 20% werktijdreductie, moest er een pedagogisch werknemer (4,5%) worden aangenomen.

Ook in Portugal geldt een BKR (Beroepskracht-kindratio) en het vier-ogenprincipe. De ratio ligt wat ruimer dan de BK-ratio in Nederland.

Tijdens de pilot werden de vleugels van het kinderdagverblijf gereorganiseerd. In elke vleugel kwamen twee groepen (elk twee kamers van dezelfde leeftijdsgroep: de kleutervleugel, de 1-jarige vleugel en de 2-jarige vleugel). Per vleugel zat een team van vijf werknemers. Twee werknemers per groep (vier-ogenprincipe) en één pedagogische teamleider die verantwoordelijk was voor beide groepen.

Resultaten:

- In vergelijking met dezelfde evaluatie die in juli 2022 werd uitgevoerd, vonden de onderzoekers geen significant grote verschillen in de resultaten. Het grootste deel van het team kreeg een 'goed' met een verschuiving van een score van 4 naar 4,5 voor die groep. Een aantal kregen de beoordeling 'excellent' en daar was een verschuiving zichtbaar van een score van 4,5 naar 5;
- De onderzoekers zagen dat het ziekteverzuim tijdens de pilot daalde. Onder de deelnemers aan de pilot daalde het ziekteverzuimpercentage zelfs naar 0;
- De tevredenheid gedurende de pilot bleef constant hoog terwijl het stressniveau constant laag bleef. De onderzoekers van de pilot concludeerden dat de productiviteit van de teams is behouden;
- Het aantal kinderen dat indicatoren vertoont zoals frustratie, terugtrekking, spanning, of wantrouwen daalde van 8,1% naar 1,6%, wat aanzienlijk is;
- Meting betrokkenheid: hier was een stijging te zien van 8,65%;
- Ratio: voor de start van het proefproject was de verhouding 4,3 kinderen per volwassene, en tijdens de project werd een lagere verhouding van 3,9 kinderen per volwassene bereikt. Waarbij in alle vleugels altijd vijf pedagogische medewerkers aanwezig waren.

⁴⁷ Persoonlijk interview met Inês Poeiras; onderzoeksrapport en roosters; en diverse gepubliceerde interviews, waaronder https://www.publico.pt/2023/12/03/economia/reportagem/aventura-creche-projectopiloto-semana-quatro-dias-2072368#google_vignette en <https://eco.sapo.pt/2023/11/10/ha-empresas-que-ja-admitem-manter-semana-de-quatro-dias-apos-fim-do-projeto-piloto/>.

Gemeente Valencia⁴⁸

In Valencia heeft het stadsbestuur in 2023 een speciaal 4-daags werkweekmodel uitgeprobeerd. En hoewel het experiment van korte duur was, waren de resultaten positief. De kuststad Valencia - de op twee na grootste stad van Spanje met meer dan 800.000 inwoners - plande lokale feestdagen op vier opeenvolgende maandagen tussen 10 april en 7 mei van dit jaar. Het project betrof 360.000 werknemers.

Na de korte proef rapporteerden de deelnemers een vermindering van stressniveaus van 35% en 64% kreeg meer slaap. Er was ook meer sociale activiteit: 72% zei meer tijd met vrienden door te brengen, 37% zei meer te bewegen en 46% besteedde meer tijd aan lezen. Valencia zag ook wat voordelen voor het milieu tijdens de proefmaand, met een afname van 9,5% van het verkeer in de stad en 58% minder stikstof in de lucht.

Politie - VS⁴⁹

Een van de vragen die mensen vaak hebben over een vierdaagse werkweek is of deze werkt in banen die 24/7 zijn of waar de uren inherent onvoorspelbaar zijn. Vorig jaar startte de stad Golden in Amerika een project om een vierdaagse werkweek uit te proberen op het politiebureau. Ze dachten dat als het daar zou werken, het bij alle openbare diensten zou kunnen werken.

Na zes maanden zijn de resultaten van de proef gepubliceerd. Dit zijn de hoogtepunten:

- Snellere reactietijden bij oproepen gedurende 6 maanden;
- Snellere reacties op oproepen met spoed (bijv. lopende misdrijven, levensbedreigende noodgevallen) gedurende vier van de zes maanden;
- 3x meer handhaving van regels (bijv. parkeerbonnen);
- 79% minder uitgaven voor overwerk;
- +/- 304 uur/maand overwerk;⁵⁰
- 50% minder mensen die ontslag namen of vroeger met pensioen gingen.

Door het succes van de initiële proef, hebben ze besloten de proef met nog eens zes maanden te verlengen.

Femma- België⁵¹

Bij Femma, een non-profit organisatie in België, daar hebben ze gekozen voor een combinatie van productiviteitswinst en vervangende werkgelegenheid. Ze hebben in 2019 de 30-urenwerkweek geïntroduceerd (vanuit een 36-urige werkweek). De pijlers die zij hanteerden waren met loonbehoud, dezelfde organisatie doelen en geen stijging van de individuele werkdruk.

Ze hadden ervoor gekozen om 70% van de uren die medewerkers minder gingen werken te vervangen. De reden is dat ze er vanuit gingen dat de 30-urenwerkweek het werk een boost zou geven en dat door de organisatie van het werk te kijken productiviteit positief beïnvloed werd.

Daarnaast maakte ze de keuze dat werknemers met een groot deeltijdcontract (28 of 32 uur) konden kiezen om naar de nieuwe voltijd te gaan of naar rato salaris erbij. De kleine deeltijders (24 of 18 uur) kregen meer loon. Bij hen leefde er ook geen vraag om de arbeidsuren aan te passen. Van de grote deeltijders besloot 57% fulltime te gaan werken.

Uit de resultaten bleek dat de combinatie werken, zorg en vrije tijd evenwichtiger verliep. De tevredenheid erover verbeterde significant, er waren minder conflicten tussen werk en privé en de algemene werklast (de optelsom van betaalde arbeid, huishoudelijke arbeid en zorgarbeid) daalde.

⁴⁸ [Four-day work week boosts Spanish workers' health, pilot programme shows | Reuters](#)

⁴⁹ [Golden PD 6-Month Update on Compressed Workweek Pilot \(amazonaws.com\)](#)

⁵⁰ Overwerk begon pas te tellen vanaf 40 uur

⁵¹ Femma, Kind&Samenleving, VUB onderzoeksgroep TOR, (2019) Rapport actieonderzoek 30-urenwerkweek

Bovendien toonde een daling van de algemene tijdsdruk aan dat men 'drukte door het werk' niet inwisselde voor 'een drukke agenda in de vrije tijd'. De medewerkers werkten efficiënter en met meer focus. De werkdruk steeg niet. In tegenstelling tot de 36-urenwerkweek geven de werknemers aan dat de 30-urenwerkweek hen in staat stelt om tot aan hun pensioenleeftijd door te werken.

UK⁵²

Dit onderzoek, vergelijkbaar met het onderzoek in Portugal, ging over 61 organisaties en 2900 werknemers en vond plaats tussen juni en december 2022. Alle bedrijven hadden een significante reductie in werktijd en ook hier zijn ze niet uitgegaan van een one-size-fits all, maar hebben bedrijven een model gepakt wat past bij hun organisatie en context. De resultaten zien er zo uit:

- Van de 61 bedrijven gaan er 56 (92%) door met de vierdaagse werkweek, waarvan 18 het definitief omzetten in nieuw beleid;
- 39% van de werknemers was minder gestresst, 71% had minder last van burn-outachtige symptomen. Ook het niveau van angst, vermoeidheid en slaapproblemen daalde en mentale en fysieke gezondheid verbeterde;
- 54% ervoer een betere werk/privé balans en werknemers waren meer tevreden met hun financiën, relaties en hoe de zeggenschap over hun tijd;
- 60% vond het makkelijker om het betaalde werk met verantwoordelijkheden thuis te combineren;
- De omzet van bedrijven bleef in grote lijnen gelijk en steeg gemiddeld met 1,4% gewogen naar bedrijfsgrootte;
- In vergelijking met een vergelijkbare periode van voorgaande jaren rapporteerden organisaties een omzetstijging van gemiddeld 35%;
- 57% minder personeelsverloop;
- 15% van de werknemers zei dat ze voor geen enkel hoeveelheid geld meer naar een vijfdaags rooster zouden gaan, in plaats van de vierdaagse werkweek die ze nu gewend zijn.

Een jaar later was nog 89% van de bedrijven die meedeed aan de pilot nog bezig met de vierdaagse werkweek, waarvan 51% besloten had definitief naar een vierdaagse werkweek te switchen.⁵³

Advanced RV⁵⁴

Advanced RV is een fabriek en bouwt aangepaste, luxe campers uit Mercedes-Benz vrachtwagens in Willoughby, Ohio. Er werken 50 medewerkers. Er zijn twee aandeelhouders, de CEO en zijn vrouw. Het was voor hen altijd al een bewuste keuze om nooit overwerk te accepteren, waardoor de wachttijd voor hun product twee jaar is. Ondanks dit besloten ze in april 2022 over te gaan naar een 32-urige werkweek zonder verlies in salaris. De eigenaar wilde optimaliseren en een beter evenwicht tussen werk en privéleven aan zijn werknemers geven.

Het was zoeken naar waar efficiëntie behaald kon worden, bijvoorbeeld door de aanschaf van een industriële naaimachine (zorgde dat het werk in een kwart van de tijd gedaan kon worden) en het kijken wat in het proces geëlimineerd kon worden zonder dat dit het ten koste zou gaan van de kwaliteit.

Elke verandering leverde 'slechts' enkele minuten op. Maar als je 6 of 7 minuten bespaard bij 6 of 7 dingen dan heb je al snel per dag bijna een uur bespaard. Toen ze net waren gestart met de 32-urige werkweek hebben ze productiviteit verloren en volume, en daarmee ook winst.

Na 1,5 jaar is de medewerkerstevredenheid nog steeds zeer hoog. En ze zijn bijna op hetzelfde productieniveau als toen ze nog 40-uur werkten. Ze verwachten dat over een tijd ze zelfs meer kunnen doen in 32-uur, waar ze voorheen 40-uur voor gebruikten. Zowel de eigenaar als werknemers zijn zeer tevreden en willen niet meer teruggaan naar de 40-urige werkweek.

⁵² [The results are in: the UK's four-day week pilot - Autonomy](https://autonomy.work/portfolio/making-it-stick/)

⁵³ <https://autonomy.work/portfolio/making-it-stick/>

⁵⁴ <https://www.npr.org/2023/11/11/1207991399/4-four-day-work-week-manufacturing-work-life-balance>

Gemeente South Cambridgeshire council -Engeland⁵⁵

Deze casus gaat over een gemeente in Engeland die serieuze recruitment issues had. Door de COVID-pandemie beseften ze dat er op werkgebied veel meer mogelijk is dan wat ze voorheen dachten. Zo werkte ze voor de COVID-pandemie nooit thuis en na de COVID-pandemie kon dit zonder problemen. Dat liet hen denken of de vierdaagse werkweek, voor hun een stap van 40 naar 32 uur, niet een oplossing kan zijn voor zowel het kantoorpersoneel als de vuilnisophaaldienst. Uiteindelijk hebben ze de stap genomen en zagen ze na zes maanden al hele goede resultaten. De toenmalige regering was er niet blij mee en dreigde om budgetten te korten of zelfs wetgeving aan te nemen om het pilotproject te stoppen, maar de gemeente ging door.

Nu 24 maanden later zijn de resultaten nog steeds heel goed:

- Personeelsverloop: gedaald met 39%, een besparing van £371.500 in een jaar;
- KPI's: elf verbeterd, elf gelijk gebleven, twee verslechterd;
- Werving: verbeterd;
- Gezondheid van werknemers: verbeterd.

Voorafgaand was een goede voorbereiding nodig. Voor het kantoorpersoneel hebben ze drie maanden genomen om de switch te maken. Voor de vuilnisophaaldienst hadden ze twaalf maanden voorbereidingstijd nodig gehad. Dit had met name te maken met dat de data niet op orde was om de KPI's goed te meten. Als dit wel zo was geweest hadden ze een voorbereidingstijd van zes maanden nodig gehad voor de vuilnisophaaldienst.

Duitsland⁵⁶

Net zoals in Portugal en de UK is in 2024 ook een Duitse pilot geweest. Het ging om meer dan 900 werknemers en 43 bedrijven. De organisaties die meededen waren voor 54% wat kleinere bedrijven (10-49 werknemers) en omvatte organisaties uit 13 verschillende sectoren

Tijdens deze pilot hadden ze de mogelijkheid om te kiezen tussen verschillende varianten van de vierdaagse werkweek. 60% van de organisaties paste de vierdaagse werkweek toe op 90-100% van hun personeelsbestand. 34% van de organisaties slaagde erin de wekelijkse werktijd met 20% te verminderen en bood werknemers een extra vrije dag zonder gecompriëerde roosters.

De resultaten:

- 75% van de bedrijven is van plan de pilot voort te zetten, wat nog steeds een overgrote meerderheid is. Normaliter zien we de score van voortzetting op 92-95%. De reden dat deze score lager is, is volgens de onderzoekers dat niet alle organisaties de begeleiding hebben gevolgd en werkprocessen hebben aangepast.
- Productiviteit en prestaties: De financiële resultaten bleven stabiel met geen significante veranderingen in omzet of winst, terwijl de efficiëntie verbeterde doordat 52% van de vergaderingen korter werden, 65% minder afleidingen en 63% optimalisatie van workflows.
- Wekelijkse slaapduur nam toe met 38 minuten vergeleken met de controlegroep.
- 83% van de deelnemers was voor voortzetting van de vierdaagse werkweek, waarbij meer dan 90% een positieve invloed op zijn of haar welzijn rapporteerde.
- Zelf gerapporteerde productiviteitsscores verbeterden aanzienlijk (7,69 vs. 6,83 in de controlegroep).
- Werknemers besteedden hun extra vrije tijd vooral aan familie, vrienden, hobby's en tijd voor zichzelf.

Call center - Schotland⁵⁷

In Glasgow vind je vele call centers en er heerst een cultuur van jobhopping. Het call center, Pursuit, waar deze casus over gaat zag na de Brexit een noodzaak om kosten te reduceren. Tegelijkertijd was het lastig om zeer goed getraind personeel te kunnen behouden. Door de angst om personeel te verliezen of te knippen op bezetting gingen ze het tegenovergestelde doen, onder het mom van "cutting is killing, investing is building". Ze brachten de werktijd terug en gingen ook op een andere manier werken. Omdat bij call centers sowieso vaak veel gemeten wordt, was het ook hier

⁵⁵ <https://scambs.moderngov.co.uk/ielListDocuments.aspx?Mid=9795&x=1>

⁵⁶ <https://www.4dayweek.com/germany-2024-pilot-results> en <https://4dayweek.io/country/germany>

⁵⁷ Work less, do more: Designing the 4-day week, Alex Soojung-Kim Pang, pg. 62-65

mogelijk om een analyse uit te voeren en duidelijke resultaten te meten. Ze stelden al snel vast dat bij de vijfdaagse werkweek de meeste werknemers op donderdagmiddag al 90% van hun target hadden gehaald. De werknemers die dat niet hadden, haalden ook op de vrijdag het target niet. Daardoor besloten ze dat vrijdag de minst productieve dag was en dit was dan ook de dag dat ze sloten.

Met als resultaat:

- 500% meer sollicitatiebrieven
- Personeel retentiegraad ging naar 98% (en daarmee minder verstoringen en besparingen op werving- en selectiekosten)
- Hogere efficiëntie. Dit zorgde voor meer klanten en hogere winsten voor het call center
- Ziekteverzuim ging naar bijna 0%
- Andere locaties in Spanje en Noord-Amerika zagen de positieve resultaten en hebben de vierdaagse werkweek geadopteerd en hadden vergelijkbare resultaten.
- Daarnaast wonnen zij ook diverse awards.

Nederlandse voorbeelden

Sinds de publicatie van de eerste whitepaper in juni 2024 hebben alweer 2 bedrijven in Nederland aangekondigd over te stappen naar een vierdaagse werkweek per 1 januari 2025. Namelijk &Samhoud (consultancy bureau) en AFAS (softwarebedrijf). Hoe dit voor deze bedrijven uitpakt, zullen we moeten afwachten. Maar beide bedrijven geven aan dat ze met name de stap maken omdat er meerdere onderzoeken zijn die uitwijzen dat de medewerkerstevredenheid en loyaliteit stijgt en dat het ziekteverzuim daalt. Daarnaast zetten ze bij &Samhoud in op het aanpassen van werkprocessen en inzetten van kunstmatige intelligentie⁵⁸.

Bij AFAS gaven ze aan dat de afgelopen 25 jaar hun productiviteit met 650% gestegen en zien ze de vierdaagse werkweek als innovatiekans om nog productiever te worden.⁵⁹

Andere Nederlandse werkgevers gingen &Samhoud en AFAS al voor. Zo zijn er, zover wij weten, zowel in het noorden als zuiden van het land Metaal en Techniek bedrijven die dit door hebben gevoerd en daarnaast zijn er een zorgplatform, branding agency en een HR-software bedrijf die de vierdaagse werkweek jaren geleden hebben doorgevoerd.

4.3 WAAR IS HET NIET GELUKT EN WAAROM?

Het is goed om de succesverhalen te horen, maar ook te kijken waar het niet is gelukt en waarom.

Een voorbeeld is een Frans communicatiebureau⁶⁰ met 20 medewerkers. Midden in de corona-epidemie (waar iedereen 100% thuiswerkte) besloot de eigenaar over te gaan naar een vierdaagse werkweek. Zijn belangrijkste lessen waarom het niet lukte zijn:

- Een te korte testfase. "Ik was overmoedig en nam genoeg met een proefperiode van een maand, die zes maanden verdiende."
- Het tweede slechte idee was volgens hem om iedereen dezelfde vrije dag op te leggen, vrijdag. "Ik nam deze beslissing uit zorg voor eerlijkheid tussen werknemers. Het bedrijf was daarom op vrijdag gesloten, maar in werkelijkheid was het veel te rigide en het beïnvloedde de kwaliteit van de service die we aan onze klanten boden."
- Er was weinig tot geen afstemming tussen de partners en ook was er weinig tot geen overleg met en tussen de medewerkers. Dit in combinatie met 100% thuiswerken kwam de teamcohesie niet ten goede.
- Geen KPI's gesteld om te meten wat het succes van de invoering van de vierdaagse werkweek was en dan met name in termen van veranderingen in productiviteit, winstgevendheid, klanttevredenheid en werkdruk.

Bij andere organisaties waar het niet werkte ging het veelal om een zogenaamde 'gecompimeerde' werkweek van vier dagen. Waarbij werknemers bijvoorbeeld 4x10 uur werken. Onafhankelijk van het type werk weten we dat dit hele zware, lange dagen zijn (waar reistijd en soms overwerk bovenop komen). Dit werkt vermoeidheid en daarmee kans op fouten en ongelukken in de hand en leidt ook niet tot de gewenste resultaten en voordelen, zoals de praktijkvoorbeelden in 4.2 laten zien.

⁵⁸ [Vierdaagse werkweek bij consultancy & samhoud: 'Kan dankzij AI'](#)

⁵⁹ <https://www.afas.nl/persbericht/afas-voert-vierdaagse-werkweek-in-voor-alle-medewerkers>

⁶⁰ [« Comment la semaine de 4 jours a planté ma boîte » : ces erreurs à ne pas reproduire dans votre entreprise](#)

HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE

Als medewerkers zelf niet hard aandringen, dan is het tijd om als vakbond een meer sturende rol aan te nemen. Als we iets niet durven uit proberen, worden we nooit wijzer. En het is zeker dat we niet kunnen blijven werken zoals we nu doen. Eigenlijk wijst alles erop dat het een goed idee is om een dag minder te werken. We willen beginnen op een paar plekken, door eerst samen met werkgevers en werknemers te kijken hoe er beter en efficiënter gewerkt kan worden en vervolgens goed te evalueren, zodat de werkdruk niet toeneemt en het welzijn (en output) kan worden gegarandeerd. Want we willen juist dat méér onderzoek wordt gedaan in Nederland naar het effect van een vierdaagse werkweek. Maar dan moet je ergens beginnen. Als we elkaar beloven zowel de belangen van de werknemers als van de werkgever en samenleving in de gaten te houden, dan zien we niet in dat we iets te verliezen hebben door de vierdaagse werkweek uit te proberen.

Meer weten of wil je op de hoogte worden gehouden van de laatste ontwikkelingen?
Kijk dan op [vierdaagse werkweek - FNV](#).

