

# excap

een bedrijf  
**zonder**  
**vakantiedagen**



Onbeperkt  
vakantiedagen!



Wij zijn  
overtuigd.

**De volgende blog is heel interessant voor mensen die willen lezen over een bedrijf dat heeft besloten het hebben van vakantiedagen af te schaffen. Of, beter gezegd, het aantal vakantiedagen onbeperkt te maken. Maar deze blog gaat over meer dan dat. Het gaat over hoe een wild idee dat uitgroeide tot misschien wel de meest gewaardeerde arbeidsvoorwaarde. Over hoe obstakels overwonnen werden, captains overtuigd raakten en hoe dit idee door iedereen is omarmd.**

Het gaat over de achtergrond van dit besluit, de mening van onze medewerkers (vanaf nu liever 'captains' genoemd) en de impact voor ons bedrijf excap. Lees het per letter, lees het diagonaal. Deel het, kopieer het, gebruik het, love it, bekritiseer het. Ik hoor graag je mening en hoop dat je het deelt met iedereen die er wat aan zou kunnen hebben. Waar hippe schrijvers zouden zeggen, dit is een Longread, daar zeg ik: reserveer ca. 20 minuten en 30 seconden voor het lezen van dit artikel.

Mocht je deze tijd niet kunnen of willen reserveren, dan heb ik één tip: lees de laatste alinea (genaamd: 'Kortom').

Veel leesplezier!



*Arjen*



# Vakantie stond gelijk aan **nog meer werken.**

We schrijven eind jaren negentig. Een tijd waarin ik mijn vrije tijd vulde met het vullen van vakken bij de Albert Heijn. In blokken van 4 uur per dag, twee tot vier blokken per week. Ik deed gangpad 8 of 4, afhankelijk van het aantal colli (dozen) dat gevuld diende te worden. Ik was de eerste van de generatie vullers die werden afgerekend (niet financieel, meer in woord en aanwijzing) op het aantal gevulde colli per uur. Het was de tijd dat ik trots was op een uurloon van 3 gulden en 88 cent per uur. Het was de tijd dat vakantie gelijk stond aan nog meer werken bij de Appie. Maar het was ook toen al duidelijk dat mijn trots voor de Appie in hoge mate werd bepaald door drie elementen: collega's, geld en tijd.

Mijn collega's waren in hoge mate mijn klasgenoten, mijn maten van de voetbal of andere bekende gezichten uit het dorp. Het geld werd bepaald door de grotgrutter zelf in combinatie met een door de overheid ingesteld minimum, en werd enigszins verhoogd door zwaar onderhandelde voorwaarden. Maar als tiener ben je daar niet mee bezig, laat staan dat je de betekenis van de afkorting CAO kent.



Maar met tijd... daar kan je wat mee. Bewust en onbewust maak je ook als jongvolwassene (mijn ouders zouden zeggen: puber) diverse afwegingen om de 24 uur per dag te verdelen in slapen, school, voetbal, chillen met vrienden, eten, je eerste stappen in het uitgaansleven, vakantie, je eerste vriendinnetje of werk. Maar net als geld was het toen al vrij overzichtelijk: contractueel gezien was het vooral slim om heel veel te werken in tijden dat je oudere collega's zo nodig op vakantie moesten. Zelf ging je gewoon hooguit twee weken met je ouders naar Frankrijk en complementeerde je vakantiebehoeftebevrediging met een week losgaan, bijvoorbeeld op Terschelling.

# Grenzeloos vakantie vieren



We schrijven ruim twintig jaar later. Ik ben weer op vakantie. Niet met mijn vrienden op Terschelling, maar met mijn vrouw, kinderen, schoonzus, zwager, hun kinderen en mijn schoonmoeder. Met zijn 9-en in het prachtige Oostenrijk, in winters wit Hintertglamm. En hoewel er ruim 7.000 dagen voorbij zijn gestreken sinds mijn dagen in 'de Appie', is één ding nog steeds hetzelfde. Als je hard werkt, heb je af en toe hard behoefte aan vakantie. Veel mensen kunnen zeggen dat ze geen vakantie nodig hebben, ik geloof daar niet in.

**Mijn beperkte kennis van het menselijk lichaam heeft me nou eenmaal geleerd en laten merken dat inspanning en ontspanning de cocktail van succes zijn. Zowel zakelijk als privé.**

Maar misschien hebben we ook wel te lang onszelf, als persoon en als bedrijfsleven, opgelegd om ons druk te maken over de ontspanning die

we moeten 'inplannen', omdat er zo iets bestaat als het fenomeen vakantiedagen. Wanneer je weet dat er een grens is aan het vieren van vakantie, hoe grenzeloos voelt een vakantie dan nog?

Nog geen tien minuten geleden vertelde ik mijn zwager hoe trots ik ben op het team van captains. Zoals ik in mijn 'eindejaarsblog' (link) al schreef, het is een familie die hard werkt, met elkaar en voor hele leuke klanten. Maar ik ben mij er ook van bewust dat deze familie optimaal functioneert bij de gratie van de kansen, successen en voorwaarden die wij (mijn compagnons Ewald, Ivo en ondergetekende) hun bieden.

Dat bewustzijn werd ruim een jaar geleden maar weer eens getriggerd toen ik de resultaten doornam van een tevredenheidsonderzoek, dat wij onder de captains hadden uitgevoerd. Tien zogenaamde Big Rocks werden geformuleerd;





10 punten waarvan wij zeiden dat het (nog) beter kon. Of het nu ging om koffie, of het nu ging over optimalisatie van samenwerking tussen afdelingen of wanneer het ging over het beter informeren van medewerkers over bepaalde beleidskeuzes. Maar één Big Rock bleef open staan. Eén onderwerp stond langer open, omdat we niet wisten wat we ermee moesten, om daadwerkelijk voor de lange termijn verbetering te realiseren. En dat was het feit dat een meerderheid van mijn collega's meer vakantiedagen wenste.

Voor de beeldvorming, iedereen had recht op het wettelijke aantal vakantiedagen 'plus een beetje', maar het gevoel was dat je die met een goede zomervakantie en wat verlof voor sociale verplichtingen als diploma-uitreikingen van vrienden, jubilea van je schoonouders en een lang weekend met je partner al snel had veranderd in een 0-saldo.

## Vakantie of vrijheid?

Vakantiedagen, is dat eigenlijk wel het juiste woord? Als 36-jarige voel ik mijzelf al regelmatig een oude man wanneer ik kijk naar de generatie die steeds vaker solliciteert bij excap. Of het de generatie is of de bewustwording bij mijzelf, ik weet het niet, maar het valt mij op dat het hebben van vrijheid een groter goed is dan, laten we zeggen, de tijd dat ik in gangpad 8 Heineken kratjes stapelde en Appelsientje vakken vulde. Waar 'vroeger' werd gedacht: "als ik zes weken vakantie heb, twee weken op vakantie ga, dan kan ik vier weken full pull werken", daar lijkt tegenwoordig steeds vaker gedacht te worden: "Als ik zes weken vakantie heb en ik wil drie weken weg, dan moet ik twee weken full pull werken, en hou ik nog mooi één week over om te chillen met mijn vrienden."

**Zodoende ontstond de gedachte dat wanneer de term niet juist is, men ook geen goede mening kan vormen over het bezitten ervan.**

Oftewel, als vakantiedagen niet alleen maar voor vakantiedagen worden ingezet, dan ben je eerder geneigd er minder positief over te zijn. Dus dan is het ook niet heel verrassend om te horen dat men 'liever een paar extra vakantiedagen zou willen hebben' als optimalisatie van zijn tevredenheid als medewerker.



# of... we kunnen er gewoon mee kappen.

Maar nogmaals, ruim een jaar geleden dacht ik dat met het bieden van deze dagen slechts een korte termijn prikkel werd gerealiseerd die al snel zou wennen zonder stijging in waardering. En zo zat ik met mijn collega Mark te sparren over het verbeteren van de beleving van onze collega's. Heel eerlijk, het was een gesprek waarin we veel te lang praatten over details, geneuzel en onzinnigheden. Maar wellicht was het wel daarin, dat we de vrijheid namen om niet te snel over te gaan van probleem naar oplossing, maar open, eerlijk en creatief aan het sparren waren over het beter maken van excap.

## ”Wat nou als we stoppen met vakantiedag?”

In ditzelfde gesprek bespraken we voor hoe we samen met Ewald en Ivo 'een klap zouden geven' op het onderwerp vakantiedagen. En zonder dat we er echt bewust mee bezig waren, zeiden we: 'We kunnen niets doen met de mening van onze collega's (niet slim), we kunnen het optimaliseren door contractueel meer dagen te geven (logischer) of... we kunnen er gewoon mee kappen.

### Wat nou als we zeggen dat men onbeperkt vakantiedagen heeft. Zou dat een optie zijn?

Opgewonden van onze eigen suggestie kwamen we uit op een conclusie die veel richting gaf aan de vervolgstap en bespreking met Ewald en Ivo. We zetten niet langer de grens/de norm centraal, maar het gedrag. We zeggen niet meer hoeveel vakantie je mag, we zeggen alleen dat je goed moet omgaan met het aanvragen, registreren en vieren ervan.

Pragmatisch als we (willen) zijn stellen we een lange lijst op met vragen die opkomen. Vragen die we voor onszelf helder moeten kunnen beantwoorden en vragen die we van collega's kunnen verwachten wanneer we ons Onbeperkte Vakantiedagenplan in werking zouden stellen. Zoals:

- › Wat nou als iemand een jaar lang vakantie wil?
- › Hoe laten we mensen eenvoudig opgenomen verlof bijhouden?
- › Wat nou als iemand iedere week een dag vakantie opneemt onder de noemer 'Papadag'?
- › Wat als iemand elke dag een uur eerder naar huis gaat?
- › Wat nou als iemand veel te weinig vakantie dagen opneemt?
- › Hoe moet dat nou als iemand uit dienst gaat?
- › Wordt dit geen bron van ergernis, jaloezie en onenigheid op de werkvloer?

Op alle vragen waren uiteindelijk één van de volgende drie antwoorden te geven, namelijk:

- › Onze collega's zijn redelijk, dus doen dit alleen maar in overleg met hun leidinggevende.
- › Wanneer iemand misbruik maakt van vrijheid, zal de rest van de groep hem/haar die vrijheid snel genoeg ontnemen. Niet slim dus om te doen.
- › Vanuit de gedachte dat goede collega's ook best wel slim zijn, hoeft je niet te verwachten dat ze domme keuzes maken.



# De introductie van de pilot

## Een kleine juridische check

Mark, Ewald, Ivo, Linda (Officemanager/ secretaresse) en ik hebben inmiddels het concept besproken. Enthousiasme te over maar nog steeds ook een beetje zoekende naar de mazen in ons idee. En die zijn er weinig. We spreken vooral over de wijze waarop we dit 'vrije' beleid ook op een 'vrije' manier gaan presenteren en we besluiten om tóch ook maar even een juridische check uit te voeren. We belden een goede jurist, stelden de volgende vragen en kregen de volgende antwoorden.

### Vraag:

Zijn er bedrijven die al werken met een Onbeperkt Vakantiedagen Beleid?

### Antwoord:

Niet dat ik weet, maar ik zou er erg mee oppassen.

### Vraag:

Mag het überhaupt van de wet?

### Antwoord:

Het mag wel, mits je het contractueel vastlegt.

### Vraag:

Zou u het doen?

### Antwoord:

Ik denk het niet.

Naar aanleiding van dit gesprek besloten we alvast een passage te schrijven die aangeeft dat je onbeperkt vakantiedagen kunt opnemen. En wanneer je contract niet wordt verlengd, dan wordt 'afgerekend' conform de wettelijke norm. Oftewel, we moeten wel de verlofuren bijhouden.

## Tot zover de juridische check. Niets stond ons meer in de weg om tot communicatie der introductie over te gaan.

We schreven geen beleid. We schreven een brief. We schreven geen boekwerk, we ontwierpen een soort van vakantiegid. En dat beviel goed. Goed om te weten is dat we ook twee elementen opnamen die we best spannend vonden. Althans, waar we wel wat reactie vanuit de groep op zouden verwachten. Ten eerste werden per 1 juli 2018 alle saldo's op 0 gezet. Oftewel, je had nog twee maanden om wat dagen op te nemen. En anders werd je op 0 gezet. Puur om overzicht te creëren.

Ten tweede zijn we bewust gestart met een pilot. Waarom? Omdat we onszelf, als bedrijf, een overgangperiode gunden waarin fouten konden worden gemaakt, kinderziekten worden behandeld en de laatste onzekerheid t.a.v. dit hele project kon worden weggenomen. Derhalve werd dan ook extra duidelijk benoemd: als iemand misbruik maakt van de vrijheid, dan stoppen we per direct. Een soort van veto die je nooit hoopt uit te spreken.

✖ "ontspanning is de brandstof voor nieuwe successen"





Ik zie het  
**strand**  
in je ogen

.....

Ik zie een  
**glas gin-tonic**  
in je hand

.....

Ik zie een  
**backpack**  
op je rug





## “Work hard, play hard”

O ja, we voegden nog één belangrijke voorwaarde toe; iedere captain is in elk geval verplicht om één keer per jaar twee weken achtereenvolgend vakantie op te nemen. Dit om ervoor te zorgen dat niemand zich bezwaart zou voelen om überhaupt nog fatsoenlijk vakantie te vieren en, zoals eerder gezegd, ontspanning de brandstof is voor nieuwe successen.

Op de kwartaalpresentatie in april 2018 las ik dit document voor aan mijn collega's. Hierin geen regels, hierin alleen maar de hoop en verwachting op goed gedrag, zoals:

Wij geloven namelijk in het volgende:

- › Jij weet zelf wanneer je vakantie wenst en nodig hebt;
- › Jij weet heel goed in te schatten wat redelijk is qua hoeveelheid;
- › Jij denkt tijdig aan het afstemmen van je vakantie-behoefte met je collega's, zodat je hun niet onnodig (vaak) opzadelt met jouw werk;
- › Jij in staat bent de opgenomen vakantiedagen netjes te registreren in Inventive;
- › Jij ook wel snapt dat je niet op het strand kan liggen, terwijl je deadlines niet gehaald hebt of collega's hiermee niet heel blij maakt.

We gaan ervan uit dat iedereen hierachter staat. Daarmee verklaar je dat je houdt van vakantie, je fan bent van het principe work hard, play hard, dat je mede-captains tijdig weten wanneer je weer vakantie-pica's gaat schieten en dat we in redelijkheid een groot succes gaan maken van deze beleidsaanpassing.

Men reageerde verrast, enthousiast, vrolijk en verbaasd. Waar men dacht dat we wellicht het aantal vakantiedagen iets zouden verhogen, vond men het mooi, gedurfd en innovatief dat we deze stap waagden.

# De pilot-ervaring

De euforie van de introductie daalde neer in de club. Er werd niet massaal verlof ingepland, er werd gewoon gewerkt. Er werd niet en masse op Booking.com gekeken of vliegtickets ingekocht, er werd nog steeds gedacht in termen van vakanties zoals men gewend was.

In de maanden na juli zag je echter wel iets ontstaan. captains gingen, zoals verwacht, het woord 'vakantie' onbewust inruilen voor 'vrijheid'. De ruimte die de pilot bood werd benut om de combi werk-en-thuis te optimaliseren. Want soms voelt een uurtje eerder thuis zijn, als een dag vrijheid voor het gezin. Zo blijkt onder andere uit de volgende reacties die ik ontving:



"In mijn functie als Account & Sales director heb ik een veranderlijke agenda. Geen dag is hetzelfde en de plezierige afwisselingen zorgen soms ook voor uitdagingen als het gaat om de opvang van mijn dochter Noëlle. Maar door het lumineuze vakantiebeleid van excap ervaar ik de vrijheid om de gemiste momenten in te halen wanneer ik dat zelf wil. Ik plan nu bewust een extra vrije middag in als ik zin heb om met haar op pad te gaan. Of juist als ik even helemaal niks wil doen, gewoon omdat dat kan én omdat het ten goede komt van mijn productiviteit. Ik krijg heel vaak de vraag of ik 'gewoon' drie maanden vrij kan nemen. Ja, dat kan. Maar ik haal ontzettend veel plezier uit het samenwerken met mijn collega's en die worden niet blij als ik drie maanden weg blijf. Dus dat doe ik dan ook niet. We werken samen hard aan de groei van excap en voelen ons allemaal verantwoordelijk hiervoor. En dat is waarom het vakantiebeleid werkt!" - Yvette





"Niet meer hoeven te berekenen hoeveel vakantiedagen ik nog over heb als ik een week vrij wil hebben. Het is heerlijk om deze vrijheid te hebben." - Willem

"Waar ik eerder bezig was met hoeveel vrije dagen neem ik mee naar volgend jaar en wanneer moet ik mijn verlof dagen plannen zodat ze niet vervallen, hoef ik me daar niet meer mee bezig te houden. Dit geeft mij vrijheid en een nog betere werk-privé balans." - Mark



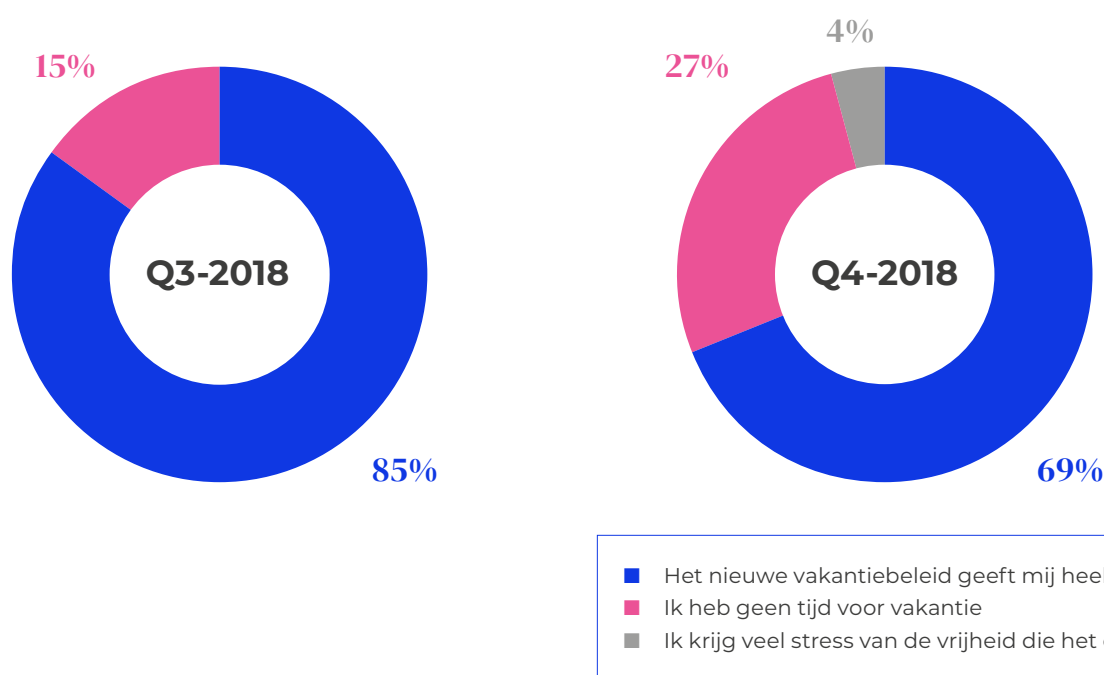
'Vakantie' werd  
onbewust **ingeruild**  
voor **'vrijheid'**.

Misschien was nog wel één van de grootste complimenten t.a.v. de pilot de opmerking die Ivo maakte. Hij zei: "Arjen, als ik zie hoeveel captains er werken tussen Kerst en Oud & Nieuw, dan zie ik dat men zijn verantwoordelijkheid snapt. Dan zie ik dat dit beleid werkt. Echt prachtig om te zien."

# De analyse en de cijfers

Ik kan me voorstellen dat er bij het lezen van dit alles behoefte is aan een stukje validatie. Oftewel, toonden de cijfers ook aan dat ons beleid slim was, vanuit bedrijfseconomisch standpunt én vanuit tevredenheid van de medewerkers? Het antwoord is 'Ja', en wel hierom.

Ten eerste hebben we de laatste twee kwartalen de volgende vraag aan de captains voorgelegd: "Hoe ervaar je het nieuwe vakantiebeleid?" De uitkomsten waren als volgt:



Hoewel we een daling zien in 'de groene balk', concludeerden we dat het beeld nog steeds (zeer) positief is (mede in lijn met het volgende argument). Naast een enkeling die in Q4 stress kreeg van de vrijheid, is het grootste aandachtspunt wellicht de groep die te weinig tijd ervaart om vakantie op te nemen. Noem het werkdruk, noem het planning, noem het gevoel, maar dit is een punt waar we de komende tijd meer aandacht aan zullen geven.

Ten tweede hebben Linda en Mark het verlof over 2018 geanalyseerd. Zagen we nog verlofsaldo's waar we van schrokken en zien we de komende maanden vakanties in de agenda's verschijnen die onwenselijk waren? Nee. Natuurlijk zijn er medewerkers die minder opnamen dan ze eerder deden of zouden willen (zie eerste punt). En

natuurlijk zagen we captains die meer opnamen dan dat ze, bijvoorbeeld, in 2017 deden. Maar dan is niet alleen de vraag of ze dat sowieso hadden gedaan. Dan is vooral de vraag: heeft de desbetreffende captain hiermee iets verkeerd gedaan? Nee, totaal niet. Het kan, het mag, en het móet soms. Soms is het nou eenmaal goed om even gas terug te nemen, extra te genieten van familie, je droomreis te maken, om vervolgens optimaal te functioneren.

**Overigens, als we alle 'plussen en minnen' optellen, dan zien we letterlijk dat er op het totaal van alle captains maar een paar extra dagen op jaarbasis zijn opgenomen. In verhouding tot de zichtbare en onzichtbare output die dit beleid met zich meebrengt een zeer gunstig saldo.**





# Het gevoel van vrijheid **leidt tot** **werkplezier**

## Kortom

Je voelt 'm al aankomen. Het beleid is here to stay. Tuurlijk, het veto om te stoppen zal blijven, maar hebben we verstoppt in ons collectieve geheugen. Excap doet niet aan vakantiedagen, we doen aan het gevoel van vrijheid, zonder in te boeten op onze motivatie om iedere dag keihard te werken.

## Want het werkt!

Het hebben van een onbeperkt aantal vakantiedagen...

- › Geeft een gevoel van vrijheid.
- › Optimaliseert de balans van thuis en werk.
- › Enthousiasmeert medewerkers om voor excap te werken.
- › Zorgt voor een betere balans tussen stress en ontspanning.
- › Stimuleert overleg om op het juiste moment verlof te nemen.
- › Geeft medewerkers de verantwoordelijkheid die zij verdienen.
- › Past bij excap.

Wat ik met dit laatste bedoel? Hoewel ik ieder bedrijf dit beleid gun, geloof ik erin dat niet ieder bedrijf het kan of wil implementeren. Maar ik geloof er wel in dat het gevoel van vrijheid leidt tot werkplezier, en daarmee tot het succes van je organisatie. De mate waarin je het toepast is echter vrij voor creativiteit, interpretatie en slagvaardigheid. En... vanuit de diepste basis van je bedrijf, je cultuur, moet de overtuiging bestaan dat medewerkers het aankunnen om met deze vrijheid om te gaan. En dat is typisch excap. We werken hard, met elkaar en voor elkaar. En we genieten hard; dat gunnen we onszelf, en elkaar. En daar ben ik de hele club iedere dag weer dankbaar voor!



*Arjen*



# Wil je meer interessante blogs lezen?

**excap.nl/kennis**



info@excap.nl  
**excap.nl**



**Amsterdam**

Say Building B  
John M. Keynesplein 19  
020 204 4508

**Antwerpen**

Ankerrui 9  
2000 Antwerpen  
+32 3 303 70 92

**Groningen**

Helperpark 284 A  
Postbus 1037  
9701 BA Groningen  
050 850 7001