

# Analyse Verlofstanden binnen de Metalektro

Werkgevers

## Achtergrond

In opdracht van de Werkgroep Werktijden van de Raad van Overleg in de Metalektro (ROM) is door Déhora Consultancy Group een onderzoek uitgevoerd naar verlof en verlofstanden in de sector (omvang, aard, grip). In de ROM-werkgroep Werktijden zijn vertegenwoordigd CNV, FNV, de Unie en FME.

Reden voor dit onderzoek is dat sociale partners, in het principeakkoord van 14 juli 2021, hebben afgesproken om een gezamenlijke analyse te maken van vraagstukken omtrent verlofstanden, vanuit zowel werkgevers- als werknemersoptiek. Verlof is in dit onderzoek gedefinieerd als alle uren waarover een werknemer kan beschikken om vrije tijd op te nemen. Dus naast het (boven)wettelijk verlof bijvoorbeeld ook de ADV (dagen vrije roostertijd), feestdagen(compensatie), overgangsregeling extra vakantie voor senioren, extra vakantiedagen bij een zesdaagse werkweek alsmede tijd-voor-tijd vanwege overwerk.

Het onderzoek heeft bestaan uit drie delen:



**Vragenlijst Werkgevers en Vragenlijst werknemers** om inzicht te krijgen in verlofstanden in de sector. Een willekeurige steekproef van 500 bedrijven in de Metalektro is uitgenodigd om aan dit onderzoek aan deel te nemen.



**Interviews** met bedrijven in de Metalektro om hun ervaringen te delen rondom verlof en verlofstanden. In de interviews is met name gesproken met HR en/of hoger management.



**Literatuuronderzoek** naar de rol van verlof in belasting en herstel.

Het onderzoek is begeleid door de ROM-werkgroep Werktijden. Het onderzoek zou niet tot stand kunnen zijn gekomen zonder de betrokken en deskundige begeleiding door deze werkgroep.

Ook is grote dank verschuldigd aan allen die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt, door de vragenlijst werkgevers of werknemers in te vullen, of door mee te werken aan een interview over verlof en verlofstanden. Zonder de inspanning van al deze mensen zou dit onderzoek niet kunnen zijn gerealiseerd.

Onderstaande bedrijven hebben meegewerkt aan een best-practice interview over verlof en verlofstanden:

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

De Metalektro bestaat uit veel verschillende soorten bedrijven en deelbranches. In het licht daarvan dienen de uitkomsten van het onderzoek als indicatief te worden gezien.

## Verlofstanden in de sector

Wordt er gestuurd op verlofstanden? Bijna driekwart van de deelnemende bedrijven (74%) geeft aan dat zij in redelijke tot (zeer) hoge mate sturen op het opnemen van verlof. Een vergelijkbaar percentage (72%) zegt bovendien de omvang van het aantal uren openstaand verlof in redelijke tot (zeer) hoge mate als een issue te zien. In de interviews zijn de drie meest genoemde redenen om de verlofstanden als een issue te zien:

- 1) dat het opnemen van verlof door werknemers belangrijk is om een goede balans te houden tussen werk (belasting) en vrije tijd (herstel),
- 2) dat verlofuren drukken op de balans en
- 3) dat verlofuren die blijven staan steeds duurder worden door de stijging van het salaris.

Van de deelnemers aan de vragenlijst werknemers geeft ruim driekwart (77%) aan tevreden te zijn met het verlof dat zij hebben opgenomen in de afgelopen twee jaar; 21% geeft aan dat zij in de afgelopen twee jaar graag meer verlof hadden willen opnemen.

Desgevraagd geeft 90% van de werknemers in het vragenlijstonderzoek aan dat hun verlofaanvragen in (zeer) hoge mate zijn toegewezen. Van de deelnemende werkgevers in het onderzoek geeft 83% aan dat verlofaanvragen in (zeer) hoge mate zijn toegewezen.

De deelnemende werkgevers is gevraagd om per werktijdpatroon (kantoortijden, dagdienst, ploegendienst) aan te geven wat de verlofstand was. Gemiddeld hadden werknemers einde jaar 137 verlofuren op de verlofkaart staan, zo blijkt uit de vragenlijst werkgevers. De hoogste gemiddelde verlofstand werd gerapporteerd voor werknemers in 2-ploegendienst.

Van de werknemers die de vragenlijst hebben ingevuld, geeft 22% aan dat zij aan het einde van het jaar 208 uur of meer verlof hadden staan op hun verlofkaart (26 dagen of meer).

De afgelopen jaren zijn de verlofstanden gegroeid. De deelnemende werkgevers geven aan te verwachten dat het openstaand verlof in de komende jaren met name zal toenemen bij werknemers die in ploegendienst werken.

## Redenen ontstaan verlofstanden

De werknemers aan het onderzoek die aangaven dat zij minder verlof hadden willen opnemen of tevreden waren met het verlof dat ze hadden opgenomen, is gevraagd wat de belangrijkste redenen zijn voor hun verlofstand. Desgevraagd geeft ruim 60% aan graag verlofuren achter de hand houden 'voor het geval dat'. Het sparen van verlofuren om eerder met pensioen te kunnen gaan, wordt door 7% van de deelnemers genoemd.

Uit de interviews blijkt dat het ook voorkomt dat werknemers er niet aan denken om het op te nemen of dat het hen niet lukt om hun verlof op te nemen. Als redenen voor het laatste wordt zowel genoemd dat er te weinig mogelijkheden zijn om verlof (op de gewenste momenten) op te nemen, maar ook dat er geen behoefte is aan zo veel verlof.

Uit het vragenlijstonderzoek onder werknemers komt naar voren dat het niet overnemen van het werk door collega's en een krappe bezetting in de beleving van werknemers ook een rol spelen bij het niet altijd op kunnen nemen van het verlof (respectievelijk 60% en 49% van de deelnemende werknemers geeft aan dat dit een (zeer) grote rol speelt).

### **Sturen op verlofstanden**

Bij de geïnterviewde bedrijven kwamen hoge verlofstanden over het algemeen door het hele bedrijf heen voor en waren deze niet beperkt tot bepaalde functies of afdelingen. Wel werd hierbij in een aantal gevallen opgemerkt dat parttimers dagen kunnen ruilen en daarom niet altijd verlof op hoeven te nemen om een bepaalde dag vrij te zijn. De verlofstanden lagen/liggen gemiddeld per werknemer tussen de 140 en 160 uur, met incidenteel verlofstanden boven de 1.000 uur. De bedrijven die het meest succesvol waren in het afbouwen van hoge verlofstanden, hebben de verlofstand met gemiddelde 30% af kunnen bouwen.

Dat niet elk geïnterviewd bedrijf een dergelijke afname heeft kunnen realiseren, werd in de interviews als volgt verklaard: een aantal bedrijven was er nog niet zo lang mee aan de slag, werknemers konden of wilden tijdens COVID-19 minder of geen verlof opnemen en het toenemende werkaanbod in combinatie met een krappe arbeidsmarkt maakte de afbouw lastig. Ook werd de toenemende mogelijkheid om hybride te werken (deels op kantoor, deels vanuit huis) genoemd. Het hybride kunnen werken, leidde bij deze bedrijven tot een afname van verlofaanvragen. Tot slot had een aantal van de geïnterviewde bedrijven als doelstelling dat de verlofstanden niet verder mochten groeien en hadden deze bedrijven daar hun handen al vol aan.

Zowel vanuit het vragenlijstonderzoek als de vanuit de interviews zijn instrumenten naar voren gekomen om te sturen op verlofstanden. Deze instrumenten worden hieronder achtereenvolgens besproken.

### **Sturen op ADV**

Uit het vragenlijstonderzoek werkgevers blijkt dat werkgevers vinden dat het versleutelen van ADV in het rooster, de meeste grip op het verlof oplevert. Vanuit de interviews blijkt dat bedrijven met een 38-urige werkweek lagere verlofstanden hebben, 'wat je niet opbouwt, hoef je ook niet af te bouwen'.

Het inplannen van collectieve ADV dagen staat op de tweede plaats als instrument om grip op verlof te krijgen, zo blijkt uit de vragenlijst werkgevers. Zo worden bij één van de bedrijven de ADV-dagen aan het begin van het jaar ingeroosterd in overleg met de OR. Daarnaast blijkt uit de toelichting dat verschillende bedrijven goede ervaringen hebben met het terugkopen van ADV-dagen. Eén bedrijf geeft in dit kader aan dat zij werknemers de mogelijkheid geven om met de verkoop van de ADV-dagen (een gedeelte van) de pensioenpremie te betalen.

### **Uitbetalen van verlof**

Ook het uitbetalen van het verlof, boven een bepaalde verlofstand, is een mogelijkheid om grip te houden op het verlof. Van de werkgevers die hebben deelgenomen aan het vragenlijstonderzoek geeft 64% aan dat het uitbetalen van verlof (boven een bepaalde verlofstand) soms voorkomt en nog eens 15% dat dit vaak voorkomt.

### **Stimuleren om verlof op te nemen**

Uit het vragenlijstonderzoek onder werkgevers blijkt dat 69% van de bedrijven soms en 16% van de bedrijven vaak individuele gesprekken met werknemers voert over hun verlofsaldo. Het maken van een maandelijkse uitdraai met het verlofsaldo om dit te bespreken met de betreffende werknemer alsmede het zorgen dat de werknemer kan zien wat de eigen verlofstand is, zijn zaken die in het vragenlijstonderzoek in dit kader worden genoemd.

Uit de interviews blijkt dat bewustwording centraal staat bij het stimuleren om verlof op te nemen. Hierin speelt het management een belangrijke rol, door in gesprek te gaan met werknemers met hoge verlofstanden. Bij enkele geïnterviewde bedrijven worden de gemaakte afspraken vastgelegd in een (formeel) verlofplan. Om deze gesprekken goed voor te bereiden, kan het management ondersteuning krijgen van HR. Dit gaat dan niet alleen over de wijze waarop een dergelijk gesprek kan worden gevoerd, maar ook over de mogelijkheden voor de betreffende werknemer: bijvoorbeeld een langere periode elke vrijdag(middag) vrij nemen of een werknemer die erover denkt om parttime te gaan werken, eerst (een deel van) de verlofuren (als voltijder) op te laten maken. Omdat dan ook duidelijk is welke dagen/diensten een werknemer afwezig is, kan daar (beter) rekening mee worden gehouden in de planning.

Een aantal van de geïnterviewde bedrijven heeft naar werknemers aangegeven dat zij de wettelijke verloftermijnen gaan aanhouden. Dat verlofuren in beginsel kunnen vervallen (wettelijk verlof) of verjaren (bovenwettelijk verlof), heeft in deze bedrijven bijgedragen aan bewustwording rondom het tijdig opnemen van verlof.

Een deel van de geïnterviewde bedrijven geeft aan strak vast te houden aan de vervaltermijnen van de wettelijke verlofuren: “het is opnemen of laten uitbetalen”. Andere bedrijven geven aan soepeler om te gaan met de verval- en verjaringstermijnen. Werknemers bij wie de kans bestaat dat hun verlofuren vervallen of verjaren, kunnen bij deze bedrijven met hun leidinggevende een plan maken hoe de verlofuren worden opgemaakt. Dit plan wordt door HR beoordeeld. Na goedkeuring van het plan, vervallen of verjaren de verlofuren niet.

Tot slot wordt bij een aantal bedrijven soepeler omgegaan met verlofstanden uit het verleden (de verval- of verjaringstermijn geldt dan bijvoorbeeld niet voor opgebouwd verlof tot een bepaalde datum).

Uit de interviews komt verder naar voren dat het niet alleen van belang is om bewustwording te creëren, maar dat er aandacht voor moet blijven. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door werknemers er op gezette tijden op te attenderen dat het verlof (weer) moet worden gepland. Een ander voorbeeld uit de praktijk is een ‘health awareness’ maand met aandacht voor het belang van opnemen van verlof. Het onderwerp dient ook richting management onder de aandacht te blijven. Bij lijnmanagers is het afbouwen van (grote) verlofstanden immers niet de primaire focus. In één van de geïnterviewde bedrijven worden daarom in het MT maandelijks de uitschieters in verlofstanden besproken. Het verantwoordelijke MT-lid gaat vervolgens het gesprek aan met de afdelingsmanager.

Tot slot kan een ‘out-of-the-box’ initiatief van één van de geïnterviewde bedrijven niet onvermeld blijven. Dit bedrijf stimuleert werknemers om verlof op te nemen door hen extra verlof te geven. Dit geldt dan alleen voor verlofopname in de dal-periode van het bedrijf. De afspraak is dat werknemers die in deze periode een week aaneengesloten verlof opnemen, aansluitend een halve dag extra verlof krijgen. Werknemer die twee weken aaneengesloten verlof opnemen, krijgen twee dagen aansluitend extra verlof.

### **Grip houden op de opbouw tijd-voor-tijd**

Werkgevers geven in de vragenlijst aan dat zij op verschillende manieren grip houden op de opbouw van tijd-voor-tijd. Bij meerdere bedrijven wordt de openstaande tijd-voor-tijd aan het eind van het jaar uitbetaald. Bij andere bedrijven wordt bijvoorbeeld overwerkuren boven een aantal uur standaard uitbetaald of moet tijd-voor-tijd worden opgenomen als er geen werkzaamheden zijn.

In de interviews wordt, in aanvulling op het bovenstaande, ook genoemd dat tijd-voor-tijd binnen een bepaalde periode moet worden opgenomen. Uit de interviews komt verder naar voren dat met name het maximeren van de hoeveelheid tijd-voor-tijd die kan worden opgebouwd, goed werkt. Elk uur boven het maximum wordt dan standaard uitbetaald. De reden dat dit goed werkt, is dat werknemers over het algemeen liever een vrije dag opnemen dan deze uit te laten betalen.

### **Verplicht verlof opnemen**

Bij het grip houden op verlofstanden, verkeert een aantal bedrijven in de omstandigheid dat zij een zomersluiting en/of een kerstsluiting hebben. Hierdoor wordt een deel van het verlof automatisch door werknemers opgenomen. Uit het vragenlijstonderzoek onder werkgevers blijkt dat 31% van de bedrijven een collectieve vakantiesluiting heeft in de zomer.

Bij één van de geïnterviewde bedrijven is afgesproken dat werknemers, uiterlijk op 31 maart, hun wettelijk verlof hebben ingepland voor het betreffende kalenderjaar. Dit verlof mag vervolgens niet meer worden geannuleerd, maar wel worden verschoven.

### **Andere aanwending verlofuren**

Zowel vanuit het vragenlijstonderzoek als vanuit de interviews komt naar voren dat dit instrument wordt ingezet om verlofstanden omlaag te brengen. Het afbouwen van verlofstanden gebeurt dan door werknemers de mogelijkheid te geven om met hun verlofuren bijvoorbeeld een fiets, laptop of telefoon te kopen. Dit kan via de werkkostenregeling (WKR) waardoor werknemers de bruto uren, netto kunnen besteden.

## **Waarom verlof**

De menselijke fysiologie kent gedurende 24 uur drie mogelijkheden om te herstellen van geleverde inspanning: herstel tijdens werk (pauzes), herstel tijdens de rustperiode en herstel tijdens de slaap. Herstel in de rustperiode kan worden bereikt op drie manieren:

- Passieve ontspanning (denk aan: lezen, TV kijken, muziek luisteren, et cetera).
- Actieve ontspanning (bewegen, sporten).
- Sociale activiteiten (iets doen met gezin, familie, vrienden).

Ook vrije tijd na een dienstreeks en een langere herstelmomenten (een korte of langere vakantie) zijn belangrijk als het gaat om de balans tussen belasting en herstel.

Het opnemen van verlof heeft meerdere voordelen voor werknemers. Zo laat een meta-studie van eerder verricht onderzoek zien dat het nemen van vakantie - en dus tijd door te brengen in een andere of meer ontspannen omgeving - werknemers kan helpen om psychologisch afstand te nemen van de dagelijkse eisen en routines.<sup>1)</sup> Het nemen van vakantie draagt daarmee bij aan een betere gezondheid en hoger welzijn.<sup>2)</sup> Ander onderzoek laat zien dat vrij nemen de kans op werkstress halveert en op werktevredenheid verdubbelt.<sup>3)</sup> Amerikaans onderzoek onder ruim 4.300 werknemers laat zien dat mensen die (bijna) al hun vakantiedagen opnemen gemiddeld genomen vaker gelukkiger zijn met hun baan en werkgever dan mensen die weinig of geen vakantiedagen opnemen.<sup>4)</sup>

## Tips om verlof in de hand te houden en opnemen aan te moedigen

Uit de interviews met bedrijven zijn aanbevelingen gekomen over hoe het beste om kan worden gegaan met verlof en verlofstuwmeren. Deze zijn hieronder samengevat in zes tips.

### 1. Maak nut en noodzaak helder

- Het is belangrijk dat de noodzaak helder is, kijk daarbij niet alleen je eigen (bedrijfs) noodzaak maar een soort ‘win-win noodzaak’. Dus dat je probeert vanuit verschillende perspectieven ernaar te kijken (Photonis).
- Awareness is heel belangrijk. Mensen moeten begrijpen waarom het belangrijk is om verlof op te nemen, waarom de verlofstuwmeren niet wenselijk zijn en om ze daar dus mee te confronteren (Royal IHC).
- Denk goed na wat het belang is van het bedrijf, wat schiet je er mee op, wat zijn de nadelen? (TMS Industrial Services Nederland BV).
- Maak het onderwerp belangrijk op hoog niveau, bij management en personeel. Blijf aansturen op de getallen (Kuhn).
- Ga gesprekken aan met individuele werknemers en leg uit waarom je dingen doet en verwacht (Kuhn).
- Gebruik goede communicatie om draagvlak te creëren bij de OR en werknemers (OR Kuhn).

### 2. Stuur, maar wees flexibel

- Op een natuurlijke manier afbouwen. Maak een meerjarenplan zodat mensen de tijd hebben en doelstellingen per jaar kunnen maken. Begin niet meteen met rigoureuze afbouwen, want dat zorgt voor problemen in de bezetting (VHE).
- Wees zelf ook flexibel als je flexibiliteit van werknemers verwacht en bied hun de ruimte om met oplossingen te komen (Kuhn).
- Geef de werknemer voldoende ruimte en vrijheid, anders lukt het niet (TMS Industrial Services Nederland BV).
- Probeer niet te strak in allerlei regels et cetera te gaan zitten. Probeer een beetje los en flexibel te zijn. Probeer goed het gesprek aan te gaan en te kijken waar iedereen het beste mee geholpen is en wat het beste past bij de situatie (Photonis).
- Bied werknemers verschillende opties aan. Bijvoorbeeld dat werknemers verlofuren in kunnen wisselen voor een fiets of laptop, of een (een deel van) de verlofuren laten uitbetalen, al is dat laatste niet heel populair. Mensen willen dit vaak niet omdat ze er in hun beleving netto minder aan over houden (Stelrad).

### 3. Ontwerp een methodiek

- Zorg voor een vast, repeterend patroon om verlofopname onder de aandacht te brengen en zo verlof(opname) een normaal gespreksonderwerp te laten worden. Bijvoorbeeld in januari actief bij mensen langs gaan om hun zomerverlof in te plannen, in april/mei de mensen benaderen die nog geen zomerverlof hebben ingepland, na de zomervakantie kijken wat de verlofstanden zijn en waar nodig de leidinggevende de mensen laten benaderen en een gesprek hierover te voeren (wat ga je met de uren doen)? (INNO).
- Laat werknemers tijdig en gelijktijdig hun verlofplanning voor het komende jaar indienen. Zo is men op tijd met het maken van een planning, heeft iedereen gelijke kansen om verlof op te nemen én ‘vergeet’ men niet om verlof op te nemen (Stelrad).
- Laat de verlofstanden onderdeel zijn van het gesprek bij beoordeling of functioneren. De leidinggevende moet het gesprek aangaan en HR kan handreikingen doen om op een juiste manier dit gesprek aan te gaan. Leidinggevers kennen vaak de privésituatie van werknemers goed en kunnen goed inschatten hoe het opnemen van verlof ingezet kan worden. Het is echt maatwerk. (VHE)



#### 4. Houd het onderwerp op de agenda

- Ga zo vlug mogelijk in gesprek en niet pas aan het eind van het jaar. Dit geldt voor de gesprekken tussen de OR en directie en tussen leidinggevend en werknemers (OR Kuhn).
- Benader mensen actief en ga het gesprek aan (Thomassen Energy).
- Informeer je leidinggevend en laat zij hun werknemers bewust maken (Nyrstar).
- Informeer werknemers tijdig over vervaldata, zodat werknemers hun verlof nog kunnen inplannen (Stelrad)

#### 5. Stick to the plan

- Maak een plan hoe het verlof afgebouwd kan worden samen met de werknemers. Wanneer dit plan is gemaakt kan meteen het verlof aangevraagd worden, zodat het wordt afgeboekt en HR kan inzien wat de eindstand is per 31 december. Zorg dat het administratief direct verwerkt is (VHE).
- Voer de afgesproken consequenties door (Nyrstar)

#### 6. Overig

- Onderbouw met cijfers waar je het over hebt (Royal IHC)
- Het is belangrijk om te zorgen voor uitwisselbaarheid (multi-inzetbaarheid). Zorg ervoor dat mensen op meerdere posities ingezet kunnen worden. Als werknemers breder inzetbaar zijn, kunnen ze elkaar beter vervangen waardoor het opnemen van verlof makkelijker wordt (Stelrad).
- Zorg dat leidinggevende op de hoogte zijn van verlofstanden, zodat deze actief kunnen sturen op opname van verlof in rustige periodes (Stelrad).
- Zorg dat mensen inzicht hebben in hun eigen verlofsaldo's en houdbaarheid en zorg dat ze daar zelf bij kunnen (Nyrstar).

#### Eindnoten

- <sup>1)</sup> De Bloom, J., Kompier, M., Geurts, S., De Weerth, C., Taris, T., & Sonnentag, S. (2009). Do we recover from vacation? Meta-analysis of vacation effects on health and well-being. *Journal of occupational health*, 51(1), 13-25.
- <sup>2)</sup> De Bloom, J., Geurts, S. A., Sonnentag, S., Taris, T., de Weerth, C., & Kompier, M. A. (2011). How does a vacation from work affect employee health and well-being?. *Psychology & Health*, 26(12), 1606-1622.
- <sup>3)</sup> Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3254.
- <sup>4)</sup> U.S. Travel Association. (2018, 18 mei). *State of American Vacation 2018*.