

Checklist professioneel arbeidstijdmanagement

Wat zijn kenmerken van een professioneel Arbeidstijdmanagement?

1. Arbeidstijdmanagement niet geïsoleerd bekeken, maar als het totaal van organisatie en het organisatiebeleid op de langere termijn

Van belang is dat het ontwerpen van werktijdregelingen en roosters tevens plaatsvindt vanuit kennis en visie op toekomstige veranderingen in de organisatie van het werk en bijbehorende werktijden. Binnen het arbeidstijdmanagement (ATM) moet permanent aandacht zijn voor vragen zoals:

- Hoe is de marktpositie van het bedrijf op de kortere en de langere termijn?
- Zijn er belangrijke veranderingen te verwachten in de logistiek, technologie of bedrijfstijd van het productieproces/dienstverlening?
- Hoe ontwikkelt de positie van het bedrijf zich op de arbeidsmarkt?
- Welke belangrijke veranderingen in omvang en kwaliteit van het personeelsbestand zijn er op middenlange termijn te verwachten?
- Hoe ziet men de verhouding tussen interne en externe flexibiliteit op korte en langere termijn?
- Hoe ziet het sociaal beleid van het bedrijf eruit, is er sprake van goed onderling overleg, van professioneel management en goede administratieve voorwaarden?
- Hoe ziet het beoordelings- en beloningsbeleid er op de korte en langere termijn uit?
- Hoe ontwikkelt zich de cultuur van de organisatie, is er sprake van een typische 'mannencultuur' met veel kostwinners of is de cultuur meer gevarieerd?

2. Goede afstemming werkaanbod en personele bezetting.

Een goede werktijdregeling leidt tot een optimale afstemming tussen werkaanbod en kwalitatieve en kwantitatieve bezetting. Belangrijke eisen aan ATM zijn:

- Analyse van huidige en toekomstige werkaanbod
- analyse van pieken en dalen daarin, per dag, per week, per seizoen, per jaar
- Onvoorspelbaarheid in het werkaanbod definiëren naar aard en omvang
- De verhouding tussen bruto- en nettobezetting berekenen
- Een capaciteits- en personeelsplanning maken voor de korte en de langere termijn, zowel kwalitatief als kwantitatief
- Overwerk en leegloop zoveel mogelijk terugdringen

3. Procesmatige benadering in een aantal stappen.

Zorgvuldige vormgeving van roosters bestaat steeds uit een aantal stappen. Goed ATM neemt deze stappen steeds in acht:

- Samenstelling projectgroep werktijden.
- Analyse werkaanbod: het bedrijfsdrukteprofiel
- Analyse verhouding bruto en nettobezetting: noodzakelijke reservecapaciteit
- Inzet van personeel relateren aan het bedrijfsdrukteprofiel en vertalen in dienstenrooster
- In kaart brengen wensen en voorkeuren werknemers
- Roosterontwerp
- Ontwerpen beheersregels
- Roosterkeuze, arbeidsvoorwaardelijke afspraken en besluitvorming
- Informeren van de betrokken werknemers.
- Proefperiode

- Evaluatie en bijstelling

Klik hier voor uitwerking van de stappen behorende bij goed Arbeidstijdmanagement

4. Uitgaan van ergonomische roosterprincipes en –richtlijnen.

Een goed arbeidstijdenmanagement hanteert tenminste zeven criteria voor het ontwerpen van een dienstrooster. Het zijn zowel gezondheidskundige als sociale criteria. Deze criteria en de er uit voortvloeiende vuistregels moeten in visie en handelen van het arbeidstijdenmanagement duidelijk te herkennen zijn:

- Voorspelbaarheid
- Regelmaat
- Aansluiting op je bioritme
- Dienst- en weekbelasting
- Mogelijkheid tot nachtrust
- Mogelijkheid tot huishoudelijke en gezinstaken
- Mogelijkheid tot avond- en weekendrecreatie
- Op basis van deze criteria zijn een aantal vuistregels te geven.
- Klik hier voor de Vuistregels voor gezond en sociaal roosteren

5. Actief toepassen en naleving van regelgeving, wettelijke overlegprocedures en algemene verplichtingen.

Het ontwerpen van roosters vindt plaats binnen wettelijke voorschriften en regels. Een goed arbeidstijdenmanagement heeft kennis van de WOR, ATW en ATB en leeft de daarin opgenomen normen en procedures zonder meer na. Het betreft de volgende onderdelen:

- normen Arbeidstijdenwet
- Algemene Wet Arbeid en Zorg
- Wet Aanpassing Arbeidsduur (deeltijdwet)
- vakantiewet
- CAO normen
- Wettelijke en CAO-overlegprocedures:
 - Instemmingsrecht artikel 27 WOR
 - Overeenstemmingsrecht bij gebruik overlegregeling van de ATW
 - Overlegbepalingen rond AWAZ, WAA, vakantie e.d.
 - Overlegbepalingen uit de CAO (bijv bij invoering ploegendienst)
- Algemene beleidsverplichtingen voor de werkgever uit de ATW:
 - rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemer
 - aandacht besteden aan de veiligheid, gezondheid en welzijn van de arbeidstijden via Risico-inventarisatie en – evaluatie (RIE).
 - de roosters schriftelijk vast leggen
 - Een (nieuw) rooster of een wijziging van het rooster 28 dagen van tevoren aan de betrokken werknemer bekend gemaakt worden (of korter, alleen in collectief overleg).
 - een duidelijke registratie van de arbeids- en rusttijden, niet alleen de vastgestelde roosters, maar ook om de daadwerkelijke gewerkte uren en bijbehorende rusttijd en pauzes.

6. Leiding geven, trainen en ondersteunen van het middenmanagement bij het ontwerpen van roosters en toepassen van regels en afspraken over werktijden.

Voormannen, ploeg- en afdelingschefs zijn cruciaal voor de kwaliteit van het arbeidstijdenmanagement in een onderneming. Het kader is een belangrijke bron van informatie bij het afstemmen van werkaanbod en bezetting en de vertaling in een werkrooster. Zij lossen dagelijkse problemen in de bezettingsgraad op en onderhandelen ze met hun ondergeschikten over mogelijkheden om het bestaande

rooster aan veranderende omstandigheden of verzoeken om verlof aan te passen. Zij bepalen in de praktijk de mogelijkheden en beperkingen voor overwerken, opnemen van snipperdagen, vakantieplanning, scholing, werkoverleg, aangepaste werktijden, ruilen van diensten, etc. Goed arbeidstijdenmanagement berust dus grotendeels op visie, kennis en vaardigheden van aan het middenkader:

- Beschouwt het middenkader de arbeidstijden als belangrijk managementonderwerp?
- Heeft het middenkader zelf tastbaar belang bij een goede resultaten van hun Arbeidstijdmanagement? Worden zij 'er op afgerekend' als het slecht loopt?
- Heeft het middenkader de benodigde ATM-vaardigheden?
- Hebben zij mogelijkheden om zich daarin te scholen?

7. Vorm geven van collectieve en individuele zeggenschap van werknemers over werktijden.

Een van de belangrijkste maatschappelijke ontwikkeling in relatie tot arbeid is de toenemende schaarste aan tijd en daaruit voortvloeiende individuele wensen van werknemers over de combinatie van werk en privé.

Een modern arbeidstijdenmanagement is zich hiervan niet alleen bewust, maar geeft praktische uitvoering aan de groeiende wens om meer zeggenschap over de werktijden, door:

- aandacht voor aan collectieve vormen van zeggenschap middels een intensieve samenwerking met de vakbonden en ondernemingsraad.
- beleid om aan individuele wensen ten aanzien van de werktijden en de combinatie werk en privé tegemoet te komen, via:
 - inhoudelijke regelgeving en instrumenten
 - een actieve houding het management om zeggenschap over werktijden serieus te nemen en te vertalen in concrete maatregelen.