

Stappenplan: (her)inrichten consignatie

1. Inleiding

Het (her)inrichten van de consignatie vraagt om een goede onderliggende regeling op basis waarvan enerzijds de doelstellingen van de organisatie zo goed mogelijk worden geborgd en anderzijds de belangen van de medewerkers voldoende zijn meegenomen. Om beide te borgen, is het aan te raden om de medewerkers en / of de ondernemingsraad vroegtijdig te betrekken bij het (her)inrichten van de consignatieregeling. De ondernemingsraad zal moeten worden betrokken omdat in de cao Metalektro is aangegeven dat een consignatieregeling pas mag worden ingevoerd na overleg met de ondernemingsraad. Daarbij is in de Wet op de ondernemingsraden opgenomen dat de ondernemingsraad (of PvT) instemmingsrecht heeft bij het (her)inrichten van de consignatieregeling.

Om tot een consignatieregeling te komen zal allereerst duidelijkheid moeten zijn over de uitgangspunten rondom consignatie. Vervolgens kan een ontwerp worden gemaakt voor de consignatieregeling. In dit instrument wordt een opsomming gegeven van onderwerpen die opgenomen kunnen worden in een consignatieregeling en waarover overleg plaats kan vinden (er staat hier 'kunnen' en 'kan' omdat niet elk onderwerp voor elk bedrijf van belang is). In het derde deel van dit instrument wordt ingegaan op de te doorlopen processtappen. Dit is in een stappenplan vervat.

1.1 Uitgangspunten consignatie

Zonder doel is er geen richting aan en zonder kaders en randvoorwaarden geen afbakening van consignatie. Waar eerst antwoord op moet worden gegeven voordat een consignatieregeling wordt (her)ingericht, is de vraag: Wat willen we met deze regeling bereiken?

Dit houdt in dat in ieder geval antwoord moet worden gegeven op de volgende zeven vragen:

1. Waarvoor mag consignatie worden toegepast? Welke klanten (intern of extern)?
2. Welke voorwaarden vanuit andere bedrijfsregelingen zijn van toepassing?

De consignatieregeling maakt onderdeel uit van het totale arbeidsvoorwaardenpakket van het bedrijf. Door de consignatieregeling aan te laten sluiten bij andere regelingen, ontstaat een consistent geheel.

3. Wordt consignatie opgelegd of is het op basis van vrijwilligheid?

Als wordt gekozen om lusten en lasten zoveel mogelijk gelijk te verdelen, lijkt het opleggen van consignatie aan zoveel mogelijk medewerkers binnen een afdeling een logische keus. Maar de ervaren 'last' kan voor elke individuele medewerker verschillen. Een regeling waarbij medewerkers op basis van vrijwilligheid worden geconsigneerd, komt beter tegemoet aan de individuele verschillen. Vrijwillig wil hier overigens niet zeggen 'vrijblijvend'. Wie zich opgeeft om te worden geconsigneerd, wordt (volgens de consignatieregeling) geconsigneerd.

4. Welke kaders rondom werk- en rusttijden worden bij consignatie toegepast vanuit de Arbeidstijdenwet en de cao Metalektro? ¹

De consignatieregeling is niet alleen bedoeld als een document waarin afspraken worden vastgelegd, maar ook als naslagwerk. In het kader daarvan verdient het de aanbeveling om relevante zaken uit de Arbeidstijdenwet en de cao Metalektro rondom werk- en rusttijden te benoemen. Een verwijzing naar de Arbeidstijdenwet en de cao Metalektro in de hoofdregeling met de specifieke regels in een bijlage is, in verband met de leesbaarheid, te prefereren.

5. Hoe wordt gezondheid en welzijn van medewerkers geborgd?

De basisvraag is hier op wat voor een manier het bedrijf vindt dat het om mag / moet gaan met medewerkers. Het geconsigneerd zijn is van invloed op het sociale leven van de medewerker. Hoe groot mag die belasting zijn? Op basis van de Arbeidstijdenwet is het mogelijk om medewerkers de helft van hun vrije tijd ter beschikking van de organisatie te laten staan. Wil of kan het bedrijf dat van de medewerkers verwachten? En zo niet, wat is dan de te hanteren maat? Het geconsigneerd zijn betekent dat medewerkers kunnen worden opgeroepen. Dit heeft invloed op de fysieke belasting van medewerkers. Hoe groot mag die belasting zijn in aantallen oproepen en duur van de oproepen? Overwogen kan worden om hierbij gebruik te maken van de uitruil van tijd en geld. Compensatie in de vorm van tijd kan de fysieke en sociale belasting van medewerkers verlagen omdat het hersteltijd geeft, respectievelijk ruimte om sociale activiteiten te ontplooiën. Maatwerk lijkt hierbij geboden op het niveau van de organisatie en eventueel ook op het niveau van de individuele medewerker.

6. Moet er een maatwerkregeling komen of een generieke regeling?

Bij een maatwerkregeling wordt voornamelijk ingezoomd op het hier en nu en de huidige geconsigneerde of te consignerende afdelingen. In de regeling wordt het voor de betrokken afdelingen zo goed mogelijk geregeld. Bij een generieke regeling wordt de mogelijkheid meegenomen dat in de toekomst ook andere afdelingen gebruik kunnen maken van de regeling. De regeling zal dan minder gericht zijn op maatwerk (voor de huidige geconsigneerde afdelingen). Er kan wel worden afgesproken dat afdelingen, binnen de kaders van de regeling, bijvoorbeeld op een aantal onderwerpen zelf maatwerk mogen opstellen.

7. Wat voldoet nu niet / wat moet verbeterd worden?

Dit geldt met name bij herinrichting van de consignatieregeling. Waarop moet de bijgestelde regeling een oplossing geven?

¹ Zie hiervoor het instrument 'Kader wet- en regelgeving'.

1.2 Onderwerpen voor consignatieregeling

Hieronder worden mogelijke onderdelen voor een consignatieregeling benoemd. Dat wil niet zeggen dat het bedrijf op alle punten invulling moet geven. Onderstaande opsomming dient te worden gezien als een leidraad.

1. Definitie

Wat wordt binnen de organisatie verstaan onder consignatie en waarvoor is dit bedoeld? Het duidelijk maken wat, binnen het bedrijf, onder consignatie wordt verstaan en waarvoor het is bedoeld, geeft focus op de onderwerpen die in de regeling aan de orde moeten komen en zorgt ervoor dat er (later) geen oneigenlijk gebruik van de regeling wordt gemaakt. Daarbij is niet iedereen bekend met de term consignatie. Zeker als er in de organisatie een andere term wordt gebruikt (bijvoorbeeld stand-by dienst, pieperdienst of bereikbaarheidsdienst) is het zinvol om duidelijk aan te geven wat daaronder wordt verstaan.

2. Toepassingsgebied

Baken aan de voorkant af voor wie de regeling wel en voor wie die niet geldt. Is het een maatwerkregeling voor een aantal vooraf benoemde afdelingen of een meer generieke regeling? Bij een maatwerkregeling kan nog worden opgenomen hoe andere afdelingen, die gebruik van consignatie willen maken, dit moeten regelen / 'dispensatie' kunnen aanvragen. Is het een (meer) generieke regeling dan kan worden aangegeven binnen welke randvoorwaarden van de regeling gebruik kan worden gemaakt.

Het gaat bij de vraag voor wie de regeling geldt niet alleen om de vraag voor welke afdelingen de consignatieregeling toepasbaar is, maar ook voor welke functies / medewerkers. Vanuit de Arbeidstijdenwet zijn bijvoorbeeld de bepalingen rondom arbeids- en rusttijden niet van toepassing op medewerkers die drie keer het minimumloon verdienen.² Wil het bedrijf van die mogelijkheid gebruik maken?

Daarnaast kan worden nagedacht over bijzondere groepen medewerkers. Medewerkers die jonger zijn dan 18 jaar mogen per definitie niet worden geconsigneerd (ATW). Maar ook medewerkers van wie de gezondheid dat niet toelaat of medewerkers die in (zware) ploegenroosters werken, kunnen worden vrijgesteld van consignatie. En worden part-timers net zo vaak geconsigneerd als voltijders of naar rato?

3. Kaders inzet en inzetbaarheid medewerkers

De Arbeidstijdenwet geeft de uiterste grenzen. Dat wil niet zeggen dat het bedrijf daar volledig gebruik van wil maken. Mogelijke onderwerpen zijn:

- frequentie van consignatie;
- minimaal en maximaal aantal consignatiediensten in een reeks;
- opleggen van consignatie bij opnemen snipperdagen en bijzonder verlof.

² Mits zij niet regelmatig nachtdiensten verrichten.

4. Consignatieroosters

Consignatie wordt in de vorm van een consignatierooster opgelegd. Er kan worden gekozen om een doorlopend basisrooster te maken en dat gelijk over de medewerkers te verdelen. Of er kan voor worden gekozen om elke periode een nieuw consignatierooster op te stellen, waarbij de medewerkers vooraf hun onbeschikbaarheid voor consignatie kunnen opgeven (daar wordt dan zoveel mogelijk rekening mee gehouden). Ook kan er voor worden gekozen om de medewerkers met elkaar een consignatierooster te laten maken, waarbij individuele voorkeuren van medewerkers onderling op elkaar worden afgestemd.

Mogelijke onderwerpen om in de regeling op te nemen, zijn:

- Hoe lang van tevoren wordt het rooster bekend gemaakt (zodat medewerkers hun sociale leven kunnen plannen)?
- Voor welke periode wordt het rooster bekend gemaakt?
- Hoe wordt in het rooster omgegaan met ouderschapsverlof, part-time werkenden en zorgverplichtingen / mantelzorg?
- Welke invloed hebben medewerkers op hun rooster?

5. Ruilen en afwezigheid

- Ruilen van consignatiediensten.

Onder welke voorwaarden is het ruilen van consignatiediensten toegestaan? Wie mag met wie ruilen (borgen kwaliteiten), hoe wordt de regelgeving geborgd (naleving), wie moet de ruiling goedkeuren (check) en wie moet worden geïnformeerd (zorgen dat de juiste medewerker wordt opgeroepen)?

- Opname verlof / snipperdag.

Wat zijn de afspraken over opname van verlof / snipperdagen? Komt er een speciaal consignatierooster voor de zomer? Hoe lang van tevoren worden snipperdagen aangevraagd (en anders ruilen)? Wie zorgt voor vervanging? Onder welke voorwaarden wordt verlof of een snipperdag niet goedgekeurd?

- Vervanging bij ziek en bijzonder verlof.

Wie zorgt voor vervanging? Op basis waarvan en hoe wordt vervanging geregeld?

6. Hersteluren-regeling

De cao Metalektro schrijft voor dat het bedrijf rusttijden moet hanteren als een medewerker in consignatie heeft moeten werken tussen 00:00 en 05:00 uur. Dit geeft de medewerker de mogelijkheid om te herstellen van (nachtelijke) oproepen. Er is dus sprake van een verplichte regeling. Nadere afspraken moeten worden gemaakt over hoeveel hersteluren worden aangehouden, wie moet worden geïnformeerd (het kan zijn dat er werk moet worden overgenomen), of de hersteluren leiden tot het verschuiven van de opvolgende 'normale' dienst, dat de eventueel gemiste uren voor 'rekening' van de werkgever zijn of dat de uren aan oproepen worden gecompenseerd door uitslaapuren.

De cao Metalektro raadt werkgevers aan om de rusttijd na een oproep tussen 00.00 en 06.00 uur direct na de oproep te laten plaatsvinden of binnen de kaders van de Arbeidstijdenwet afspraken te hebben die rekening houden met de belasting die consignatie voor werknemers betekent.

7. Compensatie uren door oproepen consignatie

In de cao Metalektro is bepaald dat voor oproepen uit consignatie de regelingen van overwerk en meerwerk gelden. De afspraak is dat de uren in principe gecompenseerd worden in tijd maar dat in overleg kan worden besloten om de uren uit te betalen. Als het uitbetalen van uren leidt tot een overtreding van de maximale arbeidstijden, is uitbetalen geen optie.

Let op: door het vergoeden van oproepen uit consignatie in tijd-voor-tijd zijn medewerkers minder uur beschikbaar voor regulier werk. Het kan zijn dat er extra medewerkers nodig zijn (moeten worden aangenomen) om het reguliere werk uit te voeren. Anderzijds is het uitbetalen van de uren een (verkapte) vorm van contractuitbreiding waarover kan worden nagedacht of dat een wenselijke situatie is.

8. Vergoedingen consignatie

De cao Metalektro schrijft voor dat er in de regeling afspraken moeten worden gemaakt over:

- vergoeding voor reiskosten;
- vergoeding voor telefoonkosten;
- vergoeding per etmaal.

In de cao Metalektro wordt de werkgever aangeraden om een afspraak te maken over vergoeding in geld en / of tijd van reizen. Het is raadzaam om bij de afspraken over vergoedingen de regeling over doorloop bij vakantie en ziekte weer te geven.

9. Afbouwregeling (bij herinrichting van de regeling)

Zeker voor medewerkers die regelmatig geconsigneerd zijn en die regelmatig worden opgeroepen, kunnen inkomsten uit consignatie een niet te verwaarlozen onderdeel uitmaken van hun inkomen. Het afschaffen van consignatie kan dan een flinke impact hebben op hun inkomen. Om dit te verzachten kunnen afspraken worden gemaakt over een afbouwregeling.

10. Routing bij oproepen van geconsigneerde medewerkers

Op welke manier kan ervoor worden gezorgd dat medewerkers niet onnodig (vaak) worden opgeroepen? Wie mag de geconsigneerde medewerker voor welke storingen oproepen? Wie bepaalt of een storing direct moet worden afgehandeld of kan worden verschoven? Wat is de procedure als de opgeroepen medewerker verwacht meer dan 13 uur per 24 te werken?

11. Evaluatie van de consignatieregeling

In de cao Metalektro wordt werkgevers geadviseerd om de regeling regelmatig te evalueren en aan te passen aan veranderde omstandigheden. In de regeling kunnen afspraken worden opgenomen over termijnen waarop de regeling wordt geëvalueerd³.

³ U kunt voor de evaluatie gebruik maken van het instrument 'Evaluatie checklist consignatie' en het instrument 'Checklist bespreekpunten consignatie medewerkers'.

1.3 Processtappen (her)inrichten consignatie

De cao Metalektro schrijft voor dat een nieuwe consignatieregeling moet worden overlegd met de ondernemingsraad of vakverenigingen. De Wet op de ondernemingsraden geeft aan dat op een consignatieregeling het instemmingsrecht van de ondernemingsraad of PvT van toepassing is en dat het (voorgenomen) besluit om een consignatie in te voeren dan wel een consignatieregeling aan te passen aan de ondernemingsraad of PvT moet worden medegedeeld. Daarnaast dienen arbeidsvoorwaardelijke afspraken altijd met vakverenigingen te worden gemaakt.

Dit is de formele kant. De doelstelling van het (her)inrichten van consignatie zal zijn om een nieuwe consignatieregeling succesvol in het bedrijf in te voeren. Het succesvol invoeren van een nieuwe consignatieregeling vraagt om draagvlak voor die regeling. Draagvlak creëren kan alleen door ervoor te zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment betrokken worden en invloed kunnen uitoefenen op het eindresultaat.

Stappenplan

- Stap 1: inlichten van de medezeggenschap over het voorgenomen besluit;
- Stap 2a: voorstel stappenplan en rol medezeggenschap;
- Stap 2b: inlichten van de (betrokken) medewerkers;
- Stap 3: uitvoeren van een bedrijfsmatige analyse;
- Stap 4: inbrengen voorkeuren / wensen van medewerkers;
- Stap 5a: opstellen voorstel consignatieregeling;
- Stap 5b: doorrekenen financiële effecten (voor medewerkers);
- Stap 6: consignatieregeling ter instemming voorleggen aan de medezeggenschap.

Stap 1: Inlichten van de medezeggenschap over het voorgenomen besluit

Dit is een wettelijke verplichting.

Stap 2a: Voorstel stappenplan en rol medezeggenschap

Doel: Vooraf draagvlak creëren bij de medezeggenschap over het te volgen proces en duidelijkheid te krijgen over de rol die de medezeggenschap in wil nemen.

Overweging: De medezeggenschap zal uiteindelijk ter instemming een voorstel krijgen voorgelegd. Door vooraf overeenstemming te hebben over de te volgen stappen en hierin aan te geven hoe en op welke manier de medewerkersbelangen worden meegenomen, zijn deze geborgd en is de kans dat het project hier later in het proces op struikelt een stuk kleiner. Door met elkaar aan de voorkant duidelijkheid te hebben over de rol van de medezeggenschap kan inrichting worden gegeven aan de communicatie met en / of richting medezeggenschap.

Middel: Uiteindelijk zal de medezeggenschap de regeling ter instemming worden voorgelegd. Door vooraf met de medezeggenschap overeenstemming te hebben over de te volgen stappen is het proces in belangrijke mate geborgd. In dit stappenplan wordt duidelijk aangegeven wanneer en hoe, welke medewerkers in het proces worden betrokken. Als er overeenstemming is over het stappenplan is het aan de medezeggenschap om de rol die zij wil vervullen in het project te benoemen. Grofweg kan de medezeggenschap kiezen uit drie rollen:

1. Tijdens het project volledig betrokken als meedenkend partner om tot een regeling te komen.
2. Tijdens het project betrokken als tussentijdse toetser van voorstellen om vroegtijdig aan te kunnen geven als de regeling een kant op gaat waar de medezeggenschap moeite mee heeft (en waarschijnlijk niet mee gaat instemmen).
3. Tijdens het project niet (formeel) betrokken. De medezeggenschap wacht de instemmingsaanvraag af.

Door vooraf duidelijkheid te hebben over de rol van de medezeggenschap in het project kunnen verwachtingen goed worden gemanaged.

Stap 2b: Inlichten van de (betrokken) medewerkers

Doel: Voorkomen van onnodige onrust.

Overwegingen: Open en eerlijke communicatie is een belangrijke pijler voor het creëren van draagvlak. Het is vaak een illusie om te denken dat medewerkers niet weten dat er een verandering (dreigt) aan te komen. Tijdige communicatie zorgt ervoor dat onnodige onderhuidse onrust wordt beperkt.

Middel: Gebruik hiervoor de geëigende communicatiekanalen die ander ook worden gebruikt. Het gaat hier voornamelijk om het inlichten van de medewerkers en aan te geven op welke manier, hoe en wanneer medewerkers in het project worden betrokken, invloed kunnen uitoefenen.

Stap 3: Uitvoeren van een bedrijfsmatige analyse

Doel: Helder krijgen van het nut en noodzaak van de verandering en de bedrijfsmatige uitgangspunten die gelden bij de verandering.

Overwegingen: Het heeft geen zin om na te denken over invulling van een regeling als geen overeenstemming is over de nut en noodzaak van de verandering en de bedrijfsmatige uitgangspunten. Ook is dit van belang voor de instemmingsaanvraag om het bedrijfsbelang goed aan te kunnen tonen. Daarbij zorgt een bedrijfsmatige analyse ervoor dat het management een duidelijk beeld krijgt waardoor de (informele) communicatie richting medewerkers eenduidig is.

Middel: Met het betrokken management wordt nut en noodzaak en de uitgangspunten benoemd en vastgesteld. Op basis hiervan wordt een effectanalyse uitgevoerd.⁴ Op basis van die uitkomsten worden de uitgangspunten eventueel bijgesteld.

⁴ Hiervoor kunt u gebruik maken van het instrument 'Stappenplan: consignatie wel of niet toepassen'.

Stap 4: Inbrengen voorkeuren / wensen van medewerkers

Doel: Het kunnen meewegen van medewerkersvoorkeuren.

Overwegingen: Om te komen tot een gedragen regeling, zullen de wensen en voorkeuren van medewerkers moeten worden meegewogen in het proces.

Middel: Hoe u de voorkeuren van de medewerkers inbrengt in het proces is afhankelijk van de omvang van de groep die het aangaat.

De kern wordt altijd gevormd door een werkgroep waarin zowel medewerkers, HRM als management vertegenwoordigd zijn (of de medezeggenschap onderdeel uitmaakt van de werkgroep is afhankelijk van hun rolkeuze). Deze werkgroep krijgt de opdracht om binnen de uitgangspunten, kaders en randvoorwaarden een consignatieregeling op te stellen waarvoor (zoveel mogelijk) draagvlak is.

De leden van de werkgroep zijn de 'linking-pins' tussen de werkgroep als geheel en de medewerkers die de consignatieregeling aangaat. De uitkomsten van de overleggen van de werkgroep worden door de leden van de werkgroep bij de medewerkers getoetst. De uitkomsten van die toetsing worden weer ingebracht in de werkgroep.

Als het lastig is voor de leden van de werkgroep om hun 'achterban' te betrekken (deze is bijvoorbeeld te groot) kan er voor worden gekozen te werken met één of meer klankbordgroepen waarin medewerkers van verschillende afdelingen zijn vertegenwoordigd. De uitkomsten van de werkgroep worden dan bij de klankbordgroep getoetst.

Om medewerkervoorkeuren zo goed mogelijk in kaart te brengen, kan het best worden gewerkt met een vragenlijst. Naast houvast voor de werkgroep kan de uitkomst van de vragenlijst ook laten zien dat medewerkers niet allemaal dezelfde voorkeuren hebben en dat de kans dat iedereen al zijn of haar voorkeuren in de regeling terug vindt, klein is.

Stap 5a: Opstellen voorstel consignatieregeling

Doel: Concretiseren van de afspraken rondom consignatie.

Overwegingen: Deze stap zal in de praktijk tegelijkertijd worden uitgevoerd met stap 4.

Middel: Met de werkgroep wordt een consignatieregeling opgesteld. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de eerder in dit instrument benoemde 'Onderwerpen consignatieregeling'.

Stap 5b: Doorrekenen financiële effecten (voor medewerkers)

Doel: Vooraf duidelijkheid geven over de financiële gevolgen voor de medewerker(s).

Overwegingen: De vergoeding bij consignatie is altijd een van de belangrijkste bespreekonderwerpen. Openheid vooraf over de (te verwachten) financiële consequenties zorgt ervoor dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn, dat kan worden aangetoond dat er geen sprake is van een (verkapte) bezuinigingsoperatie (als dat het geval is) en kan voor de instemmingsaanvraag aangetoond worden hoe de financiële medewerkersbelangen in de regeling zijn meegenomen.

Middel: De salarisadministratie wordt gevraagd om de financiële effecten voor medewerkers door te rekenen. Deze effecten worden op geaggregeerd niveau besproken in de werkgroep. Dit kan eventueel nog leiden tot bijstelling van de regeling.

Stap 6: Consignatieregeling ter instemming voorleggen aan de medezeggenschap

Doel: Krijgen van instemming voor de consignatieregeling.

Middel: Er wordt aangeraden dit op dezelfde wijze te doen als dat gebruikelijk is in de organisatie. Als de medezeggenschap weinig tot niet betrokken is geweest bij het traject wordt aangeraden om als bijlage de processtappen en beslispunten in een bijlage bij de regeling in te dienen.

Stap 7: Starten met een proefperiode en evalueren

Doel: Kleinschalig ervaring opdoen met de consignatieregeling.

Middel: Het invoeren van consignatie betekent een verandering van de arbeidstijden en raakt daarmee aan de privétijd van medewerkers. Dit wordt door veel medewerkers als bedreigend ervaren. Door te starten met een proefperiode, zorgt u voor een veilige, overzichtelijke omgeving om een de consignatieregeling vorm te geven. Een proefperiode is bedoeld om te kijken of en, zo ja, hoe een consignatieregeling het beste kan werken. Van te voren maakt u afspraken binnen welke termijn en aan de hand van welke criteria de proefperiode wordt geëvalueerd. Het voordeel van een proefperiode is ook dat u op basis van (tussentijdse) resultaten van de evaluatie randvoorwaarden en kaders aan kunt passen.