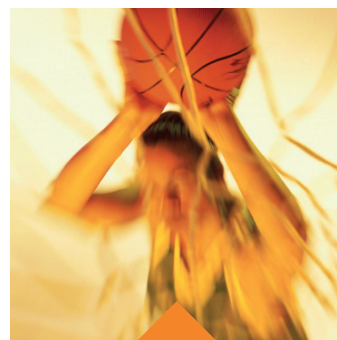
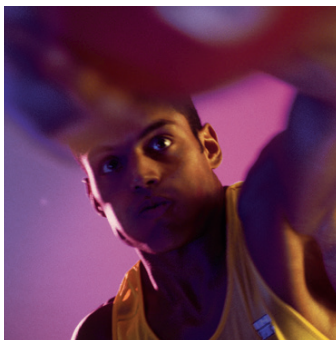


Flexibel werken met jaaruren

WERKAANBOD VERSUS BESCHIKBAARHEID



3
2
1.

Door de leden is herhaaldelijk de wens aangegeven om het bondskantoor één avond in de week bereikbaar te laten zijn voor telefonische vragen en ondersteuning. Je aarzelt om twee redenen. Ten eerste willen de medewerkers niet graag in de avond werken. Ten tweede verwacht je dat er weinig telefoontjes komen en dat de kans groot is dat je veel telefoontjes toch niet adequaat kunt afhandelen omdat je dan alle afdelingen zou moeten bezetten. De vraag om avondopenstelling is de afgelopen ledenraad weer herhaald.

Wat moet de bond nu doen?



Bijlage:
kaartspel met
management-
dilemma's

*Werkgevers in de Sport
Arnhem, november 2015*



Postbus 185
6800 AD Arnhem
Papendallaan 60
T: 0264834450
F: 0264834451
E: info@sportwerkgever.nl
W: www.sportwerkgever.nl

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5
A. JAARUREN IN DE CAO SPORT	6
1. Arbeidsduur in een jaar	6
2. Het individuele arbeidspatroon	6
3. Het jaargesprek	7
4. Betrokkenheid van de personeelsvertegenwoordiging	8
5. Salaris	8
6. Het rooster en dagvenster	8
7. Werken in het weekend, bij bijzondere evenementen en in bijzondere situaties	8
8. Overwerk	9
9. Vakantie en bijzonder verlof	9
10. Gevolgen voor het meerkeuzesysteem	9
B. WAT KOMT ER BIJ INVOERING VAN JAARUREN KIJKEN?	10
1. Werkaanbod versus beschikbaarheid	10
2. Help, ik moet roosters maken!!!	11
3. De cao en jaaruren	12
4. Vragen bij jaaruren	14
C. INVOEREN VAN JAARUREN	16
1. Aan de slag met jaaruren	16
2. Wat moet je weten?	17
3. Spelregels	18
4. Proces jaaruren	20
5. Rekentool	21

Bijlage: kaartspel met managementdilemma's



INLEIDING

Werken in de sport is voor veel mensen aantrekkelijk. Het is leuk om te doen, want sport is veelal een grote passie van de medewerkers. Werken in de sport betekent ook dat er weleens 's avonds en in de weekenden gewerkt moet worden. In sommige perioden kunnen de werkzaamheden erg oplopen als gevolg van seizoensinvloeden en het organiseren van wedstrijden, toernooien en evenementen. In andere perioden is het een stuk rustiger. Een 9 tot 5 baan past daar niet bij.

In de CAO Sport is daarom gekozen te werken met jaaruren. Dat wil zeggen dat de totale arbeidsduur per jaar van een voltijdsmedewerker is vastgelegd. Dit biedt werkgevers én werknemers de gelegenheid het werkaanbod en beschikbaarheid van medewerkers beter op elkaar aan te laten sluiten. Voor werkgevers betekent dit dat in drukke perioden voldoende werknemers beschikbaar zijn. Voor werknemers geldt dat zij werk en privé beter in balans kunnen houden.

Een perfecte oplossing dus! Het risico bestaat echter dat de jaarurensystematiek (JUS) als doel in plaats van instrument wordt gezien. Het is namelijk een instrument en geen doel. Met dit instrument kan de werkgever een flexibele inzet van de medewerkers organiseren. Wordt de jaarurensystematiek als doel benaderd, dan verdwijnt de gewenste flexibiliteit als sneeuw voor de zon.

Om je te helpen op zo goed mogelijk wijze om te gaan met de jaaruren heeft de WOS de brochure Jaaruren in de Sport ontwikkeld.

In deel A van deze brochure vind je informatie over de technische aspecten van werken met jaaruren, inclusief uitleg over relevante cao-bepalingen.

In deel B wordt ingegaan op de daadwerkelijke invoering van de jaaruren als instrument om een flexibele inzet van personeel te organiseren.

In deel C lees je wat je als organisatie kunt met jaaruren. Waar moet je rekening mee houden? Hoe voer je het zo goed mogelijk in?

Mocht je na het lezen van deze brochure nog vragen hebben, neem dan contact op met het WOS-kantoor.

A JAARUREN IN DE CAO SPORT

1. ARBEIDSDUUR IN EEN JAAR

De arbeidsduur wordt bij de jaarurensystematiek niet langer uitgedrukt in het aantal uren per week, maar in het aantal uren per jaar. Voor werknemers met een voltijd dienstverband is de norm vastgesteld op 1.930 uur per jaar. Dat is op basis van de 38-urige werkweek van voorheen. Bij een deeltijd dienstverband geldt het aantal uren per jaar naar rato.

Berekening aantal uren

Bij een jaarurensystematiek is het mogelijk om voor elk kalenderjaar het aantal werkuren uit te rekenen, maar dat geeft verwarring. De meeste organisaties die met een jaarurensystematiek werken, kiezen ervoor om het aantal uren per jaar voor onbepaalde tijd vast te leggen. Ook de CAO Sport kiest hier voor. Dan moet er over een lange termijn een gemiddelde berekend worden. Voor de sportsector ziet de berekening van het aantal uren bij een voltijd dienstverband er als volgt uit.

Per jaar zijn er gemiddeld 365,25 dagen. Van dit aantal dagen worden de zaterdagen en zondagen afgetrokken. Gemiddeld over zeven jaar – de periode 2001-2007 – zijn dat 104,29 dagen. Resteren 260,96 dagen. In de sportsector geldt bij een voltijd dienstverband een gemiddelde werkweek van 38 uur. Over vijf dagen gemeten is dat 7,6 uur per dag. Dit betekent dat 260,96 dagen overeenkomt met 1.983,37 uur. Van dit aantal uren wordt vervolgens afgetrokken de in de CAO Sport vastgelegde feestdagen die niet op een zaterdag of zondag vallen. In dezelfde periode van zeven jaar vallen 7 van de 11 feestdagen niet op een zaterdag of zondag. Voor deze feestdagen geldt dus een aftrek van 53,2 uur. Na aftrek van de feestdagen resteren er 1.930,13 uur. Afgerond in het voordeel van de werknemers is de arbeidsduur per jaar bij een voltijd dienstverband 1.930 uur.

Bij een deeltijd dienstverband geldt het aantal uren naar rato. Een werknemer met een arbeidsovereenkomst van 60%, moet in een jaar 60% van 1.930 uur = 1.158 uur werken.

2. HET INDIVIDUELE ARBEIDSPATROON

Op basis van de CAO Sport dient elke werkgever jaarlijks met iedere werknemer het aantal te werken uren af te spreken en de verdeling van die uren over het komende jaar. Dit wordt het individuele arbeidspatroon genoemd. De jaarurensystematiek maakt het mogelijk om in bepaalde periodes van het jaar meer uren te werken dan in andere periodes. Werkgever en werknemer kunnen natuurlijk ook een regelmatig arbeidspatroon afspreken. Bij het vormgeven van het individuele arbeidspatroon geldt wel

een aantal beperkingen. Er moet namelijk rekening worden gehouden met de normen voor arbeids- en rusttijden die zijn vastgelegd in de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit. Het aantal uren van het individuele arbeidspatroon hangt verder af van de omvang van de aanstelling. Uiteraard wordt het aantal uren per jaar verminderd als gevolg van de verlof- en vakantierechten. Ook is een vermindering van het aantal jaaruren mogelijk voor sportorganisaties met een hoger aantal feestdagen.

3. HET JAARGESPREK

De leidinggevende maakt met iedere werknemer individuele afspraken over de invulling van de werktijden. Dat gebeurt in een jaargesprek. Dit jaargesprek van de werknemer en leidinggevende kan gecombineerd worden met bijvoorbeeld een functioneringsgesprek. Doel van het jaargesprek is het bereiken van overeenstemming over de inzet van de werknemer gedurende het volgende jaar. Bij het maken van afspraken worden zowel het organisatiebelang als de individuele wensen van de werknemer betrokken. Indien individuele wensen niet stroken met het belang van de organisatie, geeft het organisatiebelang de doorslag. Er dient bij het overleg rekening te worden gehouden met verschillen in gevraagde inzet van de werknemer over de seizoenen heen of met het vooruitzicht dat de werknemer bij grotere evenementen of in bijzondere situaties meer zal gaan werken.

Pieken en dalen

Een financiële afdeling heeft in de eerste drie maanden van het jaar vaak een hogere werkbelasting dan gebruikelijk. Het technisch kader in sportorganisaties kent vaak een piek in de zomermaanden en rustige tijden in de winter of andersom. In de jaarurensystematiek is het mogelijk voor een groep of voor individuele werknemers af te spreken dat voor een bepaalde periode een rooster geldt van bijvoorbeeld 42 uur per week en voor een andere periode een rooster van bijvoorbeeld 34 uur.

Ook kan er rekening worden gehouden met de aard van het werk. Zo wordt er soms een onderscheid gemaakt tussen taak- en tijdfuncties.

Taak- en tijdfuncties

Bij een taakfunctie is de taak (de opdracht, het project etc.) leidend voor de inzet van de arbeid van de werknemer. De tijdsbesteding beperkt zich bij taakfuncties niet tot de uitvoering van de werkzaamheden binnen de normale kantooruren. Meestal gaat het om functies van trainers, managers, of projectmedewerkers met de hogere loonschalen. Bij tijdfuncties is de inzet op kantoor gedurende een bepaalde tijd per dag of week leidend. Dit kan gevolgen hebben voor de aanwezigheidsplicht op kantoor, de afspraken over de werktijden en de wijze van compenseren van extra gewerkte uren.

Een eenmaal overeengekomen arbeidspatroon kan in overleg tussentijds worden aangepast. De afspraken dienen schriftelijk te worden vastgelegd.

4. BETROKKENHEID VAN DE PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING

De afspraken over de uitvoering van de jaarurensystematiek moeten worden opgenomen in een werktijdenregeling. Hetzelfde geldt voor een vakantieregeling. De ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging heeft hierbij een instemmingsrecht (artikel 27 van de Wet op de Ondernemingsraden). Bij het overleg over de werktijdregeling is het wenselijk rekening te houden met de werkbelasting en gezondheidsrisico's van bepaalde roostervarianten voor werknemers. Ook dienen de CAO Sport en de normen voor arbeids- en rusttijden die zijn vastgelegd in de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit in acht te worden genomen.

5. SALARIS

Het salaris van de werknemer blijft gebaseerd op de overeengekomen gemiddelde arbeidsduur en is daarmee losgekoppeld van het feitelijk aantal gewerkte uren per maand. Bij het einde van de arbeidsovereenkomst worden te veel of te weinig gewerkte uren zoveel mogelijk gecorrigeerd binnen de opzegtermijn. Het resterende verschil wordt verzilverd of verrekend met vakantie-uren of ingehouden op het laatste salaris.

6. HET ROOSTER EN DAGVENSTER

In de CAO Sport wordt de normale arbeidsduur uitgedrukt in een aantal uren per week. Voor de meeste sportorganisaties is dat gemiddeld 38 uur per week voor een voltijd dienstbetrekking. Voor iedere werknemer moet in principe een rooster met de tijdstippen van begin en einde van de werkzaamheden en de pauzes zijn opgesteld. Vanwege de wenselijkheid om werknemers flexibel te kunnen inzetten is in de CAO Sport vastgelegd, dat de normale arbeidsduur mag afwijken van de 38 uur. Bij een voltijd dienstverband mag de normale arbeidsduur variëren van 7 tot 9 uur per dag, van 35 tot 45 uur per week. Per 13 achtereenvolgende weken mag het gemiddelde maximaal niet meer dan 40 uur per week zijn. Verder is in de CAO Sport vastgelegd, dat de werktijden op maandag tot en met vrijdag als regel tussen 7.00 en 22.00 uur liggen (het dagvenster).

7. WERKEN IN HET WEEKEND, BIJ BIJZONDERE EVENEMENTEN EN IN BIJZONDERE SITUATIES

De aard van de functie kan met zich meebrengen dat voor sommige werknemers ook het werken op zaterdag, zondag en de feestdagen als normaal kan worden aangeduid. Voor andere werknemers geldt bij bijzondere evenementen, bijvoorbeeld kampioenschappen of toernooien, dat op alle dagen van de week kan worden gewerkt tussen 07.00 en 22.00 uur. In de regel wordt niet op meer dan 39 zondagen per jaar arbeid verricht. Bij arbeid op 40 of meer zondagen per jaar is instemming van de werknemer nodig. In deze situaties zijn de arbeidspatronen anders dan normaal.

8. OVERWERK

Onder overwerk wordt verstaan de arbeid die incidenteel wordt verricht boven de bij de individuele werktijdregeling of rooster vastgestelde arbeidsduur. Voorwaarde is dat de werkgever opdracht tot overwerk heeft gegeven of achteraf toestemming geeft om de extra werkuren als overwerk te beschouwen. Compensatie van de overwerkuren vindt als hoofdregel in tijd plaats binnen het refertejaar. Het refertejaar bedraagt een jaar wat door de werkgever vooraf wordt vastgesteld. Indien omstandigheden in de organisatie zich naar het oordeel van de werkgever verzetten tegen het opnemen van de gemaakte overuren in hetzelfde refertejaar, dan dient het saldo aan overuren in tijd gecompenseerd te worden binnen het eerste kwartaal van het volgende referteperiode. Is dit niet mogelijk dan wordt een vergoeding in geld conform het voor de werknemer geldende uurloon en een toeslag van 30% toegekend.

Deze regeling is niet van toepassing op flexwerkers, oproepkrachten en vakantiekrachten of in geval dat werkgever en werknemer onderling afspraken hebben gemaakt over de tijdelijke uitbreiding van het aantal te werken uren.

9. VAKANTIE EN BIJZONDER VERLOF

De werknemer heeft conform de CAO Sport per kalenderjaar recht op 182,4 uur (24 dagen) vakantie. Oudere werknemers krijgen na het bereiken van een bepaalde leeftijd recht op extra vrije uren, waarbij één dag staat voor 7,6 uur. De rechten op bijzonder verlof worden in de cao in uren vermeld. Ze tellen mee bij de vaststelling van de totale arbeidsduur. Het gaat hierbij om betaald verlof bij jubilea, doktersbezoek, verhuizing e.d. en om gebeurtenissen als huwelijken, overlijden, geboorten. De gebeurtenis moet wel samenvallen met een voor de werknemer ingeroosterde werkdag.

10. GEVOLGEN VOOR HET MEERKEUZESYSTEEM

Het is mogelijk, dat via een meerkeuzesysteem uren worden ingekocht of verkocht. Dan kan er worden gewerkt met een 'rekening-courant' of urensaldo per werknemer.

WAT KOMT ER BIJ INVOERING VAN JAARUREN KIJKEN?

1. WERKAANBOD VERSUS BESCHIKBAARHEID

De jaarurensystematiek is een instrument om een flexibele inzet van personeel te organiseren binnen het afgesproken totaal aantal werkuren per jaar. Bij een jaarurensysteem hoort dus een jaarlijkse arbeidsduur. Deze bedraagt ongeveer 52 maal de wekelijkse arbeidsduur. In de CAO Sport bedraagt de jaarlijkse arbeidsduur van een fulltimer na aftrek van feestdagen en schrikkeljaareffecten 1930 uur. Dit geldt voor een fulltime medewerker met een contract van 38 uur. Al naar gelang organisatiedrukke of beschikbaarheid van de medewerker kan de feitelijke arbeidstijd in een week variëren: de werkweek wordt dus geflexibiliseerd. Althans, als dat zinvol is.

Zoals altijd wanneer het woord flexibiliteit aan de orde is in relatie tot werk, is er volop kans op misverstanden, want niet alle betrokkenen hebben hetzelfde beeld bij het begrip flexibele inzet. Betekent dit nu dat de werkgever al naar gelang de capaciteitsvraag vrij is om te bepalen wanneer de werknemer werkt, of is het zo dat de werknemer vrij is al naar gelang zijn beschikbaarheid te bepalen wanneer hij zijn uren komt werken?

De cao zegt er het volgende over:

Artikel 27 derde lid: De werkgever spreekt met elke werknemer het aantal te werken uren per jaar af. Artikel 27 vierde lid: De indeling van het jaarlijks arbeidspatroon wordt in overleg met de werknemer bepaald.

Dat is het dus: de werkgever kijkt naar het werkaanbod en beschikbaarheid van personeel en overweegt wat daarvan de consequenties zijn voor de inzet die op enig moment nodig is. Hij bespreekt die gevolgen met zijn mensen en stelt op basis daarvan in overleg met de werknemer de werktijden vast. Als het nodig is ontstaan hieruit roosters waarin medewerkers op bepaalde dagen, weken, maanden of perioden in het jaar meer of minder uren werken. Uiteindelijk tellen de gewerkte uren voor iedere fulltimer op tot 1930 uur per jaar inclusief vakantie en eventueel ziekte, maar exclusief de feestdagen. Voor parttimers geldt ditzelfde naar rato van hun contractgrootte.

In de cao staat dat werkgever en werknemer dit overleg over het jaarlijks arbeidspatroon voeren in een jaargesprek dat kan samenvallen met een functioneringsgesprek. Het jaargesprek moet leiden tot overeenstemming over de inzet van de medewerker in het volgende jaar. Zowel organisatiebelang als individuele wensen van de medewerker worden in het jaargesprek betrokken. Als individuele wensen niet stroken met het organisatiebelang, dan krijgt het organisatiebelang voorrang.

2. HELP, IK MOET ROOSTERS MAKEN!!!

Klinkt ingewikkeld, maar het is eenvoudiger dan het lijkt. Het gaat erom dat je als leidinggevende samen met de medewerkers gaat nadenken over welke inzet zinvol is en daar vervolgens ook naar handelt. Het gaat niet zozeer om het rooster, maar om het planmatig werken. Daarbij zit een aantal aspecten dat betrekking heeft op de leidinggevende en aspecten die betrekking hebben op de situatie van de medewerker.

MANAGEMENT

- Plannen op basis van behoefte
- Prognose van het werk kwantificeren
- Vraaggestuurde inzet i.p.v. op basis van beschikbaarheid
- Capaciteitsmanagement: sturen op inzet personeel

MEDEWERKER

- Contract verder uitgewerkt naar uren op jaarbasis
- Toepassen van meer- en minderuren
- Wensen en behoeften honoreren i.p.v. aanwezigheid registreren

Doel: optimalisatie inzet personeel op basis van de vraag binnen de gestelde kaders.

In een aantal gevallen kan de uitkomst zijn dat er eigenlijk niets of weinig verandert. Medewerkers of afdelingen met een vlak werkaanbod door het jaar heen kunnen gewoon worden gepland in 'roosters' met vaste werkdagen en vaste vrije dagen, zodanig over de week verdeeld dat er steeds voldoende bezetting aanwezig is om het voorhanden werk uit te voeren. In voorkomende gevallen als een medewerker zijn werkpatroon wil veranderen (bijvoorbeeld parttime werken) of als er een nieuwe medewerker bij komt zullen collega's wel met dagen schuiven.

Er zijn ook situaties denkbaar waar in de loop van het jaar drukkere perioden voorkomen en minder drukke perioden. Zulke situaties lenen zich bij uitstek voor toepassing van de jaarurensystematiek. In drukke perioden werken medewerkers dan meer uren en die worden weer gecompenseerd door in stillere periodes minder uren te werken. Onderstaande afbeelding geeft een beeld van de mogelijke verandering. De gele lijn in de bovenste grafiek geeft een vlakke inzet weer terwijl de capaciteitsvraag in de loop van het jaar varieert. De uitkomst is dat gedurende een deel van het jaar de inzet (gele lijn) hoger is dan de vraag. In de onderste grafiek laat de rode lijn de inzet van personeel zien: tijdens de zomermaanden een hogere inzet en in het voor- en najaar een iets lagere inzet. Zo volgt de inzet van personeel nauwkeuriger de vraag naar capaciteit. Het idee is dat als de inzet de capaciteitsvraag beter volgt, de kwaliteit verbetert (want voldoende capaciteit) tegen lagere kosten: er is geen ondercapaciteit (overwerk) in het drukke seizoen en er is geen overcapaciteit (leegloop) in het laagseizoen.

Plannen op basis van beschikbaarheid



Plannen op basis van inzichten werkaanbod (patronen)



JUS:

In artikel 35 van de cao wordt aangegeven dat eenmaal per jaar een gesprek plaatsvindt tussen leidinggevende en medewerker over het arbeidspatroon. Normaal gesproken zal dat gesprek gericht zijn op het standaardpatroon van de medewerker. Indien echt sprake is van seizoensfluctuaties zal de inzet al naar gelang deze seizoenschommelingen onderwerp van gesprek zijn. Voorstelbaar is dat leidinggevendens frequenter dan eenmaal per jaar met hun medewerkers van gedachten wisselen over de inzet: niet ieder evenement of iedere inzet zal al aan het einde van het voorafgaande jaar bekend zijn. In een aantal gevallen zullen de werkplannen voor evenementen op kortere termijn worden gemaakt en zal ook de inzet daarbij op kortere termijn worden besproken en gepland. Een belangrijk aspect van de jaarurensystematiek is dat de arbeid wordt ingeroosterd en dat het werkpatroon dus een uitkomst is van de ingeplande arbeid, en niet een uitkomst is van de beschikbaarheid van de medewerker.

3. DE CAO EN JAARUREN

De spelregels waaraan de roosters en diensttijden moeten voldoen zijn eenvoudig genoeg. In de cao staat het volgende:

- Dagelijkse arbeidsduur minimaal 7, maximaal 9 uren
- Wekelijkse arbeidsduur minimaal 35, maximaal 45 uur
- Per 13 weken gemiddeld maximaal 40 uur per week

We hebben het hier over arbeid. Pauze wordt niet geteld als arbeid. Ook de arbeidstijdenwet kent regels over werk- en rusttijden. De meest belangrijke zijn:

- Dagelijkse rust (vrije tijd tussen twee diensten) minimaal 11 uren, dit mag 1 keer per 7*24 uur worden teruggebracht tot 8 uur.
- Per 7 x 24 uur tenminste één blok van 36 uur vrijaf. Als je daar niet aan komt, bijvoorbeeld omdat er het hele weekend gewerkt wordt mag je ook uitgaan van tenminste 72 uur vrijaf per 14 x 24 uur. Die 72 uur mag dan weer worden opgesplitst in blokken van minimaal 32 uur vrij.

Deze normen leveren een aanzienlijke beperking op voor de flexibiliteit. Over een periode van 13 weken mogen medewerkers gemiddeld maximaal 40 uur per week werken, in totaal dus 520 uur. Als een medewerker in 26 weken in totaal 1040 uren werkt, blijven er voor de andere helft van het jaar $1930 - 1040 = 890$ uren over. Gemiddeld is dat 34,2 uur per week. Feitelijk zit dat dus al onder het door de cao toegestane wekelijkse minimum. De cao-bepalingen geven dus geen ruimte voor heel grote fluctuaties, maar lenen zich meer voor flexibiliteit op de iets kortere termijn, binnen een kwartaal of binnen een maand, en dat kan heel handig zijn wanneer medewerkers bijvoorbeeld betrokken zijn bij een sportevenement. Dat maakt het dus makkelijk om te starten met de jaarurensystematiek.



Voorbeeld Jaaruren

In de vierweekse roosterperiode die hieronder is afgebeeld, worden de roosters 'geplooid' rondom enkele afwijkende situaties.

- De eerste week is voor iedereen normaal, met uitzondering van Witte. Witte is communicatie-medewerker en heeft een deadline te halen in het eerste weekend. Normaliter werkt hij maandag, dinsdag, woensdag en vrijdag, maar in deze eerste week worden twee werkdagen van week 2 naar voren getrokken en werkt hij zes dagen achtereen om zijn deadline te halen. Zijn collega's draaien in week 1 hun normale dagen.
- In het tweede weekend is er een groot evenement waarbij een aantal medewerkers is betrokken. Enkele medewerkers verschuiven diensten vanuit week 2 naar het weekend en anderen trekken een dienst uit week 3 naar weekend 2 toe.
- In week 4 is alles weer normaal. Alleen Huib werkt in week 4 een dag minder dan in de eerdere weken. Huib is de enige fulltimer. Hij heeft een contract voor 38 uur in de week. In de eerste drie weken heeft hij 40 uur gewerkt, dus in week 4 werkt hij 32 uur om op zijn gemiddeld 38-urige werkweek uit te komen.

Met Huib's voorbeeld wordt getoond dat van ADV-dagen geen sprake meer is bij deze inroostering van de arbeid. De jaarurensystematiek gaat ervan uit dat een medewerker wordt ingeroosterd al naar gelang zijn contractgrootte. Dit kan door hem (in dit voorbeeld) eenmaal per vier weken een dag minder te laten werken of door te variëren met de arbeidstijd per werkdag.

	M	D	W	D	V	Z	Z	M	D	W	D	V	Z	Z	M	D	W	D	V	Z	Z		
Mark	•	•		•	•			•	•		•	•	•	•			•	•	•	•			128
Karin	•	•	•					•	•	•			•	•			•	•	•				96
Marloes		•		•	•						•	•	•	•			•		•	•			96
Rutger	•	•	•	•				•	•	•	•				•	•	•	•					128
Huib	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•	•		•	•		•	•				152
Willemijn		•	•	•	•			•	•	•		•	•	•	•		•	•	•	•			128
Witte	•	•	•	•	•	•		•	•				•	•	•	•		•	•	•	•		128
Totaal	5	7	5	5	5	1		4	6	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5				

Deadline 
Evenement 

Op de onderste regel van de roostertabel is de totale bezetting per dag opgeteld. De leidinggevende heeft erop gelet dat hij of zij zich niet laat verrassen door onderbezetting als gevolg van de bijzonderheden. De laatste kolom in de tabel bevat de telling van het totaal aantal uren arbeid per medewerker gedurende de beschreven periode. Iedere medewerker zit aan het einde van de vierde week op zijn contractuele uren.

Het voorbeeld toont aan dat toepassing van de jaarurensystematiek (je zou het ook een 'gemiddelde urensystematiek' kunnen noemen) de wereld niet op zijn kop zet. Het is een systematiek waarmee iedere leidinggevende/afdeling een rustige start kan maken, omdat de systematiek lijkt op wat je bijna vanzelf al doet of zou willen doen om het werk zo goed mogelijk te plannen.

4. VRAGEN BIJ JAARUREN

Wat is eigenlijk werk?

De sport is een leuke sector om in te werken. Voor sommige medewerkers lopen werk en hobby in elkaar over. Dat maakt het ook niet makkelijk om vast te stellen wanneer je aan het werk bent en wanneer je bezig bent in je vrije tijd je hobby uit te oefenen. Vaak is het niet zwart-wit, maar kent het allemaal schakeringen grijs. Als je bijvoorbeeld in het weekend bij een evenement bent word je soms aangesproken als vertegenwoordiger van de organisatie en tegelijkertijd ben je er voor je plezier.

Dit kan leiden tot vragen en onduidelijkheden als je planmatig bezig bent met het roosteren via de jaarurensystematiek. Hier is eigenlijk maar één goed advies. Maak afspraken binnen de organisatie hoe je hiermee om gaat. Wat vinden jullie reëel? Maak de afspraken van te voren, dat voorkomt onduidelijkheden en nare discussies achteraf. Sommige organisaties hebben bijvoorbeeld de afspraak dat bijzondere activiteiten alleen als werk tellen als de manager en medewerker daarover van tevoren over hebben overlegd. Wel is het belangrijk om binnen de organisatie een consistent beleid te voeren. Het kaartspel met vragen bij dit boekje helpt daarbij om de gedachten te vormen. Het is trouwens ook heel leuk om de kaarten met elkaar te bespreken.

Uren werken of de klus klaren?

We maken wel eens een onderscheid tussen taak- en tijdfuncties. Bij een tijdgebonden functie word je aangenomen om een aantal uren te werken. De werktijden zijn duidelijk en binnen die tijd verricht de medewerker het werk wat er ligt op voorgeschreven wijze. Bij een taakgebonden functie is de relatie tussen arbeidsuren en de functie minder duidelijk. Er ligt een opdracht en de betrokken medewerker moet zelf maar zien wanneer en hoe deze opdracht wordt uitgevoerd. De receptionist en de medewerker ledenadministratie hebben een typische tijdfunctie, de directeur en de coördinator topsport hebben een taakgebonden functie. Ook in het onderscheid tussen taak- en tijdfuncties kennen we vele tussenvormen. Een typische tijdgebonden functie met pieken en dalen in het werkaanbod leent zich goed voor toepassing van de jaaruren. Maar ook in taakgebonden functies kan er sprake zijn van pieken en dalen, de jaarurensystematiek leent zich om de arbeidsuren goed te verdelen over het jaar.

Sturen op uren

Met de invoering van de jaarurensystematiek ga je veel bewuster met de uren om. Arbeidstijden en inzet van uren wordt een onderdeel van het managen van de organisatie. We spreken dan ook wel van arbeidstijdenmanagement. Dit helpt enerzijds om je eigen organisatie verder te professionaliseren. Anderzijds is het voor medewerkers ook prettig; zij kunnen zich van te voren instellen op drukke en rustige perioden.

Het sturen op uren vraagt ook wat. Registratie van uren wordt belangrijker en voor management en medewerkers wordt het van belang om geregeld na te gaan of de gemaakte uren nog overeenkomen met het oorspronkelijk gemaakte rooster. Als dat het geval is moet er worden bijgestuurd. Zo kan worden voorkomen dat er aan het einde van het jaar uren overblijven of dat de uren al voor het einde van het jaar 'op' zijn.

In het vorige deel zijn alle aspecten die samenhangen met de jaarurensystematiek kort omschreven. In dit deel worden we concreet. In vier hoofdstukken beschrijven we alle dingen waar je rekening mee moet houden bij de invoering van jaaruren en doen we suggesties voor de invoering. Achterin vind je nog een aantal invulschema's om het werkaanbod te kwantificeren.

1. AAN DE SLAG MET JAARUREN

Zorg voor een heldere visie op jaaruren

De belangrijkste vragen die beantwoord moeten worden, zijn:

- Is het helder welke uitdaging er met jaarurensystematiek moet worden aangegaan?
- Wat wil ik bereiken, wat zijn mijn doelen?
- Wat kan jaarurensystematiek daarin betekenen?
- Is het helder wat jaarurensystematiek de organisatie op kan leveren?
- Is het helder wat de voordelen en eventuele nadelen zijn voor de (individuele) medewerker?

Mogelijke valkuilen hierbij zijn:

- Nadruk leggen op (het middel) jaarurensystematiek en niet op het doel dat bereikt moet worden.
- Onvoldoende helder formuleren van de doelen.

Maak nut en noodzaak duidelijk

Maak duidelijk waarom je met jaaruren aan de slag gaat. Wat is het nut en de noodzaak voor:

- De organisatie?
- De medewerkers?
- De leden en klanten?

Als nut en noodzaak niet duidelijk zijn, leidt dit tot passiviteit. Mensen hebben dan het gevoel dat ze hun tijd wel beter kunnen besteden. Maak het dus ook niet groter dan nodig: kleinschalig aanpakken werkt vaak beter dan 'groots en meeslepend' veranderen.

Zorg voor draagvlak

Invoering van jaaruren betekent dat de werktijden van medewerkers veranderen. Dat kan leiden tot discussie in de organisatie. Het is dus belangrijk dat het management er met zijn allen achterstaat en dat er ook binnen de rest organisatie voldoende begrip en draagvlak is voor de wenselijke verandering.

Begin met een pilot

Jaarurensystematiek gaat over arbeidstijden. Wie aan de slag gaat met arbeidstijden komt altijd aan de privé-tijd van medewerkers. Dit wordt door veel medewerkers als bedreigend ervaren. Door jaarurensystematiek niet in een keer organisatie breed in te voeren maar te werken met een pilot, zorg je voor een veilige, overzichtelijke omgeving om een jaarurensystematiek vorm te geven. Een pilot is bedoeld om te kijken of en zo ja hoe een jaarurensystematiek het beste kan werken. Dit maakt een pilot voor de betrokken medewerkers minder bedreigend. Van te voren maak je afspraken aan de hand van welke criteria de pilot wordt geëvalueerd. Het voordeel van een pilot is ook dat je op basis van (tussentijdse) resultaten van de evaluatie randvoorwaarden en kaders aan kunt passen. Als laatste kan worden genoemd dat het beginnen met een pilot je de gelegenheid biedt je tijd en aandacht op een kleine groep van medewerkers te richten.

Organiseer draagvlak

Jaarurensystematiek kent een aantal wat meer technische onderdelen. Door deze technische onderdelen met de medewerkers in te vullen zijn de uitkomsten door de medewerkers en jezelf gedeelde uitkomsten. De uitdagingen die hieruit voortkomen zijn dan ook de gezamenlijke uitdagingen: als we niets doen zijn de consequenties voor iedereen duidelijk. Je hebt op deze manier een gemeenschappelijke basis gelegd. Vooral het in kaart brengen van de behoefte aan capaciteit in de verschillende periodes en het aanbod van capaciteit in die periodes geeft veel inzicht en belangrijke input voor oplossingsgericht denken.

2. WAT MOET JE WETEN?

Kun je aangeven hoeveel uur je per week aan medewerkers nodig hebt?

- Heb je het werkaanbod helder in kaart? Het werkaanbod is het uitgangspunt bij een jaarurensystematiek. Om een jaarurensystematiek in te voeren is een goed inzicht nodig in de benodigde kwaliteiten en capaciteit per periode (liefst per week). De organisatie geeft aan hoeveel uur aan medewerkers en van welke kwalificatie per periode nodig zijn.
- Heb je de uitval per periode helder in kaart? Het aantal uur aan medewerkers dat per periode nodig is, wordt niet alleen bepaald door het werk maar ook door de uitval van medewerkers. Denk hierbij aan ziekte, verlof, cursus, et cetera.

De optelsom, per periode, van de uren die nodig zijn om het werk te doen en de uren aan uitval geven de capaciteitsvraag voor die periode.

Kun je aangeven welke werkzaamheden en uitval eventueel verplaatsbaar zijn?

- Hoe tijdsgebonden is het werk of zijn de activiteiten? Kun je werk of activiteiten verplaatsen naar andere periodes?
- Hoe tijdsgebonden is uitval? Kun je bijvoorbeeld cursussen en overleggen verplaatsen naar andere momenten?

Je kunt hiermee enerzijds de pieken afvlakken, anderzijds kun je werk verplaatsen naar periodes waarin medewerkers (wel) meer willen of kunnen werken.

Kun je het aantal te werken uren op jaarbasis per contractomvang bepalen?

Elk jaar kent een ander aantal (werk)dagen. In de cao staat hoeveel uren moet worden gewerkt. Daarbij is rekening gehouden met een gemiddeld aantal doordeweekse feestdagen. Voor een parttimer geldt dit aantal naar rato. De gekozen benadering van een aantal uren dat per jaar gewerkt moet worden is een heel eerlijk systeem. Het pakt gevoelsmatig bij parttimers met een vaste vrije dag soms een beetje gek uit. In de praktijk komt het er vaak op neer dat iemand die altijd op maandag, dinsdag en woensdag werkt een feestdag op maandag voor een deel moet inhalen. Een parttimer die altijd vrij is op maandag krijgt juist extra vrije tijd. Zolang je maar rekent met uren die op jaarbasis moeten worden gewerkt komt het vanzelf goed.

Kun je vaststellen hoe groot het capaciteitsaanbod per week is?

Kun je kwantificeren hoeveel uur aan medewerkers je per periode beschikbaar hebt? Let op dat alleen een totaal aan uren onvoldoende kan zijn. Als alle medewerkers aangeven extra te kunnen werken, maar alleen op de maandag, en je hebt onvoldoende werk op die maandag, dan hebben deze extra uren geen zin. Het kan daarom nodig zijn om de beschikbaarheid op twee niveaus te bepalen:

- Per periode: medewerkers wordt gevraagd om per week aan te geven hoeveel uur zij willen/kunnen werken.
- Dagniveau: per dag wordt aangegeven of en wanneer een medewerker beschikbaar is.

Let op: Als je medewerkers vraagt om aan te geven of en waar zij meer of minder willen of kunnen werken, is het van belang dat zij (snel) kunnen zien op hoeveel jaaruren zij dan uitkomen. Zo zien de medewerkers wat de consequenties van hun keuzes zijn voor onder meer hun salaris en de werk-privé balans.

Kun je vaststellen of medewerkers hun (afgesproken) uren inderdaad maken?

Kun je op vooraf bepaalde momenten, inzichtelijk maken of een medewerker voldoende uren heeft gemaakt? In een jaarurensystematiek is constant balanceren en vooruitkijken noodzakelijk. Een goede urenregistratie is voor de organisatie van belang om te voorkomen dat je aan het eind van het jaar door medewerkers met plusuren en medewerkers met minuren wordt verrast. Vooral als het voor medewerkers eenvoudig is om diensten te 'ruilen' is dit risico aanwezig.

3. SPELREGELS

Zijn de marges over het minimale en maximale aantal te werken uren bekend?

Vanuit medewerkers- en organisatiebelang kan het zinvol zijn om marges in te bouwen over het aantal te werken uren per periode. Hierbij zijn de volgende overwegingen van belang:

- Behoud van vaardigheden en kennis: sommige activiteiten moeten regelmatig verricht worden om vaardigheden en kennis te behouden. Dit kan een minimaal aantal uur per periode vereisen.
- Werklast, kwaliteit van vrije tijd: de zwaarte van het werk kan met zich meebrengen dat er een bovengrens gesteld wordt aan het aantal werkuren per periode.
- Wettelijke en cao-bepalingen: vanuit de arbeidstijdenwet en vanuit de cao worden eisen gesteld aan maximale arbeidstijden en minimale rusttijden.

- Sociale belasting: zeker als een jaarurensystematiek (meer) van bovenaf wordt opgelegd zal rekening gehouden moeten worden met de impact op de medewerkers.
- Korte termijn flexibiliteit: het kan altijd voorkomen dat in een bepaalde periode (onverwacht) meer werk of meer uitval is. Dit betekent dat er behoefte is aan extra uren. Als dit niet, of slechts gedeeltelijk, door externe inhuur op te vangen is, zal er ruimte moeten zijn om deze extra inzet binnen de groep vaste medewerkers op te vangen.

Is bekend op welke wijze diensten vorm worden gegeven?

Meer of minder werken in bepaalde periodes is niet alleen afhankelijk van het totaal aan uren, maar ook van het tijdstip waarop en de locatie waar wordt gewerkt. Een aantal taken zal op een bepaald moment en op een bepaalde locatie plaats moeten vinden. Voor taken die minder tijdgebonden of locatiegebonden zijn, kan gekeken worden naar de optimale invulling daarvan in relatie tot de beschikbaarheid van de medewerker. Zo kan thuiswerken of buiten 'kantooruren' werken meer ureninzet genereren. Er kunnen dan langere diensten of kortere extra diensten worden gewerkt. Diensten worden dan niet bepaald op basis van aanwezigheid maar op basis van te verrichten taken.

Zijn er afspraken over verlofopname?

Flexibel werken kan er toe leiden dat medewerkers hun verlofuren niet (allemaal) opnemen, omdat zij de benodigde vrije tijd in tijd voor tijd opnemen (een periode meer uren werken afwisselen met een periode niet werken). Het kan daarom zinvol zijn om met elkaar afspraken te maken over het opnemen van (een minimaal aantal) verlofuren of te komen tot een verlofurenplanning per medewerker. Daarnaast kan het verstandig zijn om afspraken te maken over de berekening van het verlof. Bij gebruik van jaaruren kan het bijvoorbeeld voorkomen dat een medewerker het eerste halfjaar minder uren wordt ingezet en het tweede halfjaar meer uren wordt ingezet. Hoeveel uur neemt een medewerker verlof op als hij of zij vrij neemt?

Is duidelijk wanneer er sprake is van overwerk(toeslag)?

In sommige situaties is er sprake van overwerk, omdat er meer uren worden gewerkt dan dat er van tevoren waren gepland. In de cao staat dat een eventuele extra overwerkcompensatie op jaarbasis wordt berekend. Hier ontstaat dus geen probleem met de jaarurensystematiek. De jaarurensystematiek gaat immers ook uit van een jaarberekening. Indien de organisatieomstandigheden zich naar het oordeel van de werkgever verzetten tegen een tijd-voor-tijd compensatie, wordt een vergoeding in geld conform het voor de werknemer geldende uurloon toegekend. Voor uren boven de (eigen) jaarnorm wordt een toeslag in geld verstrekt van 30% van het voor hem geldend uurloon. Aan werknemers van wie het bruto maandsalaris hoger is dan het maximum schaalbedrag van de hoogste functiegroep, wordt geen overwerkcompensatie in tijd of geld toegekend.

Zijn er afspraken over plus- en minuren (tijdens het jaar en aan het einde van het jaar)?

Tijdens het jaar

Gedurende het jaar is het van belang dat constante monitoring en sturing plaatsvindt op de gewerkte uren. Maak afspraken hoe ermee wordt omgegaan als blijkt dat medewerkers voor of achter lopen in relatie tot de afgesproken uren per periode. Vaak zal dit worden opgelost in samenspraak tussen

management en medewerker. Van belang daarbij is om duidelijk af te spreken wie de uiteindelijke zeggenschap heeft over de compensatie van eventuele plus- en minuren. Wie bepaalt uiteindelijk de tijd en plaats waarop uren moeten worden ingehaald of gecompenseerd?

Aan het einde van het jaar

Zowel voor de medewerker als voor de organisatie lijkt het zinvol om niet precies op de jaaruren aan het eind van het jaar te koersen. Bouw een marge in van plus- en minuren die 'meegenomen' mogen worden naar het volgende jaar. Als er geen marge is wordt de flexibiliteit aan het eind van jaar erg klein. De marge geeft medewerkers de mogelijkheid om bijvoorbeeld in december tijd voor tijd op te nemen van uren die in januari gewerkt gaan worden.

Maak afspraken over uitbetaling van de te veel gewerkte uren (boven de marge) en maak ook afspraken over hoe er omgegaan wordt met te weinig gewerkte uren (onder de marge).

Zijn er afspraken over plus- of minuren bij uitstroom?

In een JUS krijgt een medewerker zijn salaris op basis van zijn contracturen ondanks dat hij of zij in bepaalde periodes meer of minder uren werkt. Het kan dan voorkomen dat een medewerker ontslag neemt terwijl hij of zij ten opzichte van het contract (uitbetaling) te veel of te weinig uur heeft gewerkt. Maak van tevoren duidelijke afspraken over hoe hiermee wordt omgegaan. Vaak worden overuren uitbetaald. Bij een tekort aan uren kan afgesproken worden deze te verrekenen. De verrekening kan bijvoorbeeld plaatsvinden met openstaande verlofuren boven het wettelijk minimum en/of met de laatste salarisbetaling inclusief vakantiegeld.

4. PROCES JAARUREN

Zijn de processtappen in jaarurensystematiek helder?

In principe kan op elk moment worden begonnen met jaaruren. Omdat een jaarurensystematiek sterk samenhangt met het uit te voeren werk en de beschikbare formatie, is het laten aansluiten van een jaarurensystematiek aan de beleids- en controlecyclus een logische keuze.

De volgende (technische) processtappen zijn van belang:

1. Bepalen van het benodigde aantal medewerkers uren op weekbasis.
2. Inventariseren van de beschikbaarheid van medewerkers op weekbasis.
3. Vaststellen van een eventueel verschil tussen de benodigde uren en beschikbare uren op weekbasis.
4. Matchen van de benodigde en de beschikbare uren op weekbasis.
5. Formaliseren van de inzet per medewerker op weekbasis in het jaargesprek.
6. Monitoren jaarurenafspraken en daadwerkelijke uren.

Is de tijdsplanning van de processtappen helder?

Voor medewerkers is het van belang dat zij voldoende tijd hebben om hun privéleven af te stemmen op het (eventueel) meer werken in bepaalde periodes. Over het algemeen is twee maanden hiervoor

voldoende. Dit betekent dat processtap 5 ten minste twee maanden voor aanvang van de jaarurenperiode moet zijn afgerond. De ervaring leert dat voor stap 1 tot en met 4 minimaal één maand nodig is. Stap 1 tot en met 3 kunnen (bijna) gelijktijdig worden uitgevoerd. De uitkomst is stap 4. Hiervoor zijn circa twee weken nodig. Voor stap 5 is overleg met of tussen medewerkers gewenst. Met de juiste focus en ondersteunende tools kan deze stap in circa twee weken worden afgerond.

Is duidelijk hoe het matchingproces werkt?

Een jaarurensystematiek is bedoeld om de vraag naar capaciteit (bestaande uit werk en te verwachten uitval) te matchen met het aanbod van capaciteit (bestaande uit beschikbare uren van de medewerkers). Het matchen bestaat uit drie fases:

Fase 1: In kaart brengen van de capaciteitsvraag per week. Bepaal hoeveel uren arbeid per week nodig zijn en tel daarbij de te verwachten uitval per week (in uren) op.

Fase 2: Op basis van de contracttijd bepalen hoeveel medewerkersuren per week beschikbaar zijn.

Fase 3: Matchen van de vraag naar capaciteit met het aanbod van capaciteit.

Om vraag naar en aanbod van capaciteit met elkaar te matchen zijn drie draaiknoppen beschikbaar:

Draaiknop werk: Is het mogelijk om werk te verschuiven van die weken dat er (te) weinig aanbod van capaciteit is naar weken dat er (te) veel aanbod van capaciteit is?

Draaiknop uitval: Is het mogelijk om planbare uitval (bijvoorbeeld verlof, cursus, ADV, teamdagen) te verschuiven van weken dat er (te) weinig aanbod van capaciteit is naar weken dat er (te) veel aanbod van capaciteit is?

Draaiknop capaciteitsaanbod: Is het mogelijk om medewerkers in bepaalde periodes meer uren te laten werken en in andere periodes minder uren?

Is rekening gehouden met alle formele vereisten?

Middels de cao worden formele vereisten aan de jaarurensystematiek gesteld. De twee belangrijkste zijn:

- De ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging moeten instemmen met de regeling jaaruren.
- Het jaarlijkse arbeidspatroon wordt jaarlijks in overleg tussen werkgever en werknemer bepaald.

Het is verstandig om de afspraken met de werknemer vast te leggen. Dat voorkomt onduidelijkheden achteraf.

5. REKENTOOL

Om goede roosters te kunnen maken, dient het werkaanbod van de verschillende afdelingen vastgesteld te worden. Het werkaanbod kan verschillen over de uren van de dag, de dagen van de week, de weken van de maand, de maanden van het jaar en ook per jaar. Logisch is dat je in de drukke periodes en op de drukke dagen (of zelfs dagdelen!) meer uren inzet dan in op andere dagen.

Op www.sportwerkgever.nl zie je de rekentool om het werkaanbod op jouw afdeling aan te geven. Je kunt daar ook de verwachte uitval invullen wegens bijvoorbeeld ziekte en de vakantie in procenten per maand aangeven. Eronder zie je dan wat het tekort of overschot aan uren per maand is, al dan niet bij toepassing van de jaarurensystematiek. Op het tabblad 'voorbeeld JUS' staat een voorbeelduitwerking.

Deze brochure is gemaakt in samenwerking met adviesbureau Syntro.

The logo for SYNTRO, featuring the word 'SYNTRO' in a bold, white, sans-serif font on a teal background. The letters are widely spaced. To the left of the text, several thin, curved teal lines sweep upwards and to the right, extending across the bottom of the page.

SYNTRO

schakel in proces en tijd





Postbus 185
6800 AD Arnhem
Papendallaan 60
T: 0264834450
F: 0264834451
E: info@sportwerkgever.nl
W: www.sportwerkgever.nl

BIJLAGE: KAARTSPEL MET MANAGEMENTDILEMMA'S



Door de leden is herhaaldelijk de wens aangegeven om het bondskantoor één avond in de week bereikbaar te laten zijn voor telefonische vragen en ondersteuning. Je aarzelt om twee redenen. Ten eerste willen de medewerkers niet graag in de avond werken. Ten tweede verwacht je dat er weinig telefoontjes komen en dat de kans groot is dat je veel telefoontjes toch niet adequaat kunt afhandelen omdat je dan alle afdelingen zou moeten bezetten. De vraag om avondopenstelling is de afgelopen ledenraad weer herhaald.

Wat moet de bond nu doen?



1.

Door de leden is herhaaldelijk de wens aangegeven om het bondskantoor één avond in de week bereikbaar te laten zijn voor telefonische vragen en ondersteuning. Je aarzelt om twee redenen. Ten eerste willen de medewerkers niet graag in de avond werken. Ten tweede verwacht je dat er weinig telefoontjes komen en dat de kans groot is dat je veel telefoontjes toch niet adequaat kunt afhandelen omdat je dan alle afdelingen zou moeten bezetten. De vraag om avondopenstelling is de afgelopen ledenraad weer herhaald.

Wat moet de bond nu doen?

2.

Frank werkt al jaren bij de bond en kent echt iedereen. In zijn functie ondersteunt hij de besturen van aangesloten verenigingen. Hij is in het seizoen zo'n 3 avonden per week op stap. Je twijfelt wel een beetje over het nut van zijn aanwezigheid daar, maar de verenigingen waarderen zijn aanwezigheid zeer. De gewerkte avonden compenseert hij door de volgende ochtend vrijaf te zijn. Daardoor komt de rest van zijn werk in het gedrang. Hij vraagt nu om vermindering van zijn takenpakket.

Hoe ga je hier mee om als je de leidinggevende van Frank bent?

3.

Marloes is voorlichtster van de bond. Zij ging in juni 3 weken op vakantie naar Frankrijk. Het EK in Parijs was halverwege haar vakantie. In december valt je oog op haar vakantiestaat. Je ziet dat ze in juni geen 15 maar slechts 13 vrije dagen heeft opgenomen. Als je haar erop aanspreekt zegt ze met een grote mate van vanzelfsprekendheid dat ze toch 2 dagen bij dat toernooi aanwezig is geweest. Ze had er toch ook nog een artikelje over geschreven in het bondsblad?

Schrijf je twee extra vakantiedagen af?

4.

De bond bestaat 100 jaar. Daarom gaat het hele kantoor volgende maand van woensdag tot en met zaterdag naar Istanbul. Dit wordt aangeboden door de bond. Vanwege het lustrum is er volgende week een groot toernooi voor de topsport en de breedtesport. Zelfs de minister komt, het gerucht gaat dat ook leden van het Koningshuis meesporten. Het is dus druk; naast het normale werk helpt iedereen deze week mee met de voorbereiding. Men komt wat eerder en gaat wat later weg. Vier medewerkers van je afdeling komen naar je toe met het voorstel om de extra uren van deze week op te schrijven, zodat ze deze later kunnen compenseren. Dat is immers altijd het geval bij overwerk.

Hoe reageer je als afdelingsmanager?



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



5.

Jan doet de projecten binnen de bond. Je ziet hem weinig. Hij is veel op pad, haalt subsidies binnen en lobbyt voor de bond in Den Haag. Hij heeft er ook nog een eigen adviesbedrijf naast. Eigenlijk heb je geen idee wat hij uitspookt. Wel krijg je het gevoel dat het eigen bedrijf steeds meer tijd van hem vraagt. Maar ja, tot nog toe heeft de bond geen klagen over zijn resultaten.

6.

Irene is altijd voor de bond in de weer. Ze werkt 5 dagen in de week en is in het weekend altijd met de sport bezig. Als er een nieuwe klus komt is Irene de eerste om deze op te pakken, naast al het andere werk wat ze al doet. En, ze doet het prima, het enthousiasme straalt van haar af. Je hebt binnenkort een functioneringsgesprek met haar.

Wat doe je als je zijn manager bent en wat spreek je af voor volgend jaar?

7.

Er is een vacature in je afdeling. Je hebt een heel geschikte kandidaat gevonden, die je echt wilt hebben. Zij komt echter alleen maar als ze woensdagmiddag vrij kan zijn. Nu is de bezetting op de afdeling al veel te krap op woensdag, van de 6 huidige medewerkers zijn er 5 vrij. Je denkt dat deze 5 medewerkers niet genegen zijn de vrije woensdag op te geven.

Wat ga je zeggen en wat ga je doen?

8.

Binnen jouw afdeling wordt geklaagd over de werkdruk. Er blijft geregeld werk liggen. Aan de andere kant zie je ook dat medewerkers veel tijd nemen om met elkaar over de sport te praten. Dat was je niet gewend in je vorige functie bij een verzekeringmaatschappij. Het is trouwens ook precies de reden van je eigen overstap destijds, je hebt eindelijk de mogelijkheid om hobby en werk te combineren. Er moet wel wat gebeuren aan dat achterstallige werk, en dat kan ook makkelijk als er wat minder gepraat en wat meer gewerkt wordt. Je kunt natuurlijk ook vragen om extra informatie.

Neem je deze kandidaat toch aan? Zo ja, wat doe je dan met de bezetting op woensdag?

9.

De OR vraagt of het niet mogelijk is voortaan 4 dagen van 9,5 uur te werken. Dan heeft iedereen een extra dag vrij. Bovendien is het bondskantoor dan langer geopend. Jij aarzelt, je bent bang dat er in 4 dagen van 9,5 uur minder werk wordt verzet dan als medewerkers 5 dagen 8 uur werken met af en toe een vrije dag.

Wat ga je doen?

10.

Peter en Marie vertegenwoordigen de bond extern. Ze gaan vaak samen op stap. Je vindt dat het niet nodig is dat ze zo vaak samen gaan, een enkelvoudige vertegenwoordiging volstaat meestal ook wel. Aan de andere kant, je kunt je goed voorstellen dat ze heel graag allebei naar de leuke dingen gaan. Je zou eigenlijk liever hebben dat ze de Bond wat vaker op de wat drogere en saaiere bijeenkomsten vertegenwoordigen.

Hoe ga je hier mee om?

11.

De medewerkers in jouw afdeling werken geregeld 's avonds. De medewerkers vinden dat niet prettig, maar snappen dat het onderdeel van de functie is. Je hebt het tot nog toe zo geregeld dat iedereen evenveel avonden de klus is. Een parttimer komt naar je toe. Deze stelt voor haar voortaan alleen naar rato in de avonden in te zetten. De overige medewerkers moeten dan vaker 's avonds werken, zeker als je deze regel op alle parttimers in je afdeling gaat toepassen.

Hoe maak je dit bespreekbaar en hoe los je het op?

12.

Bij jou in de afdeling wil iedereen vrijdagmiddag vrijaf. Dat kan ook eigenlijk wel. Vrijdagmiddag komen er in de praktijk toch geen spoedeisende zaken meer binnen. De directeur vindt het echter een slecht signaal naar de leden toe als jouw afdeling niet bereikbaar zou zijn op vrijdagmiddag. Bovendien geeft het gedoe in de organisatie, want waarom mogen ze bij jou wel een vrije vrijdagmiddag en in andere afdelingen niet?

Vind je dit redelijk en hoe ga je hier mee verder?

Wat is jouw opvatting als manager van de afdeling?

13.

Geert werkt sinds drie jaar op je afdeling. Zijn gedrag is de laatste tijd erg storend voor de collega's. Hij ligt met iedereen overhoop en zorgt voor onrust op de werkvloer. Na hem in een persoonlijk gesprek hier op aan te hebben gesproken neemt Geert direct ontslag. Geert heeft echter een hoop minuren en geen openstaande verlofuren om deze mee te verrekenen. Je deelt Geert mee dat de minuren worden verrekend met de laatste salarisbetaling. Hij reageert verbolgen en stelt voor dan nog even door te werken om de minuren weg te werken.

Wat is jouw reactie op zijn voorstel?

15.

Het is in de zomer druk in jouw afdeling. In de winter is het rustig, er is dan eigenlijk te weinig werk. Met de JUS zou je beter in kunnen spelen op deze seizoenspieken, bijvoorbeeld door de medewerkers in de zomer langere dagen te laten maken en in de winter kortere. De medewerkers willen in de zomer juist eerder naar huis en zien de JUS daarom helemaal niet zitten. Als er in de zomer extra moet worden gewerkt willen ze die teveel gewerkte uren aan het einde van het jaar, inclusief overwerktoeslag liever uitbetaald zien.

Wat doe je nu als afdelingsmanager?

17.

Het werkaanbod van een paar afdelingen kent een piek in de winter. De afgelopen jaren is er over die periode veel overwerktoeslag uitbetaald. Met de OR ben je overeengekomen dat er een JUS ingevoerd wordt in die afdelingen. De medewerkers worden dan in die periode meer ingeroosterd. Nu blijkt dat de medewerkers niet gelukkig met dit voornemen zijn, het kost ze immers geld omdat er geen overwerktoeslag meer wordt uitbetaald. Je staat voor een dilemma, de JUS toch invoeren zal op veel weerstand stuiten. Aan de andere kant, de JUS is juist voor dit soort situaties bedoeld.

Wat doe je, als je directeur van de organisatie bent?

19.

Wat betreft de inzet van je medewerkers ben je zeer gelukkig. Bij het jaarlijks terugkerende toernooi zetten medewerkers zich zowel in de aanloop als gedurende het toernooi met volle overgave in. De energie spat van de medewerkers af. Na afloop van het toernooi blijkt echter telkens weer dat medewerkers inzakken. Het kost eigenlijk drie maanden om de spirit er weer in te krijgen.

Wat kan je doen om dit te doorbreken?

14.

Uit een uitdraai van de openstaande verlofuren blijkt dat de medewerkers van jouw afdeling heel weinig verlof-uren opnemen. Het stuwmeer wordt groter en groter; medewerkers blijken vooral de gemaakte meeruren te gebruiken als ze met verlof gaan. Eigenlijk vind je het prima zo, het werk wordt gedaan en de medewerkers zijn tevreden. Als je gaat sturen op het opnemen van de vakantie-uren blijft er werk liggen. De directeur wil liever geen verlofstuwmeer, maar je hoort hem er nooit over.

Wat doe je als je afdelingsmanager bent?

16.

Bij jou kan eigenlijk niet goed gestuurd worden op de inzet van uren. Het werk is onvoorspelbaar, je weet nooit wanneer het druk of rustig is. In de praktijk komt het er daarom altijd op neer dat er aan het einde van het jaar teveel uren zijn gewerkt, omdat de teveel gewerkte uren nooit worden gecompenseerd door in de rustige tijden extra vrij te nemen.

Op welke manieren (minstens 2) kan je voorkomen dat dit probleem zich volgend jaar weer voordoet?

18.

De afdeling P&O stelt voor een tijdregistratiesysteem in te voeren om de JUS goed uit te kunnen voeren. Jij aarzelt als directeur, tijdregistratie past niet zo bij jullie organisatiecultuur. Daarnaast werkt een deel van de medewerkers nu veel meer uren zonder dat daar discussie over ontstaat. Aan de andere kant, een tijdregistratie is maakt het administratief veel makkelijker en is een stok achter de deur voor de medewerkers die er nu de kantjes vanaf lopen.

Ga je akkoord met het voorstel van P&O?

20.

Het jaar is goed begonnen, januari en februari zijn traditioneel rustige maanden voor de organisatie maar dit jaar was het onverwacht druk. Vorig jaar zijn jullie last minute aangewezen om in de eerste twee maanden van het jaar een groot toernooi te organiseren. Dat is gelukt, het toernooi is vorige week afgerond. Er is veel meer gewerkt dan normaal. Zonder actie worden die uren de rest van het jaar niet meer ingelopen.

Wat doe je nu als je directeur bent? En wat als je medewerker bent?



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport



arbeidsmarktfonds voor de sport

