

Hoe geef je invulling aan flexibilisering?

Andere tijden

's Nachts full-service bieden, snel overschakelen van een drie-naar een twee-ploegendienst en inspelen op uitbreiding of vermindering van de productievraag: de behoefte van werkgevers aan flexibilisering van werktijden neemt toe. Hoe valt dat te combineren met de wensen van werknemers en welke rol kan de or daarbij spelen?

Door Nicole Pikkemaat

- **Stappenplan**
- **Indirecte gevolgen**
- **Eigen werktijden bepalen**

Veranderingen van werktijden en roosters zijn instemmingsplichtig volgens artikel 27 WOR. Soms gaat een wijziging van werktijden gepaard met meer veranderingen als het aantrekken van extra personeel, het wijzigen van werkzaamheden of het invoeren van een ander productieproces. Dan is de adviesplicht uit artikel 25 WOR van toepassing. Een slimme or spreekt beide trajecten duidelijk en separaat af met de bestuurder: vraag om een aparte adviesaanvraag en een apart instemmingsverzoek. Beslaat een verandering van werktijden meerdere fasen, geef dan niet bij de instemmingsaanvraag gelijk alles uit handen, maar spreek verder in de tijd meerdere beslismomenten af.

Puzzelen

Het bepalen van werktijden en het maken van roosters begint voor veel organisaties bij het bekijken van de productievraag, de werklijnen en de klantbehoeften. Die variabelen zijn bepalend voor de vereiste personeelsinzet, en die kan per seizoen, per maand of zelfs per week verschillen. Zo kan er piekdrukte zijn rond de feestdagen, kunnen ruimere openingstijden gewenst zijn vanwege een tijdelijke actie of kan er extra inzet van verplegend personeel nodig zijn vanwege een onverwachte toestroom van patiënten. Is de vereiste bezetting voor een bepaalde periode bekend, dan worden de roosters gemaakt. Daarbij kan het volgende stappenplan van FNV Bondgenoten goed van pas komen.

1. Inventarisatie en analyse van werkaanbod (waarbij ook gekeken wordt naar tijdgebonden en niet-tijdgebonden werkzaamheden en voorspelbaar en onvoorspelbaar werk).
2. Analyse van de verhouding van bruto- en nettobezetting en bepaling van de benodigde reservecapaciteit.
3. Vertaling van de inzet van personeel en het bedrijfsdrukte-profiel naar een dienstenrooster.
4. Inventarisatie van wettelijke, ergonomische en sociale eisen en van de wensen en voorkeuren van medewerkers.
5. Ontwerp van roosters en keuzeproces.
6. Officieel instemmingsverzoek aan de ondernemingsraad.
7. Bekendmaking, invoering, evaluatie en (zonodig) bijstelling.

Om te komen tot een brutobezetting moet de reservecapaciteit worden bepaald: de reserves voor vakantie, ziekte en piekdruktes maar ook voor opleiding, werkoverleg, pauzementen en werkoverdracht. Daarna moet het rooster worden gemaakt. Dat is puzzelen, onder meer omdat er rekening moet worden gehouden met bedrijfshulpverlening en vereiste kwalificaties. Er moeten altijd gekwalificeerde bedrijfshulpverleners aanwezig zijn, evenals voldoende gekwalificeerde medewerkers om het werk goed en veilig te kunnen uitvoeren. Denk bijvoorbeeld aan een verpleegkundige die bevoegd is

voor het toedienen van een specifiek medicijn en een voorman met de bevoegdheid om een productielijn stop te zetten. Wat gebeurt er als zij er niet zijn? Verder mogen risicovolle werkzaamheden als het behandelen van agressieve patiënten of het bedienen van gevaarlijke machines, nooit alleen worden gedaan.

Indirecte gevolgen

Veranderingen van werktijden van een afdeling of functiegroep hebben vaak indirecte gevolgen voor medewerkers. Voorbeelden zijn:

- **Financiële consequenties**
Een roosterwijziging kan ertoe leiden dat een medewerker minder overwerkt dan voorheen of onder een andere toeslagregeling valt. Hiermee verandert het inkomen van de medewerker.
- **Thuisituatie**
Een verandering van werktijden heeft invloed op het privéleven van medewerkers. Het kan zijn dat de vaste zorgdag thuis of de vrijwilligersavond niet meer (goed) in gepland kan worden. Medewerkers moeten dan in ieder geval voldoende tijd hebben om iets anders te kunnen regelen. Bij voorkeur wordt er eerst gekeken naar mogelijkheden om de werktijden op de privé situatie af te stemmen. Voor de or is het aan te raden om dan compensatieafspraken of een overgangsregeling af te spreken. Denk ook aan een bezwarencommissie waar gedupeerde medewerkers terecht kunnen.
- **Andere afdelingen**
De verandering van de werktijden heeft mogelijk impact op de werkwijze van andere afdelingen. Zo moet er bijvoorbeeld op andere tijdstippen worden aangeleverd, vindt de piekdrukte bij de receptie of andere tijdstippen plaats of moet de technische dienst het onderhoudschema aanpassen.
- **Consignatiediensten**
Consignatiediensten, ook wel bereikbaarheids- of stand-by-diensten genoemd, zijn bedoeld voor incidentele en niet te voorziene arbeid. Het zijn diensten die buiten het normale dienstrooster, thuis en/of tijdens de pauzes ingevuld kunnen worden.

De ondernemingsraad zal zijn vertrouwde rol moeten loslaten



Mogelijk leidt verandering van werktijden op een afdeling tot meer oproepen voor medewerkers die consignatiediensten draaien. Het is dan de vraag of een consignatiedienst nog wel de beste oplossing is.

De verhouding tussen vast en ingeleend personeel

Bekijk welke gevolgen de aanpassing van werktijden heeft voor de inzet van ingeleend personeel. Een belangrijke vraag is of de verhouding tussen vast en ingeleend personeel op alle tijdstippen verantwoord is.

Nachtarbeid

Werken in de nacht is zwaar. Het brengt gezondheids- en veiligheidsrisico's met zich mee. Kijk daarom naar mogelijkheden om meer werk overdag te doen. Dat kan betekenen dat er technische maatregelen nodig zijn of andere klantafspraken gemaakt moeten worden. Soms zijn er simpele oplossingen mogelijk, die in gesprekken met medewerkers gestalte kunnen krijgen.

Het zal niet altijd mogelijk zijn om het werken in de nacht uit te bannen. Zorg dan dat medewerkers er niet alleen voor staan. Voorkom eenzame arbeidsplaatsen, zorg voor communicatie- en alarmeringvoorzieningen en een goede terrein- en werkplekverlichting. Kijk ook naar mogelijkheden om het werken in de nacht zo aangenaam mogelijk te houden. Denk aan voldoende pauzemogelijkheden, geschikte verwarming tijdens koude nachten en gezonde kantinevoorzieningen.

Evaluatie

Het is lastig het werkaanbod te voorspellen en een goed overzicht te houden. Een goede evaluatie helpt. De Arbeidstijdenwet verplicht de werkgever om de gewerkte uren per medewerker te registreren. Deze registratie kan worden benut om overschrijding van gezondheidsgrenzen vroegtijdig te signaleren en corrigeren, maar ook om tot structurele oplossingen te komen. Kijk verder naar de verzuimcijfers en de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en het periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO). In het kader van de Arbwet is de werkgever verplicht een RI&E uit voeren en medewerkers een PAGO aan te bieden. In de RI&E moet ook gekeken worden naar de risico's inzake werktijden. In het PAGO moet aandacht besteed worden aan nachtarbeid.

Zelfroosteren

Flexibilisering van werktijden komt niet alleen tegemoet aan de wensen van werkgevers. Het kan medewerkers de mogelijkheid geven om hun werktijden beter af te stemmen op hun privéomstandigheden. Werknemers die hun eigen werktijden kunnen bepalen, zijn doorgaans erg tevreden, ze verzuimen minder en zijn vaker bereid langer door te werken. Dat is uiteraard ook in het belang van de werkgever.

Voor ondernemingsraden is het zinvol om zich te oriënteren op vormen van flexibel

roosteren. De ultieme vorm daarvan is zelfroosteren, waarbij medewerkers helemaal zelf hun rooster indelen. Meer informatie over de wenselijkheid en mogelijkheden voor zelfroosteren is te vinden op internet: <http://mkbkrachtcentrale.nl/tools/flexibel-roosteren-scan>.

Loslaten

Het invoeren van of toewerken naar zelfroosteren betekent dat de ondernemingsraad zijn vertrouwde rol moet loslaten. Waar de or eerder instemmingsrecht had op wijziging van werktijden, bepalen medewerkers nu in hoge mate zelf op welke tijden ze werken. De or heeft echter wel houvast aan de voorwaarden en spelregels waarbinnen medewerkers hun werktijden bepalen: zodra die worden aangepast, komt het instemmingsrecht van de or in beeld. Verder dient de or waakzaam te zijn op de bepaling van het werkaanbod. Het is raadzaam om hier gedegen afspraken over te maken.

Tot slot

Verandering van werktijden staat vaak niet op zichzelf. Stimuleer als or dat de werkgever goed nadenkt over de eventuele gevolgen en dat hij komt met meerdere alternatieven.

Doe dat als or zelf ook. Ga in gesprek met de werkgever, de planners en de medewerkers die het betreft. Schakel zo nodig de hulp in van deskundigen en/of vakorganisaties, met name als de wijzigingen van

invloed zijn op cao-bepalingen. Spreek steeds duidelijke beslismomenten af, zodat u altijd kunt bijsturen. Want ongezonde werktijden leiden tot onvrede, gezondheidsklachten en ziekteverzuim en daar is niemand bij gebaat.



Nicole Pikkemaat is trainer, adviseur en coach *Arbeid en Gezondheid bij FNV Formaat*.