



# **WHITEPAPER** **4-DAAGSE WERKWEEK**

**JUNI 2024**



**DOWNLOAD** dit bestand voor *volledige* interactieve functionaliteit en open het met Adobe Reader op desktop of laptop. De interactieve functionaliteit werkt niet of slechts ten dele bij opening in een browser!

Door de **KLIKBARE INHOUDSOPGAVE** kom je direct op de pagina of het artikel van je keuze. Met de **THUISKNOP** keer je terug naar de inhoudsopgave. Je kan natuurlijk ook gebruik maken van de standaard interface (bladwijzers) van je pdf reader. Bij verwijzing naar een **BIJLAGE** keer je terug naar de 'vertrekkpagina' door een klik op het **paginacijfer** van de betreffende bijlage.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
1.1 32 uur of 30 uur	4
1.2 Doelstelling en doelgroep van de whitepaper	4
<b>2. WAAROM EEN KORTERE WERKWEEK (MET BEHOUD VAN SALARIS)</b>	<b>5</b>
2.1 Verhoging van het arbeidsaanbod	5
2.2 Kosten voor de economie	6
2.3 Verhoogde productiviteit én werktevredenheid	7
2.4 Aantrekken en behouden van personeel en gelijke kansen	7
2.5 Mantelzorg en flexibel werken	8
2.6 Meer welvaart en minder uren werken	8
2.7 Andere manieren van werken	9
2.8 Positieve effecten op het milieu	10
2.9 Waarom niet de tools gebruiken voor de 5-daagse werkweek?	10
<b>3. PRAKTIJKVOORBEELDEN, VOORDELEN VOOR WERKNEMERS EN WERKGEVERS</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Praktijkvoorbeelden</b>	<b>11</b>
3.1.1 IIH Nordic	11
3.1.2 PanzerGlass	11
3.1.3 Pilots Portugal	12
3.1.4 Gemeente	12
3.1.4 Politie	13
3.1.5 Femma	13
3.1.6 Pilots VK	14
3.1.7 Advanced RV	14
3.1.8 Ziekenhuis	15
<b>3.2 Conclusie</b>	<b>15</b>

# 1. INLEIDING

De 4-daagse werkweek (of een ander model wat past bij de specifieke sector en context) 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.

## 1.1 32 UUR OF 30 UUR

Om hoeveel uur het bij de 4-daagse werkweek precies gaat is afhankelijk van de context en waar het bedrijf vandaan komt. In de meeste gevallen zal het gaan om 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 4-daagse werkweek niet alleen relevant en interessant voor de huidige voltijders, maar ook voor de deeltijders. Deeltijders krijgen naar rato minder tijd of meer salaris erbij, waarbij uit de praktijkonderzoeken blijkt dat deeltijders vooral kiezen voor het laatste of zelfs meer gaan werken.

## 1.2 DOELSTELLING EN DOELGROEP VAN DE WHITEPAPER

In deze whitepaper sta ik stil bij de argumenten vóór een vierdaagse werkweek met een aantal praktijkvoorbeelden. Deze whitepaper is beschikbaar voor vakbondsbestuurders, kaderleden, werkgevers en iedereen die geïnteresseerd is in dit onderwerp.

## 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 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. Is het omdat deze manier van werken het beste past? Of omdat we ons niet anders kunnen voorstellen?

### 2.1 VERHOOGING VAN HET ARBEIDSAANBOD

Arbeidsmarktcrisps lijkt een langdurig probleem te zijn<sup>1</sup>. Hoe paradoxaal het wellicht ook klinkt, kan de 4-daagse werkweek helpen om het arbeidsaanbod te verhogen. Dit komt uit drie bronnen.

#### 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 48.246<sup>2</sup> voltijdse banen 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. Leraren die last hebben van oorsuizen, artsen en verpleegkundigen die geen tijd hebben voor een pauze. Hoe meer uren er gewerkt wordt, hoe groter de kans is dat er fouten en werk- of verkeersongelukken ontstaan, omdat werknemers vermoeid raken<sup>3</sup>. 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?

#### 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.<sup>4</sup> 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 leeftijd<sup>5</sup>. Het alternatief, de 80-90-100-regeling, is maar voor een te beperkte groep beschikbaar.

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

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

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

### 3) Meer medewerkers kiezen potentieel voor fulltime

Een 4-daagse werkweek kan bijdragen om fulltime werken aantrekkelijker te maken. Bijna de helft van de werknemers in Nederland heeft een deeltijdbaan<sup>6</sup>. Ook zien we een maatschappelijke trend van mannen en vrouwen om in grotere deeltijdcontracten te werken (20 tot 35 uur).<sup>7</sup> 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 par. 3), mensen met grote deeltijdcontracten juist de overstap naar de nieuwe voltijdsnorm maken. Bij Femma werkte dan ook 57% van de deeltijders 2 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 4 dagen te doen.<sup>8</sup>

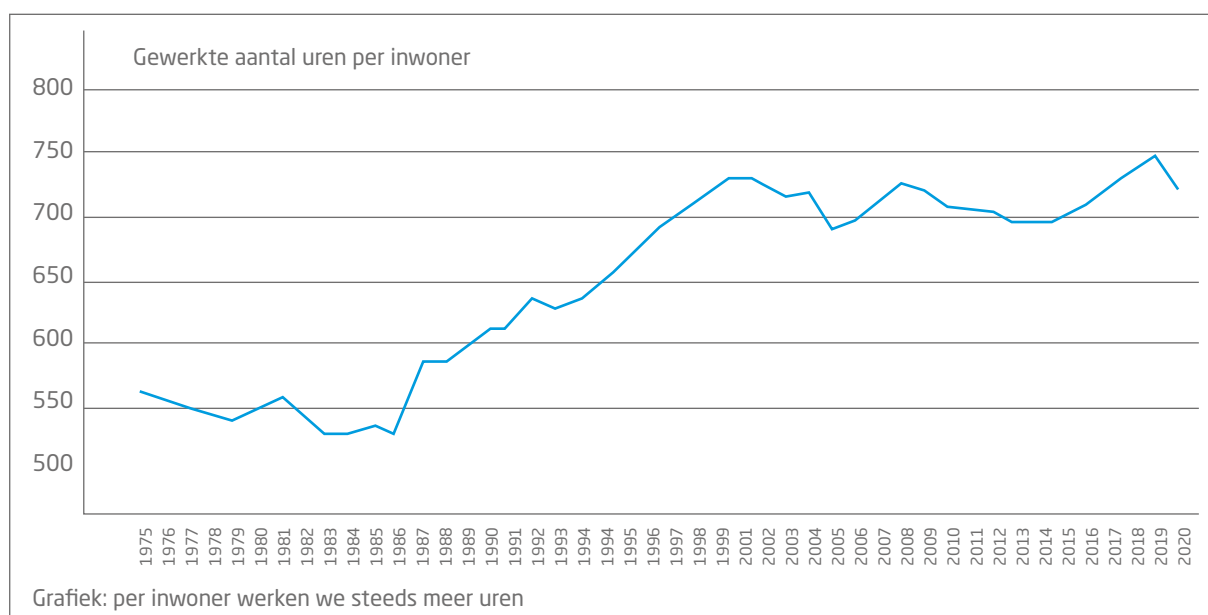
In een aantal sectoren waar de krapte het grootst is zien we kleinere contracten, maar waarbij een grote mate van beschikbaarheid wordt gevraagd. Dat wil zeggen bij een contract van 28 uur, wel vijf dagen beschikbaar moeten zijn voor het werk. Dit is geen uitzondering. Wanneer we eens goed naar het werk gaan kijken, stoppen met overvragen en aanpassingen doen op zeggenschap en voorspelbaarheid van het rooster kan het potentieel ervoor zorgen dat het aantrekkelijker 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.

### 1) Less is more

We hebben een model waarop we de totaal aantal uren werk over een langere periode uitsmeren, waardoor het gemiddeld aantal werkuren per werkzaam leven in de middenmoot uitkomt.



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

## 2.3 VERHOOGDE PRODUCTIVITEIT ÉN WERKTEVREDENHEID

De productiviteit is de afgelopen jaren gestagneerd<sup>9</sup>. Dat terwijl de arbeidsmarktkrapte toeneemt. Tegelijkertijd is er een toenemende groei van ZZP'ers<sup>10</sup>. ZZP'ers (ik heb 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. Werknemers die meer tevreden zijn, blijkt uit meerdere onderzoeken, zijn productiever.<sup>11</sup> Ook dit pleit ervoor dat we manieren moeten vinden hoe we beter kunnen werken. Uit onderzoeken blijkt dat in verschillende landen, sectoren en bij verschillende type werknemers er één duidelijk voordeel is van een 4-daagse werkweek, namelijk dat er een toename is in werktevredenheid en algeheel welzijn (zie par. 3). 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. 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, etc.<sup>12</sup>

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 4-daagse 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 voor krijgen).

## 2.4 AANTREKKEN EN BEHOUDEN VAN PERSONEEL EN GELIJKE KANSEN

### 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<sup>13</sup>.

### 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.<sup>14</sup> 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 voltijdsbanen 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.

### 3) Meer gendergelijkheid

Gelijke kansen worden beter voor werknemers die in 4-daagse organisaties werken. Dit omvat wie zorgt voor kinderopvang en ophalen, kinderziektedagen en thuiswerken. 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%<sup>15</sup>. Een jaar na dato zien we nog steeds dat tijd met de familie en het doen van huishoudtaken nog steeds een groot deel is waar de extra tijd naartoe gaat.<sup>16</sup>

9 De productiviteitsparadox vanuit Nederlands perspectief - Productiviteit - Internationaliseringsmonitor | CBS

10 Ontwikkelingen zzp | CBS

11 Krekel, C., Ward, G., de Neve, J.E., Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance evidence and case studies

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

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

14 Meer vrouwen én mannen in grote deeltijdbanen | CBS

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

16 [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/02/making-it-stick\\_-1.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/02/making-it-stick_-1.pdf)

## 2.5 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 schuldgevoel<sup>17</sup>. Dat is zo zwaar, dat medewerkers moeten oppassen dat ze niet uitvallen. Een kortere voltijdnorm zorgt voor meer tijd zonder dat men zich op andere gebieden voorbij gaat lopen.

## 2.6 MEER WELVAART EN MINDER UREN WERKEN

Allerlei werk wordt al door technologie overgenomen. Technologie maakt onze samenleving constant rijker en we krijgen meer en meer output, waarbij minder en minder input zoals materialen, kapitaal en werk nodig is.<sup>18</sup> 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 week<sup>19</sup>. Daarbij voorspelde hij nieuwe problemen, zoals het hebben van een zee aan extra vrije tijd. Als argument 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.<sup>20</sup>

Nu is het zo dat Keynes gelijk had over onze welvaart. We zijn in 2023 al vijf keer rijker dan in 1930<sup>21</sup>. 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 zorg je voor een voordeel voor zowel werkgevers als werknemers. Onder andere nobelprijs winnaar Christopher Pissarides is ervan overtuigd dat de juiste inzet van technologie kan leiden tot de 4-daagse werkweek<sup>22</sup>.

---

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

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

19 Keynes, Economic Possibilities for our Grandchildren (1930)

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

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

22 AI Could Enable Humans to Work 4 Days a Week, Says Nobel Prize-Winning Economist | TIME



## 2.7 ANDERE MANIEREN VAN WERKEN

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 maken<sup>23</sup>. Ook in de publieke sector zie je dat mensen formele verplichtingen als administratieve taken hebben die uiteindelijk voor niemand echt waarde toevoegen. 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 4-daagse 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 voltijdsnorm te komen? Het is expliciet niet de bedoeling dat het werk van 5 dagen in 4 dagen wordt gepropt. Er moet daarom met werkgever, vakbondsleden en andere werknemers uitgezocht worden:

1. Welke inefficiënties zijn er? (en hoe kost dit tijd van 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.

### 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-mails<sup>24</sup>. En bijna de helft (42%) van de tijd gebruiken we voor Teams-meetings en chats, waarbij maar 1 op de 3 werknemers denkt dat hij in de meerderheid van de meetings zou worden gemist<sup>25</sup>. Volgens hetzelfde onderzoek geeft 68% van de werknemers aan dat ze niet voldoende ongestoorde focus-tijd 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 geen duidelijke doelstellingen;
3. teveel meetings hebben;
4. ongeïnspireerd zijn; en
5. het lastig vinden van informatie.

### 2) Slim gebruik van de fysieke werkomgeving en ons biologische ritme

In de fysieke werkomgeving, leiden de kantoorruimtes vaker tot problemen met concentratie<sup>26</sup>. Nu we tegenwoordig meer achter Teams zitten, zijn veel 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).<sup>27</sup> Bovendien kun je de omgeving ook actief gebruiken om efficiënt en productief werken te faciliteren.<sup>28</sup> Daarbij laten verschillende onderzoeken zien dat het gebruik van meerdere beeldschermen op de werkplek productiviteit kan doen toenemen<sup>29</sup>.

Vaak maken we ook niet optimaal gebruik van ons biologische ritme. De eerste 2 uur van een dag, kun je waarschijnlijk meer geconcentreerd werk doen dan de laatste 2 uur van de dag.<sup>30</sup>

23 Parkinson's-wet

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

25 [Work Trend Index | Will AI Fix Work? \(microsoft.com\)](https://www.microsoft.com/worktrends/2019)

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

27 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>

28 [14 Patterns of Biophilic Design \(terrapinbrightgreen.com\)](https://www.terrapinbrightgreen.com)

29 [How Multiple Monitors Affects Productivity and Wellbeing \(ie-uk.com\)](https://www.ie-uk.com)

30 FNV, Licht op de nacht, hoofdstuk 2.1: 'Circidiane ritmiek'

### 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 efficiënter kan worden ingericht. Zo stond er laatst in de Volkskrant dat een IC-afdeling in Nijmegen een half uur per zorgverlener per dag had bespaard door kritisch te kijken naar registraties<sup>31</sup>. 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 storingen die onnodig ontstaan en activiteiten die weinig toegevoegde waarde opleveren voor het eindproduct en uiteindelijk de klant.

### 4) Ruimte voor informele ontmoetingen

Als we werk heel efficiënt gaan inrichten, kun je je afvragen of er nog wel ruimte is voor het praatje bij de koffiemachine. 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 'on-the-fly' antwoorden hoe het gaat). Dit zorgt er volgens adviseur Pernille Garde Abelgaard voor dat de sociale kant misschien zelfs beter wordt in de 4-daagse werkweek.<sup>32</sup>

## 2.8 POSITIEVE EFFECTEN OP HET MILIEU

70% van de reizigerskilometers wordt van en naar het werk met de auto afgelegd<sup>33</sup>. 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.<sup>34</sup>

Daarnaast biedt de 4-daagse 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 behouden.<sup>35</sup>

## 2.9 WAAROM NIET DE TOOLS GEBRUIKEN VOOR DE 5-DAAGSE WERKWEEK?

Je kunt mogelijk een kleine productiviteitsverhoging creëren in de huidige voltijdnorm als je de hulpmiddelen introduceert voor een 4-daagse werkweek. Alleendit 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, zie de praktijkvoorbeelden hieronder. 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.

---

31 Interview, [De ic-afdeling die de administratieve lasten wist te verlagen: 'De inspectie was kritisch, maar werd na een bezoek enthousiast' | de Volkskrant](#)

32 Interview Pernille Garde Abelgaard, december 2023

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

34 <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>

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

# 3. PRAKTIJKVOORBEEDEN, VOORDELEN VOOR WERKNEMERS EN WERKGEVERS

## 3.1 PRAKTIJKVOORBEEDEN

### 3.1.1 IIH NORDIC<sup>36</sup>

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.

### 3.1.2 PANZERGLASS<sup>37</sup>

Panzerglass maakt glasbescherming voor o.a. telefoons. Vanuit verschillende afwegingen, zoals: als wij als management geloven dat we het werklevens van werknemers kunnen optimaliseren, moeten we dat dan niet testen? Hoe kunnen we pseudo-werk reduceren en een betere vergadercultuur krijgen? Hoe kunnen we efficiënter werken, zonder de bedrijfstijden te vergroten, etc.

Zij zijn in juli 2022 begonnen om zonder salaris vermindering en in de hele organisatie te starten met het experiment 4-daagse 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.

---

<sup>36</sup> Garde Abelgaard, P., The secret of the four day workweek, 2020

<sup>37</sup> Presentatie Capser Aaen, COO Panzerglass, 22 januari 2024

De resultaten tot nu toe zijn positief. In januari 2024 gaf 95% van de werknemers aan een positievere werk-privé-balans 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 4-daagse 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 tijd-winst en efficiëntie winst gelijkwaardig te delen voor iedereen onafhankelijk van functie, waarbij niet alle functies evenveel geoptimaliseerd kunnen worden.

### 3.1.3 PILOTS PORTUGAL<sup>38</sup>

In Portugal hebben ze, gestimuleerd door de nationale overheid, een pilot gestart voor meerdere bedrijven. Op dit moment is er een tussenevaluatie bekend die ik hier graag deel.

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.
- 95 % van de bedrijven evalueert de proef tot nu toe positief.
- 20 van de 24 bedrijven die in juni met een proef zijn begonnen, verwachten dat in de toekomst te zullen blijven doen.
- Werknemers melden een vermindering van het aantal daadwerkelijk gewerkte uren per week met 11,3 % (van 41,1 naar 36,5 uur).
- De frequentie van negatieve psychische gezondheidssymptomen daalde aanzienlijk (het angstniveau daalde met 21 %, vermoeidheid met 23 %, slapeloosheid of slaapproblemen met 19 %, depressieve klachten met 21 %, spanning met 21 % en eenzaamheid met 14 %).
- Het percentage werknemers dat het moeilijk of zeer moeilijk vindt om werk en gezin te combineren, daalde van 46 % naar 8 %.
- 65 % van de werknemers bracht meer tijd door met hun gezin na de werktijdverkorting.
- 85 % van de werknemers zou alleen akkoord gaan met een overstap naar een ander bedrijf met een 5-daagse werkweek als ze een loonsverhoging van minstens 20 % zouden krijgen.

### 3.1.4 GEMEENTE<sup>39</sup>

In Valencia heeft het stadsbestuur in 2023 een speciaal 4-daags werkweekmodel uitgetest. 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.

---

38 [Intermediate Report English.pdf - Google Drive](#)

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

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.

### 3.1.4 POLITIE<sup>40</sup>

Een van de vragen die mensen vaak hebben over een 4-daagse 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 4-daagse 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 4 van de 6 maanden
- 3x meer handhaving van regels (bijv. parkeerbonnen)
- 79% minder uitgaven voor overwerk
- -304 uur/maand overwerk<sup>41</sup>
- 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 6 maanden te verlengen.

### 3.1.5 FEMMA<sup>42</sup>

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 werkdruk (de optelsom van betaalde arbeid, huishoudelijke arbeid en zorgarbeid) daalde.

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 werkte 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.

---

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

41 Overwerk begon pas te tellen vanaf 40 uur

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

### 3.1.6 PILOTS VK<sup>43</sup>

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% ervaarde 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.<sup>44</sup>

### 3.1.7 ADVANCED RV<sup>45</sup>

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.

---

43 [The results are in: the UK's four-day week pilot - Autonomy](#)

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

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

### 3.1.8 ZIEKENHUIS<sup>46</sup>

In Zuid-Korea Seoul is afgelopen oktober het proefproject met betrekking tot de vierdaagse werkweek met een jaar verlengd. Ook in Zuid-Korea had het ziekenhuis moeite personeel te behouden en was ziekteverzuim en het verloop groot. Voordat zij de vierdaagse werkweek introduceerden wilde 17,4% van de verpleegkundige van baan veranderen of met pensioen gaan. Na implementatie van de vierdaagse werkweek was dit nog maar 10 %.

Ook was er afgelopen jaar geen verloop, waarbij de voorgaande jaren elk jaar 3 tot 6 % verpleegkundigen besluiten de sector te verlaten.

Een andere reden om met de vierdaagse werkweek door te gaan is dat het niet alleen de werk-privé balans, volgens verpleegkundigen, heeft verbeterd, maar ook hebben verpleegkundigen het gevoel dat het leidt tot verbetering van de kwaliteit van de zorg en geleverde diensten.

En net als in Nederland hebben ze hier ook een vergelijkbare vitaliteitsvraag gesteld "Ik wil morgen niet naar mijn werk". Voor de implementatie antwoorde 73,9% hier positief op en na implementatie nog maar 53,3%. Dit betekent een verbetering van 20%.

Verder waren er grote verbeteringen te zien bij de afname van fysieke kracht na het werk, stress op het werk, vermoeidheid op het werk, probleem met verbeteringen van fysieke activiteit, algemene gezondheidstoestand en interpersoonlijke relaties.

De resultaten laten zien dat kosten van het inhuren van nieuwe verpleegkundigen en het opleiden van hen tot bekwaame verpleegkundigen worden verlaagd, aangezien er een minder hoog verloop is.

## 3.2 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 te 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. Als we elkaar beloven zowel de belangen van de organisatie als van de werknemers in de gaten te houden, dan zie ik niet in dat we iets te verliezen hebben door het te proberen.

---

46 Is het mogelijk om een vierdaagse werkweek in ziekenhuizen te hebben? Het proefproject van het Severance Hospital 'reageert' (2023)

