

M D W D V Z Z

DUURZAAM **VAN**
INDIVIDUEEL **IDEALISME**
ROOSTEREN **NAAR**
REALISME

M D W D V Z Z

DUURZAAM VAN INDIVIDUEEL IDEALISME ROOSTEREN NAAR REALISME



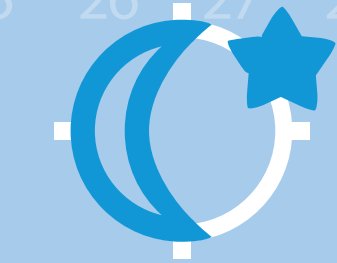
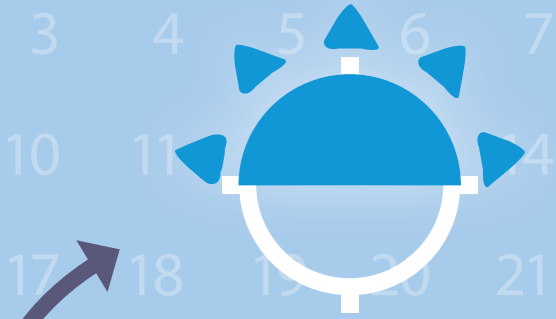
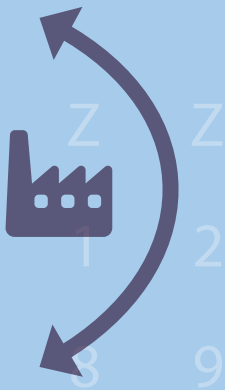
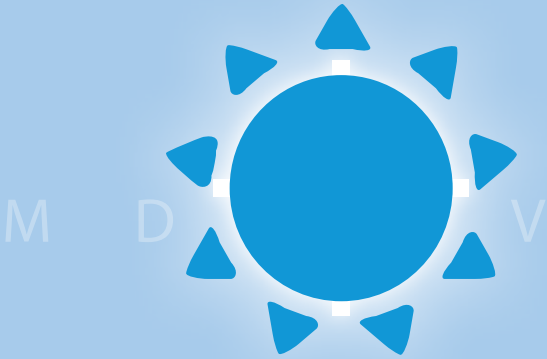
INHOUD

| | | |
|----------|--|---|
| 1 | INLEIDING |  9 |
| 1.1 | Van idealisme naar realisme | 9 |
| 1.2 | Wat is individueel roosteren? | 10 |
| 1.3 | Leeswijzer | 12 |
| 2 | DUURZAAM INDIVIDUEEL ROOSTEREN: DE WETENSCHAP |  17 |
| 2.1 | Wat verstaan we onder duurzame inzetbaarheid? | 17 |
| 2.2 | Wat we weten over effecten | 19 |
| 2.3 | Wat we weten over keuzegedrag | 21 |
| 2.4 | Wat we nog niet weten | 23 |
| 3 | INDIVIDUEEL ROOSTEREN EN GEZONDHEID |  27 |
| 3.1 | Inleiding | 27 |
| 3.2 | Persoonlijke verschillen | 27 |
| 3.3 | Vuistregels voor een gezond rooster | 28 |
| 3.4 | Opties voor toepassing bij individueel roosteren | 29 |
| 3.5 | Lessons learned | 31 |
| 4 | HOE KAN DE CAO ZELFROOSTEREN ONDERSTEUNEN? |  35 |
| 4.1 | Het roosterproces en de spelers | 36 |
| 4.2 | Grenzen aan roosters | 37 |
| 4.3 | Beloning | 38 |
| 4.4 | Lessons learned | 41 |
| 5 | DE ROL VAN DE OR |  45 |
| 5.1 | De WOR en Arbowet bieden houvast | 45 |
| 5.2 | OR met oog voor gezonde arbeidsomstandigheden | 46 |
| 5.3 | Een duidelijk besluitvormingsproces | 47 |
| 5.4 | OR van begin af aan betrekken | 48 |
| 5.5 | Zelfroosteren als een kans, OR als initiator | 52 |
| 5.6 | Lessons learned | 53 |

| | | |
|-----------|---|---|
| 6 | SPELREGELS VOOR INDIVIDUEEL ROOSTEREN |  57 |
| 6.1 | Inleiding | 57 |
| 6.2 | Spelregels voor de verdeling van lusten en lasten | 58 |
| 6.3 | Planning- en roostertechnische vuistregels | 60 |
| 6.4 | Hoe kom je tot passende spelregels? | 61 |
| 6.5 | Lessons learned | 63 |
| 7 | FLEXIBILITEIT EN DUURZAAMHEID IN DE REALISATIEFASE |  67 |
| 7.1 | Flexibiliteitsbehoefte in kaart brengen | 68 |
| 7.2 | Hoe ga je in de flexibiliteitsbehoefte voorzien? | 71 |
| 7.3 | Flexibel bijsturen en zeggenschap in roosters | 73 |
| 7.4 | Lessons learned | 74 |
| 8 | EEN SUCCESVOLLE PILOT |  77 |
| 8.1 | Inleiding | 77 |
| 8.2 | Doelstelling van het individueel roosteren | 78 |
| 8.3 | Plan van aanpak doelstellingen en evaluatie | 80 |
| 8.4 | Lessons learned | 82 |
| 9 | PRAKTIJKVOORBEELDEN |  87 |
| 9.1 | Holland Casino | 42 |
| 9.2 | Amphia ziekenhuis | 43 |
| 9.3 | Ambulance IJsselland: zelfroosteren door de jaren heen | 45 |
| 10 | INDIVIDUEEL ROOSTEREN... HOE VERDER? |  97 |
| 10.1 | Van idealisme naar realisme | 97 |
| 10.2 | Randvoorwaarden voor individueel roosteren | 98 |
| 10.3 | Organisatie op orde | 99 |
| 10.4 | Aandacht voor duurzaamheid individueel roosteren | 100 |
| 10.5 | Zeggenschap van werknemers wordt steeds belangrijker! | 101 |
| | Colofon |  102 |

1 INLEIDING





44

45

46

47

48

49

2

9

16

23

30

1 INLEIDING

1.1 VAN IDEALISME NAAR REALISME

De aandacht in Nederland voor zelfroosteren of liever gezegd ‘individueel roosteren’ is sinds 10-15 jaar toegenomen. In het begin was er vooral sprake van enkele voorlopers die experimenten met zeggenschap gingen uitvoeren. Er kwam steeds meer en betere software beschikbaar om het proces van individueel roosteren te ondersteunen. Gaandeweg is er vooral in de zorg veel ervaring opgedaan met het concept individueel roosteren. Afspraken in de cao’s over de zeggenschap van werknemers over hun eigen arbeidstijden zijn geen uitzondering meer. Er zijn inmiddels in de praktijk allerlei benamingen voor, zoals groepsroosteren, samen roosteren, participierend roosteren, teamroosteren etc.

Het [Netwerk Zelfroosteren](#), dat bestaat uit deskundigen van bedrijven, vakbonden, werkgeversorganisaties, kennisinstituten, softwareleveranciers en adviesbureaus, beoogt met deze publicatie een tweetal doelen.

Ten eerste willen we het concept individueel roosteren verder uitdiepen en van idealisme naar realisme gaan. De [eerste publicatie](#) in 2009 (NCSI, 2009) gaf vooral een introductie op het onderwerp. Er werden enkele voorbeelden beschreven en de voor- en nadelen benoemd. Deze veel geraadpleegde publicatie is nog steeds een goede inleiding op het onderwerp individueel roosteren. In 2012 is een [tweede publicatie](#) verschenen over de rol van het collectief overleg over individueel roosteren. In 2015 heeft het Netwerk Zelfroosteren een [derde publicatie](#) uitgegeven, specifiek bedoeld voor ploegendienstbedrijven. Hoe kunnen van oudsher collectief georganiseerde ploegenroosters elementen van individuele zeggenschap verkrijgen? De drie publicaties geven voorbeelden van bedrijven en organisaties die experimenteren met individueel roosteren. Ze zijn als het ware gebaseerd op losse praktijkervaringen van min of meer bevlogen en misschien wel idealistische werkgevers en werknemers. We willen met deze nieuwe uitgave een verdieping aanbrengen. Na ruim 10 jaar ervaring bekijken we meer realistisch naar wat het heeft opgeleverd. Wat hebben we geleerd van al die ervaringen? Wat zijn de mogelijkheden en wat zijn de beperkingen van het concept? We geloven nog steeds dat zeggenschap over werktijden veel goeds kan brengen, maar er is genoeg geleerd om de voorwaarden

helder in kaart te brengen. We brengen het onderwerp ingebed in de praktijk van capaciteitsplanning, we weten inmiddels beter hoe we het implementatieproces moeten inrichten.

Het tweede doel is om de link te leggen tussen individueel roosteren en gezondheid. Wat betekent het concept van individueel roosteren – in alle verscheidenheid – voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers? Worden er gezonde keuzes gemaakt? En welke spelregels heb je daarvoor nodig? En ook, wat levert het op voor werkgevers? Welke spelregels kun je afspreken hierover? We willen de rollen van de ondernemingsraad op lokaal niveau en de vakbonden in het afspreken van de cao's hierin belichten.

1.2 WAT IS INDIVIDUEEL ROOSTEREN?

Welke vormen en varianten van individueel roosteren zijn er zoal? In eerdere publicaties (NCSI, 2009; Netwerk Zelfroosteren, 2015) van het Netwerk Zelfroosteren hebben we enkele varianten onderscheiden die we hier kort willen herhalen. Daarbij is het overigens goed om onderscheid te maken tussen alle fasen van het roosteren: het maken van het rooster, de publicatiefase en de realisatie en administratiefase. In alle fasen is het mogelijk om werknemers invloed te geven.

1 VOORKEURROOSTER

Hierbij houdt de roostermaker zoveel mogelijk rekening met de wensen van werknemers. Dat kan bijvoorbeeld door werknemers in een groep te plaatsen die alleen vroege diensten of juist voornamelijk late diensten draait. Er wordt ingespeeld op individuele wensen zolang een rooster aan de bezettingseisen voldoet. In de zorg gebeurt dit vaak door harde en zachte wensen van werknemers te onderscheiden, waar de roostermaker zoveel mogelijk rekening mee houdt.

2 INTEKENROOSTER/SHIFTPICKING

Ook bekend als intekenroosters. Dit is de eerste variant waarbij niet de werkgever het rooster maakt, maar de werknemer. De werkgever levert een leeg rooster op met daarin aangegeven het aantal en de soort benodigde diensten. Werknemers die aan de eisen voldoen, kunnen inschrijven op bepaalde diensten of uit die diensten hun persoonlijk rooster samenstellen. Vaak gaat dit in rondes, bijvoorbeeld in ronde 1 intekenen door werknemers, in ronde 2 herschikken door werknemers en in ronde 3 goedkeuring van het rooster door de leidinggevende, eventueel na een laatste herschikking door de roostermaker.

3 MATCHING

Deze variant van individueel roosteren lijkt op shiftpicking. Het verschil is dat de werkgever hierbij niet vooraf de diensten benoemt. Wel zijn voor de verschillende tijdstippen de bezettingseisen bekend. De werknemers voeren hun wensen in met betrekking tot de tijdstippen waarop zij wel of niet willen werken (dus geen diensten) en het systeem of de roostermaker gaat deze wensen proberen te ‘matchen’ met de bezettingseisen.

4 ZELFROOSTEREN

Hierbij bepaalt het team of de afdeling alles zelf, zowel wat de inhoud betreft (wat doen we) als de tijd (wanneer doen we het), zolang dat binnen de doelstellingen van de organisatie gebeurt. Daarbij kan men het werk blijven vertalen in diensten, maar ook de roosters organiseren vanuit de activiteiten die verricht moeten worden of de output die men wil realiseren.

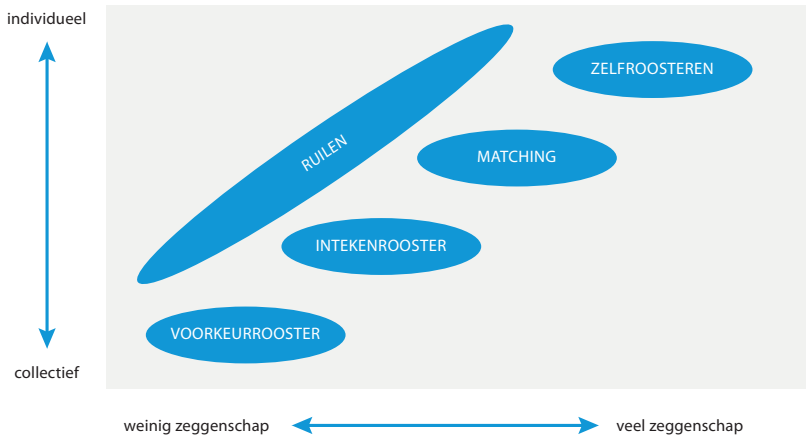
Deze vier varianten geven werknemers invloed op het ontwerp van het rooster. Voor alle vier geldt dat elke werknemer evenveel kans heeft om bepaalde werktijden te kiezen. Wie het eerst komt wie het eerst maalt, is daarbij dus niet aan de orde. Wel moeten ergens tijdens het roosterontwerpproces knopen worden doorgehakt, waarbij de ene werknemer iets wel krijgt en de ander niet – vraag en aanbod van arbeidscapaciteit moeten immers in balans zijn. Om dat zo eerlijk mogelijk te doen, zijn bepaalde spelregels nodig. Individueel roosteren is daarmee een systeem waarin werknemers niet altijd 100% krijgen wat ze wensen, maar waarbij wel op een eerlijke en evenwichtige manier een rooster ontstaat dat zo dicht mogelijk bij hun eigen wensen in de buurt komt.

Na publicatie van het rooster gaat de volgende fase in, die van de beheer- en de realisatiefase. Ook dan hebben werknemers mogelijk nog invloed op het bijstellen van het rooster door middel van ruilen. Ook is het mogelijk om in deze fasen eventuele extra diensten of overwerk, of juist extra vrij, aan te bieden.

Het kernpunt van individueel roosteren is de invloed van de individuele werknemer op de eigen werktijden, binnen kaders die de werkgever vaststelt. Het gesprek over werktijden wint daarmee aan belang. Je moet er met elkaar zien uit te komen: met collega’s en met de leidinggevende.

Figuur 1 toont de vormen van roosteren die variëren van volledig collectieve repe-terende roosters (linksonder) tot zelfroosteren (rechtsboven). Van links naar rechts neemt de mate van zeggenschap van de individuele werknemer over zijn rooster

toe. Van onder naar boven neemt de mate waarin ruimte is voor individuele verschillen in roosters toe.



Figuur 1. Vormen van individueel roosteren


1.3 LEESWIJZER


Elk hoofdstuk is zo geschreven dat het zelfstandig gelezen kan worden. Toch zit er ook samenhang in de publicatie: vanuit de wetenschappelijke inzichten behandelen we enkele relevante sub-thema's. Zie Figuur 2. We sluiten de publicatie af met een hoofdstuk over de vraag: Hoe verder?




Figuur 2. De hoofdstukken uit deze publicatie

REFERENTIES

NCSI (2009). *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers.* 

NCSI (2012). *Collectief overleg bij individueel roosteren.* 

Netwerk Zelfroosteren (2015). *Individueel roosteren in de ploeg.* 

2 DUURZAAM INDIVIDUEEL ROOSTEREN: DE WETENSCHAP





2 DUURZAAM INDIVIDUEEL ROOSTEREN: DE WETENSCHAP

In een toenemend aantal bedrijven wordt individueel roosteren ingevoerd met als doel het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van de werknemer. De vraag die we ons hier stellen is of we er inderdaad vanuit kunnen gaan dat individueel roosteren de duurzame inzetbaarheid van de werknemer bevordert. Wat is daarvan bekend uit wetenschappelijk onderzoek?

2.1 WAT VERSTAAN WE ONDER DUURZAME INZETBAARHEID?

De eerste vraag is: Wat verstaan we eigenlijk onder duurzame inzetbaarheid? Een gangbare definitie van duurzame inzetbaarheid is die van Van der Klink et al. (2010):

‘Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.’

Deze definitie bevat verschillende elementen:

- De werknemer moet in staat zijn om in zijn/haar huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren.
- de werkomgeving moet hem/haar daartoe de mogelijkheden bieden
- dit vraagt van de medewerker de houding en motivatie om die mogelijkheden ook te benutten

De Sociaal Economische Raad (SER) werkt dit uit in drie aspecten:

- gezondheid (fysiek, psychisch en sociaal)
- motivatie

- employability (de benodigde kennis en vaardigheden hebben voor het werk nu en in de toekomst)

GEZONDHEID EN WERK & PRIVÉ

De tweede vraag is vervolgens “wat is de betekenis van werktijden in relatie tot duurzame inzetbaarheid?” Werktijden beïnvloeden direct de gezondheid van de werknemer. Daarbij gaat het om de tijdstippen waarop gewerkt wordt en de duur van het werk. Met name werken in de nacht heeft een negatieve invloed op de gezondheid van werkenden doordat de biologische klok wordt verstoord. De geplande roosters, maar vooral de daadwerkelijk gewerkte uren hebben veel invloed op de gezondheid van werkenden. Maar niet iedereen reageert hetzelfde op bepaalde bezwaarlijkheden in een rooster. Onderzoeken laten zien dat verschillen in chronotype (ben je een ‘ochtendmens’ of een ‘avondmens’), verschillen tussen mannen en vrouwen en verschillen in leeftijden of levensfasen allemaal een rol spelen. Ook individuele verschillen over bijvoorbeeld slaapgedrag (hoe gemakkelijk kun je slapen?) of over de thuissituatie (hoe druk is het thuis, heb je een omgeving waarin rekening gehouden wordt met je herstel- en slaapbehoefte?) zijn belangrijk voor de relatie tussen arbeidstijden en duurzame inzetbaarheid.

We veronderstellen dat individuele keuzes in werktijden tot een betere match met deze persoonlijke kenmerken leiden en daarmee tot een betere gezondheid. Maar is dat ook zo?

Een ander belangrijk aspect is de combinatie tussen werk en privé. Dit speelt een rol in de psychische- en sociale gezondheid van de werknemer, en ook in de motivatie voor het werk.

De veronderstelling hier is dat de keuzevrijheid bij individueel roosteren leidt tot een betere match met de privésituatie en daarmee tot minder stress, verbeterde gezondheid en motivatie. Maar opnieuw: is dat ook echt zo? Of leidt een grotere nadruk op de combinatie werk en privé, die immers een onmiddellijk belang is, tot keuzes die juist minder gunstig zijn voor de gezondheid van de werknemer, een langere termijn effect? Wat weten we uit onderzoek?

En welke rol speelt brede inzetbaarheid hierin? Brede inzetbaarheid is een kenmerk dat bij individueel roosteren eerder aan bod komt dan bij collectieve roosters, omdat brede inzetbaarheid de keuzemogelijkheden vergroot.

DUURZAAMHEID VAN DE ORGANISATIE

Bij de beoordeling van de waarde van individueel roosteren wordt ook wel gewe-

zen op het belang voor de werkgever, anders gezegd, voor de duurzaamheid van de organisatie. Werktijden spelen een belangrijke rol in het aanpassingsvermogen van de organisatie aan een snel veranderende omgeving. Het gaat daarbij om een effectieve inzet van werknemers door een goede workforceplanning. En uiteraard de financiële aspecten, bijvoorbeeld door het effect op omvang van de bezetting, overwerk en toeslagen. We veronderstellen dat individueel roosteren ook de duurzaamheid van de organisatie bevordert. Maar blijkt dat ook uit onderzoek? Wat weten we ervan?

2.2 WAT WE WETEN OVER EFFECTEN VAN INDIVIDUEEL ROOSTEREN

Er wordt al decennia lang onderzoek uitgevoerd naar allerlei aspecten van werktijden. De meeste nadruk heeft steeds gelegen op het identificeren van de factoren die de gezondheid van werknemers met onregelmatige werktijden beïnvloeden. Daarover zijn veel studies verschenen, bijvoorbeeld over de invloed van nachtarbeid op het verstoren van het bioritme (actief-passief dagritme) ook wel circadiaanse ritmiek genoemd. Het algemene oordeel van deze wetenschappelijke studies is dat het effect van met name nachtarbeid negatief is. Ook de Gezondheidsraad heeft in haar Advies over nachtarbeid (2017) vastgesteld dat regelmatig nachtdiensten werken het risico vergroot op diverse gezondheidsrisico's zoals diabetes type 2, hart- en vaatziekten en slaapproblemen. Ook op de korte termijn zijn er negatieve effecten aanwezig, zoals vermoeidheid en verminderde alertheid. Naast gezondheidsrisico's, zorgt het werken buiten kantoortijden ook voor sociale belasting: werk en privé zijn lastiger te combineren. Immers, het sociale leven speelt zich grotendeels af in de avond en tijdens het weekend.

Een belangrijke lijn in het wetenschappelijke onderzoek naar (onregelmatige) werktijden is die van zeggenschap. Leidt zeggenschap nu tot minder gezondheidsrisico's en minder verstoring van het sociale leven? Eerst maar even over de definitie van zeggenschap. Wat wordt zoal bedoeld met zeggenschap over werktijden? Zeggenschap over werktijden (*Worktime Control, WTC*) wordt gedefinieerd als: "de mogelijkheden van de werknemer om de duur, positionering en verdeling van zijn of haar arbeidstijden te sturen" (Nijp, et al. 2012; Beckers et al., 2012). Zeggenschap over werktijden bestaat uit diverse vormen. Een bekende onderverdeling (Nijp, 2016) is zeggenschap over

- begin- en eindtijden van de dienst (flexitime),
- moment en duur van de pauze,
- vakantie en verlof,

- de spreiding van de werkdagen over de week,
- overwerk (of en zo ja, wanneer).

In hun review van 53 onderzoeken, gepubliceerd in de periode 1995–2011, concluderen Nijp en collega's (2012) een sterke positieve relatie tussen zeggenschap over werktijden aan de ene kant en sociale effecten aan de andere kant, zoals een betere werk-privé balans. Bovendien was er genoeg bewijs voor werk gerelateerde uitkomsten zoals een positief effect op motivatie en een negatief effect op verzuim. Anderen concluderen dat er ook positieve effecten zijn op prestaties, zoals een studie onder Duitse werknemers van Cornelissen et al. (2017). Aan de andere kant was er geen consistent bewijs wat betreft de relatie tussen zeggenschap over werktijden en gezondheid/welbevinden.

Er zijn wel aanwijzingen gevonden dat zelfroosteren een positief effect heeft op gezondheid. Zo hebben Garde et al. (2012) aangetoond dat individueel roosteren bij twee van de drie organisaties leidt tot meer tevredenheid, veel meer invloed op werktijden, afname van de herstelbehoefte na werktijd en minder werk-privé conflicten. Ze concludeerden dat er niet vaker ongezonde werkroosters werden gekozen en dat er bij keuzes naast sociale overwegingen ook rusttijd tussen shifts en slaappatroon belangrijk gevonden worden. In de derde case (call centre) was er een negatiever beeld, mede veroorzaakt door het verlies van voorspelbaarheid en de combinatie met doelstelling tot kostenbesparing voor werkgever. Ook Hansen et al. (2015) concluderen dat er positieve effecten zijn te zien op de prestaties, taakeisen, balans werk-privé.

Al met al lijkt het bewijs voor een positief effect op de werk-privé balans inmiddels onomstreden. De overige effecten, zoals prestatie, taakeisen en gezondheid, zijn nog minder duidelijk aangetoond. Er is wel bewijs voor, maar dit bewijs is gefragmenteerd (gebaseerd op individuele casestudies) of nog beperkt aangetoond en onderling tegenstrijdig. Hierbij moet wel een opmerking worden gemaakt over de varianten van zeggenschap over werktijden die worden geëvalueerd en onderzocht. Zoals in [hoofdstuk 1](#) al benoemd, bestaan er verschillende varianten van individueel roosteren, die onder meer variëren in de mate van zeggenschap. Dat maakt wel uit, zoals ook al blijkt uit de studie van Garde et al (2012), waar de drie experimenten elk verschillende effecten lieten zien, mede doordat de experimenten verschillende vormen van zeggenschap te bieden hadden.

Naast empirisch bewijs, kunnen we ook gebaseerd op theorie iets zeggen over de relatie tussen zeggenschap en effecten. Theoretische fundering voor de veronderstelde relatie tussen zeggenschap over arbeidstijden en positieve uitkomsten voor

prestatie, werk-privé en gezondheid zijn te vinden in theorieën over arbeidsmotivatie en arbeidsomstandigheden. Vanuit de *Effort-Recovery Theory* kan van zeggenschap over werktijden worden aangenomen dat het een betere balans brengt tussen inspanning en herstel, omdat het interne herstelmogelijkheden stimuleert via zeggenschap over de pauze, en extern herstel omdat de werknemer werk- en hersteltijd kan aanpassen aan de individuele herstelbehoefte. Andere theorieën, zoals de *Self-Determination Theory* en het *Job Demands-Control Model*, suggereren dat zeggenschap over arbeidstijden, als een vorm van algemene autonomie, de motivatie, gezondheid en prestaties van de werknemer kan bevorderen, en stress, verzuim en verloop kan verminderen. Zeggenschap over arbeidstijden beïnvloedt de uitkomsten op zijn minst via twee processen:

- door de feitelijke uitoefening van de zeggenschap en de verandering van de werktijden en werkkenmerken als gevolg daarvan;
- door de mogelijkheid tot de uitoefening van de zeggenschap op zichzelf, ongeacht of er feitelijk iets aan de werktijden verandert (het 'psychologische proces').

Tot slot kan zeggenschap over werktijden, vanuit de theorieën over de werk-privé interactie, mogelijk de werk-privé balans verbeteren en dus stress voorkomen, omdat het de werknemer in staat stelt om arbeidstijd aan te passen aan de verplichtingen, behoeften en activiteiten in het privéleven.

2.3 WAT WE WETEN OVER KEUZEGEDRAG

Onderzoek van Ingre et al. laat zien dat zelfroosteren leidt tot persoonlijke keuzes, in het bijzonder tussen nacht, avond en ochtenddiensten. Persoonlijke keuzes lijken te leiden tot tevredenheid met de werktijden en verhogen mogelijk de voor tolerantie voor ploegenwerk.

Eén van de mogelijke oorzaken voor het feit dat het effect van individueel roosteren op gezondheid nog niet breed is aangetoond, is dat werknemers wellicht niet primair voor hun gezondheid kiezen bij het maken van roosterkeuzes. Wellicht is het zo dat ze vooral gedreven worden door economische factoren (de toeslag) of door sociale factoren (afstemming werk-privé). Eén van de weinige studies naar het keuzegedrag van werknemers met zeggenschap over werktijden is die van Nabe-Nielsen et al. (2013). De belangrijkste bevinding was dat werknemers weliswaar het gezinsleven en vrije-tijd activiteiten de hoogste prioriteit gaven, maar tegelijk dat ook rust tussen twee diensten, slaap en gezondheidsaspecten een bijna even grote rol speelden. Het is dus niet overtuigend aangetoond dat economische en

sociale factoren per se belangrijker zijn dan overwegingen qua gezondheid. Hun conclusie is dan ook dat de beperkte invloed van zelfroosteren op gezondheid niet verklaard kan worden door het keuzegedrag van werknemers die in hun roosterkeuzes gezondheid en herstel niet mee zouden wegen.

22

Uit praktijkervaringen lijkt er wel een effect van economische factoren te zijn. Zo blijkt uit een casestudie bij een overheidsorganisatie (Van Buijtenen, 2018) dat enig strategisch en calculerend gedrag geconstateerd kon worden bij medewerkers in de leeftijdscategorie 52-55 jaar, omdat de toeslag van de medewerkers in die drie jaren wordt bepaald en vastgezet voor de periode vanaf hun 55^e jaar waarin de nachtdienstonthefing ingaat. Zij kiezen in deze jaren voorafgaand aan deze ontzietmaatregel iets meer onregelmatige diensten om hun toelage de jaren erna op de gewenste hoogte te krijgen.

Theoretisch is het aannemelijk om te veronderstellen dat korte termijn effecten over het algemeen belangrijker zijn voor het keuzegedrag van mensen dan lange termijn effecten. De rationele keuzetheorie veronderstelt dat mensen in het algemeen de korte termijn effecten meer laten meewegen in hun (rationele) beslissingen. Onmiddellijke beloningen zijn aantrekkelijker dan uitgestelde beloningen. Theoretisch is dat logisch en er zijn ook aanwijzingen gevonden dat ons brein op deze manier werkt. Maar empirisch bewijs laat zien dat het iets ingewikkelder ligt, omdat ook emotionele en normatieve afwegingen een rol spelen (WRR, 2009). De omgeving kan triggers en signalen bieden (volgens de *cue power theory*; ook wel 'nudging' genoemd) die mensen duwen in een bepaalde richting. Deze signalen of cues kunnen belangrijker zijn dan de directe behoeftebevrediging, waardoor keuzes gemaakt worden die leiden tot uitstel van beloningen. Daarom geven we in het volgende hoofdstuk aan hoe een positieve prikkel in de roostersoftware ingebouwd kan worden.

Concluderend zien we dat theoretisch te verwachten zou zijn dat de korte termijn belangrijker is dan de lange termijn en dat individueel roosteren daarom een negatief effect kan hebben op de gezondheid. Wetenschappelijk onderzoek toont dit echter niet aan. In sommige gevallen is er sprake van dit effect, in andere gevallen niet. Er is vanuit de wetenschap dus nog geen eenduidig beeld over de effecten van individueel roosteren op gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Het is een complex aan factoren: naast economische en sociale factoren spelen ook normatieve overwegingen een rol en bovendien kunnen mensen via sociale normen of subtiele signalen in een bepaalde richting 'geduwd' kunnen worden. Het lijkt in elk geval van

belang om voorlichting en informatie te verstrekken over gezondheidseffecten van keuzes bij het zelfroosteren.

2.4 WAT WE NOG NIET WETEN

Zoals blijkt uit het voorgaande is de wetenschap niet helemaal eenduidig over de effecten van individueel roosteren op gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Ook over het keuzegedrag dat hieraan ten grondslag ligt zijn er nog genoeg vragen. Bij wijze van samenvatting van dit hoofdstuk stelt het Netwerk Zelfroosteren een onderzoeksagenda voor met de volgende vragen:

- 1 *Wat zijn de lange termijneffecten van individueel roosteren?*
 - a Wat zijn de lange termijneffecten op de gezondheid van medewerkers?
 - b Wat zijn de lange termijneffecten op de balans werk-privé van medewerkers?
 - a Wat zijn de lange termijneffecten op de bedrijfsvoering van organisaties?
- 2 *Wat zijn de overwegingen van medewerkers die ten grondslag liggen aan hun keuzegedrag?*
 - a Hoe spelen leeftijd en levensfase een rol in het keuzegedrag?
 - b Hoe spelen sociale status en samenstelling van huishouden een rol in het keuzegedrag?
- 3 *Hoe kan het keuzegedrag van medewerkers beïnvloed worden?*
 - a Helpt 'nudging' om gezondheid mee te nemen in de keuzes over werktijden, en zo ja hoe?
 - b Hoe beïnvloedt de sociale omgeving (werkgevers, collega's en familie en vrienden) het keuzegedrag?
 - c Hoe beïnvloedt de methodiek (variant en spelregels) voor individueel roosteren het keuzegedrag?
- 4 *Welke spelregels zijn nodig om gezondheid evenwichtig mee te nemen bij individueel roosteren?*
 - a Welke spelregels op teamniveau zijn nodig, welke zijn overbodig?
 - b Welke spelregels op organisatieniveau zijn nodig, welke zijn overbodig?
 - c Welke spelregels op sectorniveau (cao) zijn nodig, welke zijn overbodig?
 - d Welke spelregels op nationaal en internationaal niveau zijn nodig, welke zijn overbodig?

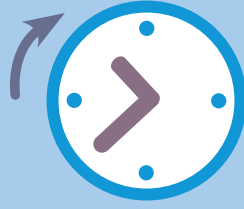
We roepen werkgevers in Nederland op om samen te werken met onderzoeksinstellingen om deze vragen te agenderen en te onderzoeken. Juist omdat we in Nederland al jaren ervaring hebben opgebouwd met zeggenschap over werktijden is het internationaal gezien logisch dat we in Nederland dergelijk onderzoek gaan uitvoeren.

REFERENTIES

- Beckers, D.G.J., Kompier, M.A.J., Kecklund, G., Härmä, M. (2012). Worktime control: theoretical conceptualization, current empirical knowledge, and research agenda. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 38, 291-297.
- Cornelissen, Thomas, Beckmann, Michael and Kräkel, Matthias (2017) Self-Managed Working Time and Employee Effort: Theory and Evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*. pp. 285-302.
- Gezondheidsraad. (2017). Gezondheidsrisico's door nachtwerk.
- Hansen, A. M., Nabe-Nielsen, K., Albertsen, K., Hogh, A., Lund, H., Hvid, H., & Garde, A. H., (2015). Self-rostering and psychosocial work factors – A mixed methods intervention study. *Applied Ergonomics*, 47, 203-210.
- Ingre, M., T. Akerstedt, M. Ekstedt, and G. Kecklund (2012). Periodic Self-Rostering in Shift Work: Correspondence Between Objective Work Hours, Work Hour Preferences (Personal Fit), and Work Schedule Satisfaction. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 38 (4): 327-336.
- Nabe-Nielsen K, Lund H, Ajslev JZ, Hansen ÅM, Albertsen K, Hviib H, et al. How do employees prioritise when they schedule their own shifts? *Ergonomics*. 2013;56(8):1216-24.
- Nijp, HH, Beckers DGJ, Geurts SAE, Tucker P, Kompier MAJ (2012). 'Systematic review on the association between employee worktime control and work-nonwork balance, health and well-being, and job-related outcomes', *Scand J Work Environ Health*, 38:4, 299-313.
- Nijp, H. (2016). *Worktime Control and New Ways of Working: A Work Psychological Perspective*. Ridderkerk: Ridderprint BV.
- Van Buijtenen, P. (2018). *Nachtalarm; Een onderzoek naar alternatieven voor de ontzietmaatregel nachtdienstontheffing*. MPM scriptie Universiteit Twente.
- Van der Klink, J. J. L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W. B., Wilt, G. J., Van der, & Zijlstra, F. R. H. (2010). Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie (sustainable employability; a working definition). 's Gravenhage: ZonMw.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2009). *De menselijke beslisser; over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

3 INDIVIDUEEL ROOSTEREN EN GEZONDHEID





M D W D V Z Z

44



45



46

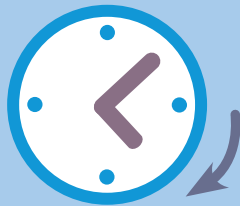


47



48

49



3 INDIVIDUEEL ROOSTEREN EN GEZONDHEID

3.1 INLEIDING

Onregelmatig werken is bezwaarlijk voor werknemers. Werken in de vroege ochtend, late avond, gedurende de nacht of in het weekend ontregelt de biologische klok en belemmert het verkrijgen van voldoende slaap en mogelijkheden voor herstel.

Om werknemers gezond, productief en vitaal aan het werk te houden, is het noodzakelijk om maatregelen te treffen om de nadelige effecten van het werken buiten kantoortijden zo veel mogelijk te beperken. Het zou voor de gezondheid van de werknemers het beste zijn om werken buiten kantoortijden te voorkomen, maar dit is niet altijd mogelijk. De politie kan immers niet 's nachts stoppen met het aanpakken van criminaliteit en een dokter kan niet halverwege een spoedoperatie stoppen met opereren. Daarom zijn preventieve maatregelen nodig, denk aan afstemming werkbelasting op de al belastende werktijden, voorlichting over een gezonde leefstijl en het rooster. Het rooster is hierbij een sleutelvariabele, waarin wordt geregeld wanneer iemand werkt en wanneer iemand vrij is om al dan niet gezond te leven. Het is dan ook van belang om het rooster zodanig te ontwerpen dat de verstoring van de biologische klok wordt beperkt en de tijd voor herstel en sociale activiteiten wordt gemaximaliseerd. Wat hierin het optimum is, verschilt per individu. In dit hoofdstuk gaan we in op de kansen die individueel roosteren hierin kan bieden, maar ook waar dan juist op moet worden gelet met het oog op gezondheid.

3.2 PERSOONLIJKE VERSCHILLEN

Beschikbare literatuur laat zien dat persoonlijke verschillen van invloed zijn op het uiteindelijke effect van het werken buiten kantoortijden. Zo hebben ochtendtypes meer slaapproblemen na een nachtdienst dan avondtypes. Avondtypes hebben

juist meer slaapproblemen voorafgaand aan een ochtenddienst. Oudere medewerkers hebben ook meer slaapproblemen na een nachtdienst dan jongere medewerkers. Oudere medewerkers ervaren meer problemen met een achterwaarts roterend rooster (van nacht, naar avond, naar ochtend) in vergelijking met jongere medewerkers. Jongere medewerkers hebben meer problemen met wakker worden voor een ochtenddienst dan oudere medewerkers (Åkerstedt et al., 2002). Mensen met een hoge slaapflexibiliteit (dat wil zeggen dat zij makkelijk op onregelmatige tijden in slaap kunnen vallen), slapen beter na een avond- en nachtdienst dan mensen die daar minder flexibiliteit in hebben. Uiteraard speelt ook mee in hoeverre iemand zijn of haar familie en privéleven goed kan combineren met het werken buiten kantoor tijden.

Individueel roosteren kan een mooie vorm zijn om tegemoet te komen aan de genoemde persoonlijke verschillen tussen mensen die de effecten van het werken op verschillende tijden beïnvloeden. Zo kan het rooster beter aansluiten op de kenmerken en behoeften van de persoon in kwestie en daarmee de duurzame inzetbaarheid bevorderen. Denk aan de avondtypes die liever nachtdiensten dan vroege ochtenden draaien, of oudere werknemers die juist liever vroege diensten draaien. Individueel roosteren kan ook een geschikt middel zijn om mensen zelf hun werk en privéleven beter met elkaar te laten combineren. Het is dan echter wel zaak dat de medewerker bij de roosterkeuze niet alleen rekening houdt met zijn of haar wensen ten aanzien van het sociale leven, maar ook met de te verwachten gezondheidseffecten ervan. Zelfroostersoftware heeft al de mogelijkheid om de hoogte van de toeslag en verlof als gevolg van het gekozen rooster aan medewerkers te laten zien. Het zou goed zijn als de software ook de (korte en/of lange termijn) gezondheidseffecten, bij voorkeur afgestemd op het individu, op een of andere manier inzichtelijk zou maken, en zou aangeven wat er concreet gedaan kan worden om het rooster gezonder te maken.

3.3 VUISTREGELS VOOR EEN GEZOND ROOSTER

Uit wetenschappelijk onderzoek zijn diverse aanbevelingen voortgekomen hoe gezond te roosteren, en die aanbevelingen zijn strenger dan de regels van de ATW (zie o.a. Knauth & Hornberger, 2003; Bambra et al., 2008; Sallinen & Kecklund, 2010; Verbiest et al., 2013). Samengevat zijn er 12 vuistregels voor gezonde roosters:

- 1 Aantal nachtdiensten: zoveel mogelijk beperken; het optimale aantal nachtdiensten achter elkaar is 2 tot 3
- 2 Lengte dienstreks: de optimale reekslengte bedraagt 3 tot 4 diensten

- 3 Aantal rustdagen na een reeks: 2 dagen (na 4-5 diensten) of 3 dagen (na 6 diensten) rust wordt geadviseerd
- 4 Gemiddelde arbeidsduur: hoe zwaarder het rooster, hoe lager de gemiddelde arbeidsduur
- 5 Duur van de dienst: de maximale arbeidsduur per dienst bedraagt 9 uur (bij nachtdiensten is dat 8 uur)
- 6 Pauzes: bouw korte pauzes tijdens de dienst in (twee keer 15 min en een maal 30 min)
- 7 Opkomsttijd ochtenddiensten: een starttijd van 7.00 uur of later is wenselijk
- 8 Rotatierichting: voor aaneengesloten dienstreeksen wordt een voorwaarts roterend rooster, van dag, naar avond, naar nacht, geadviseerd
- 9 Rotatiesnelheid: 2 tot 3 dezelfde diensten op een rij wordt geadviseerd
- 10 Regelmaat: de voorkeur geniet een regelmatig en herkenbaar patroon
- 11 Voorspelbaarheid: beperk het aantal wijzigingen op de korte termijn
- 12 Avonden en (gebroken) weekenden: het wordt geadviseerd hierbij rekening te houden met individuele behoeften

Bovenstaande vuistregels zijn voornamelijk voortgekomen uit onderzoek naar collectieve roosters. Met collectief bedoelen we dat een groep werknemers allemaal hetzelfde rooster hebben. Dit is natuurlijk niet meer van toepassing wanneer een bedrijf overstapt op individueel roosteren. Maar ook bij individueel roosteren kan rekening worden gehouden met deze vuistregels. Uit het beperkte onderzoek naar keuzemotieven komt naar voren dat medewerkers zowel gezondheidskundige als sociale aspecten mee laten wegen in hun keuze, maar dat sociale aspecten wel (licht) de overhand hebben (➔ [zie hoofdstuk 2](#)). Praktijkervaringen doen bovendien vermoeden dat ook de hoogte van de toeslagen een belangrijke rol spelen in de keuze voor de werktijden. Het beperkte degelijke wetenschappelijke onderzoek hiernaar bevestigt dit overigens niet. Zowel de werkgever als de werknemer kunnen daarom een rol pakken om te komen tot een gebalanceerde keuze in werktijden. Dit zou op verschillende manieren kunnen.

3.4 OPTIES VOOR GEBALANCEERDE EN BEWUSTE KEUZES

In de kern gaat het erom de medewerker de juiste informatie en ondersteuning te geven zodat deze weloverwogen de bij hem of haar passende werktijden kiest. Dit kan onder meer door middel van voorlichting van medewerkers en planners over de vuistregels in combinatie met softwarematige en/of visuele hulpmiddelen. Vuistregels 11 en 12 over de voorspelbaarheid en het laten aansluiten van avonddiensten

en (gebroken) weekenden op individuele behoeften, worden per definitie toegepast in het geval van individueel roosteren. Voor de andere 10 regels bestaan naast voorlichting en informatieverstrekking verschillende opties om rekening mee te houden in de zelfroosterpraktijk. We noemen hier vier softwarematige opties.

1 INBOUWEN IN DE ZELFROOSTERSOFTWARE

De vuistregels zouden kunnen worden ingebouwd in de zelfroostersoftware. Zoals benoemd, zijn de vuistregels strenger dan de ATW-regels, die sowieso al in veel roostersoftware ingebouwd zijn. Het kan in de praktijk lastig zijn om de vuistregels allemaal evenveel gewicht te geven omdat ze tegenstrijdig kunnen zijn aan elkaar. Denk aan snel voorwaarts roteren en het vrij houden van weekenden. Dat gaat niet altijd goed samen. Bovendien bestaan er individuele verschillen in de waardering van werknemers van deze regels. Dit blijft een dilemma bij zelfroosteren. Belangrijk is dat de werkgever de verantwoordelijkheid houdt om op zijn minst informatie te verstrekken over gezondheidseffecten. Een werkgever zou in afstemming met de werknemers kunnen bepalen welke vuistregels de meeste prioriteit krijgen en dit kunnen laten verwerken in de software. Het zou kunnen worden toegepast in een 'simpele' variant door bijvoorbeeld alleen de eerste drie vuistregels (nachtdiensten, lengte dienstreeks en aantal rustdagen) in te bouwen, aangezien nachtdiensten als het meest verstorend voor de biologische klok worden beschouwd en voldoende hersteltijd van groot belang blijkt. Een andere optie is om te kiezen voor een 'uitgebreide' variant waarin meerdere of alle vuistregels een plek krijgen. Dit vergt uiteraard meer dialoog en is ingewikkelder in te bouwen. De werkgever kan zich hierbij laten adviseren door onafhankelijke rooster- en gezondheidsexperts.

2 VISUALISATIE VAN EEN GEZONDHEIDSMETER

Bij het vormgeven van de feedback die de roostersoftware genereert, is het van belang dat de uiteindelijke gebruikers de feedback goed begrijpen en worden gestimuleerd om indien nodig in actie te komen. Hierbij maakt het uit of de medewerkers zelf aan zet zijn of dat alleen de werkgever de feedback krijgt. Bij het ontwerpproces zullen de uiteindelijke gebruikers door de ontwerpers van de software nauw betrokken moeten worden om goed aan te sluiten op hun perspectieven en behoeften. Denk aan de wijze waarop wordt getoond waar het rooster niet voldoet aan een vuistregel. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het regelmatig voorleggen van ontwerpopties in focusgroepbijeenkomsten.

3 MEDEWERKERS ZELF AAN ZET

De vuistregels zouden ook zo kunnen worden ingebouwd in de zelfroostersoftware dat een individuele medewerker een signaal krijgt wanneer het rooster dat hij of zij zelf heeft samengesteld afwijkt van de vuistregels voor gezondheid. Het is dan wel van belang dat medewerkers goede voorlichting krijgen over de vuistregels en gezondheidsaspecten van werktijden, zodat zij ook weten wat ze aan hun eigen rooster zouden moeten veranderen om het gezonder te maken. Het voordeel hiervan is dat het bewustzijn wordt vergroot en de eigen regie van medewerkers wordt gestimuleerd. Idealiter wordt dit ook ingebouwd in de software; informatie over waar in het rooster het precies misgaat en een advies hoe dit te verbeteren. De werkgever zal bij deze optie een monitorrol kunnen vervullen om in de gaten te houden of werknemers toch niet te vaak kiezen voor een ongezond rooster. Denk aan het genereren van maandrapportages voor de medewerker waarin deze kan zien hoe gezond of ongezond zijn of haar roosters zijn geweest. De werkgever zou dergelijke informatie op geaggregeerd niveau moeten kunnen bekijken om de uitwerking van het individueel roosteren te monitoren en zo nodig het beleid aan te passen.

4 CORRECTIE DOOR DE WERKGEVER

Een andere optie is dat de werkgever medewerkers eerst zelf hun rooster laat samenstellen en vervolgens een correctieronde invoert om de roosters die de vuistregels overtreden aan te passen. Dit perkt in wezen de keuzevrijheid bij het individueel roosteren in. Hierbij is de medewerker niet zelf in de lead en neemt de werkgever deze rol en verantwoordelijkheid op zich, of laat dit uitvoeren door een externe partij (met kennis over gezond roosteren). De zelfroostersoftware zou aan de medewerkers kunnen tonen op welke punten hun zelf samengestelde rooster niet voldoet aan de vuistregels zodat het bewustzijn en de acceptatie voor het uiteindelijke rooster wordt vergroot.

3.5 LESSONS LEARNED

- Individueel roosteren speelt per definitie in op persoonlijke behoeften, maar medewerkers baseren hun keuzes niet alleen op de langetermijneffecten voor hun gezondheid.
- Door vuistregels voor gezond roosteren te verwerken in roostersoftware of op een andere manier te delen met medewerkers kunnen deze gefaciliteerd worden in het maken van gezonde keuzes.
- De keuzes in de toepassing van de vuistregels vergen een dialoog tussen belanghebbenden.

- Betrokkenheid van de eindgebruikers in het ontwerp van de software is nodig voor de uiteindelijke acceptatie.

REFERENTIES

- Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., & Kecklund, G. (2002). Sleep disturbances, work stress and work hours: a cross-sectional study. *Journal of psychosomatic research*, 53(3), 741-748.
- Bambra, C. L., Whitehead, M. M., Sowden, A. J., Akers, J., & Petticrew, M. P. (2008). Shifting schedules: the health effects of reorganizing shift work. *American journal of preventive medicine*, 34(5), 427-434.
- Knauth, P., & Hornberger, S. (2003). Preventive and compensatory measures for shift workers. *Occupational medicine*, 53(2), 109-116.
- Sallinen, M., & Kecklund, G. (2010). Shift work, sleep, and sleepiness—differences between shift schedules and systems. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 121-133.
- Verbiest, S., Goudswaard, A., Kooij-de Bode, H., de Looze, M. P., Bosch, T., & Blok, M. (2013). Gezond, gezonder, gezondst? Wat zijn gezonde roosters?. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 16, 63-77.

4 HOE KAN DE CAO ZELFROOSTEREN ONDERSTEUNEN?





4 HOE KAN DE CAO ZELFROOSTEREN ONDERSTEUNEN?

Individueel roosteren gaat over individuele keuzes. Maar de kaders daarvoor worden sterk bepaald door de collectieve afspraken in de cao. Er is een drietal thema's waarop de cao zijn invloed uit kan oefenen:

- De besluitvorming over het roosterproces en het tot stand komen van roosters;
- De mate van flexibiliteit in werktijden en daarmee de keuzevrijheid van de werknemer;
- De beloning, zowel voor collectieve als individuele roosters.

In dit hoofdstuk zullen we deze drie thema's achtereenvolgens bespreken. Hierbij hebben we vijf cao's (drie sector- en twee ondernemings-cao's) nader onderzocht. De cao's zijn ingedeeld naar de fase waarin ze ondersteuning bieden: de experimentfase en de definitieve fase.

| | |
|------------------|--|
| Experimentfase | Openbaar Vervoer |
| Definitieve fase | MultiModaal Holland Casino Verpleging, Verzorging, Thuiszorg (VVT) SABIC Innovative Plastics B.V. |

Zelfroosteren wordt meestal gefaseerd ingevoerd: het experiment en de definitieve vorm. In de experimentfase gaat het er om dat de cao het zelfroosteren mogelijk maakt en stimuleert. In een ondernemings-cao volstaat het vaak om ruimte te bieden t.o.v. de standaard afspraken over werktijden en/of toeslagen, en te benoemen

welke partijen bij verdere uitwerking betrokken worden. In sector-cao's moet preciezer worden geregeld hoe de experimenten plaats zullen vinden, om te grote verschillen tussen ondernemingen te voorkomen.

Een tegenstrijdigheid waar zowel werknemers als werkgevers in deze fase vaak tegenaan lopen, is enerzijds de behoefte aan ruimte voor experiment en individuele keuzevrijheid, en anderzijds de behoefte aan duidelijkheid en zekerheid. Juist dat maakt de experimenteerfase zo belangrijk en waardevol om de ideale verhouding te vinden. De mogelijkheid om terug te kunnen keren naar de oude situatie kan daarbij, gek genoeg, helpen.

In de definitieve fase worden concrete afspraken in de cao vastgelegd:

- *Procesmatig:*
 - Via welke stappen kan individueel roosteren (decentraal) worden ingevoerd?
 - Welke partijen en personen zijn daarbij betrokken en op welke manier?
- *Inhoudelijk:*
 - Welke grenzen worden gehanteerd t.a.v. werk- en rusttijden?
 - Welk toeslagsysteem wordt gehanteerd?
 - Afspraken over zaken als overwerk, vakantie, ziekte, leeftijdsbepalingen e.d.

4.1 HET ROOSTERPROCES EN DE SPELERS

Bij individueel roosteren zijn meerdere partijen betrokken: de medewerkers zelf, het management, teamleiders, planners, ondersteunende afdelingen, medezeggenschap en vakorganisaties. In de cao wordt vastgelegd welke rol deze partijen hebben. Het is verstandig hiervoor een krachtenveldanalyse te maken.

In een sector-cao bevinden cao-partijen zich op afstand van de dagelijkse praktijk. Via richtlijnen in de cao kunnen zij er toch voor zorgen dat men decentraal de stappen zet en afwegingen maakt die van belang zijn. Delegatie van verantwoordelijkheden komt de snelheid en kwaliteit van besluitvorming ten goede. In de regel wordt de keuze voor het roostersysteem en de bijbehorende spelregels aan het decentraal overleg toevertrouwd en wordt centraal slechts een aantal kaders aangegeven. Of het decentraal overleg met de vakorganisaties plaatsvindt of met de medezeggenschap hangt sterk van de situatie ter plekke af. In de ene situatie zullen de vakorganisaties hier wel een grote rol in hebben, in de andere situatie niet. Dat hangt af van de positie van de vakorganisaties in het bedrijf, de wens van de

werknemers en de positie van de OR ( zie paragraaf 5.1). Waar de vakbond bij het uitvoeren van individueel roosteren is betrokken, kan dat zowel in de rol van extern adviseur als in de rol van werknemersvertegenwoordiger. Het laatste komt vooral voor in situaties waar een OR ontbreekt. Is die er wel, dan zal meestal nauw met de OR worden samengewerkt. Bijvoorbeeld de cao voor de VVT verplicht de werkgever met de medezeggenschap een kader overeen te komen over hoe de zeggenschap over werktijden geregeld moet worden. Ook bepaalt de cao welke onderwerpen hierin aan de orde komen, zoals de verhouding tussen flexibel en vast personeel. De medezeggenschap is verplicht om over dit kader de achterban te raadplegen.

Ook in ondernemings-cao's is het wenselijk om bepaalde afspraken te maken over belangrijke randvoorwaarden voor individueel roosteren. De cao van SABIC stelt bijvoorbeeld aan elke afdeling die met zelfroosteren wil beginnen bepaalde eisen met betrekking tot bezetting, draagvlak voor verandering en de mate waarin vrijwilligheid van deelname kan worden gegarandeerd. Pas wanneer aan alle voorwaarden is voldaan, treedt volgens deze cao een periode van 3 maanden in werking waarin 'droog' wordt geoefend (d.w.z. individueel roosteren alleen op papier en nog niet in de praktijk). Daarna volgt een periode van 6 maanden van in werkelijkheid (met behoud van toeslag) uitproberen. Vanzelfsprekend kan iedere ondernemings-cao hierin zijn eigen keuze maken.

Een voor de hand liggende vraag is hoe met werknemers om wordt gegaan die niet met het zelfroosteren mee kunnen of willen gaan. Bij Holland Casino is er voor gezorgd dat verschillende roostersystemen naast elkaar kunnen functioneren. Werknemers hebben een keuze voor een vast rooster of het zelfroosteren.

Om de voortgang van het zelfroosteren ook op een objectieve manier in de gaten te kunnen houden, is het handig om van te voren concrete doelen af te spreken. Bijvoorbeeld met betrekking tot tevredenheid, ziekteverzuim en overwerk. Bij SABIC vormen zij onderdeel van het periodieke gesprek dat werkgever en vakorganisaties over zelfroosteren hebben.

4.2 GRENZEN AAN ROOSTERS

De werktijden van elke werknemer worden begrensd door de Arbeidstijdenwet. Het voldoen aan de wet is echter niet voldoende om ook een gezond rooster te garanderen. Veel cao's bevatten regels die strenger zijn dan de wet, bedoeld om werknemers te beschermen en hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Tegelijkertijd

is zelfroosteren juist gebaat bij keuzevrijheid, ingegeven door de verschillen tussen mensen in zowel werk-privé omstandigheden als fysieke weerbaarheid.

In cao's wordt er op verschillende manieren met dit dilemma omgegaan:

- De volledige ruimte van de ATW wordt benut om werktijden zowel door de werknemer als de planner in te laten vullen, zoals bijvoorbeeld in de cao van Holland Casino.
- Op bepaalde regels van de ATW wordt een strengere richtlijn in de cao neergelegd. De cao VVT beperkt het aantal nachtdiensten dat een werknemer achter elkaar mag werken tot 5; de cao MultiModaal beperkt de maximale arbeidstijd per dienst volgens rooster tot 9 uur.
- Een variant hiervan is een zogenaamd duaal stelsel, waarbij de ruimte voor de werknemer om zijn werktijden in te richten groter is dan de ruimte voor de planner.

4.3 BELONING

ORT EN PLOEGENTOESLAG

Aan individueel roosteren wordt soms de vraag gekoppeld of een onregelmatigheidstoeslag wel nodig is. De werknemer stelt immers het rooster samen dat het beste bij hem past. Het is echter niet (altijd) mogelijk dat een werknemer alleen die diensten loopt die hem het beste uitkomen. De afdeling zal in zijn geheel hetzelfde dienstenpakket moeten draaien als bij een collectief rooster het geval zou zijn. Elke werknemer zal (wel eens) water bij de wijn moeten doen om de bezetting rond te krijgen. En dus ook diensten draaien die minder goed uitkomen. In de praktijk wordt daarom meestal van het principe uitgegaan dat het totaal aan onregelmatigheidstoelagen gelijk moet blijven.

Een andere vraag die bij zelfroosteren soms naar boven komt is of de werknemers een vaste toeslag moeten krijgen, of juist een toeslag die afhankelijk is van het individueel gekozen rooster ('boter bij de vis'). Deze discussie speelt vooral in situaties waarin werknemers gewend zijn aan een toeslag die elke maand hetzelfde is. Individueel roosteren brengt dan mogelijk een grotere onzekerheid over het inkomen met zich mee.

De discussie gaat in essentie over de vraag of het eerlijk is dat een werknemer dezelfde toeslag krijgt, ongeacht het aantal onaantrekkelijke diensten dat hij werkt. Een toeslag is immers een waardering in geld voor het werken op een sociaal of lichamelijk bezwaarlijk tijdstip. Bij zelfroosteren zal de toeslag die tegenover een zware dienst staat, een werknemer meer motiveren om deze (toch) te kiezen. Maar

er is ook een keerzijde, andere werknemers zullen juist moeten worden afgeremd om niet teveel ‘voor het geld te gaan’.

In de onderzochte cao's komen zowel een variabele als vaste toeslag voor. De keuze komt deels voort uit de wijze waarop men gewend is ook het normale salaris te ontvangen. In veel omgevingen van dienstverlening en zorg krijgen werknemers na afloop van elke periode het aantal gewerkte uren inclusief de toeslagen uitbetaald. In veel industriële bedrijven krijgen werknemers elke maand een vast salaris met een vaste ploegentoeslag uitgekeerd.

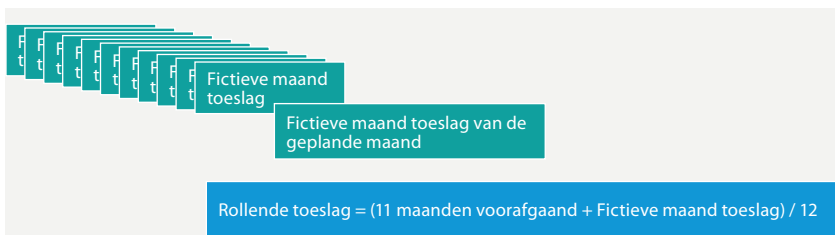
DE TOESLAGMATRIX

Bij cao's die alleen vaste toeslagen kennen ligt het bij de introductie van individueel roosteren voor de hand om over te gaan naar een klokurenmatrix. In een klokurenmatrix worden aan verschillende tijdzones in de week verschillende toeslagen toegekend. Hierdoor kan op een objectieve manier voor elk individueel of collectief rooster een passende toeslag worden berekend.

In de onderzochte cao's worden er verschillende oplossingen gebruikt. Zo is de toeslag bij Holland Casino voor elke werknemer in het zelfroosteren gelijk, al ligt aan de basis overigens wel een berekening op basis van een klokurenmatrix. Bij MultiModaal bestaat de toeslag voor 30% uit een vast deel (berekend over het dienstenpakket van de standplaats of groep in dat jaar) en voor 70% uit een variabel deel (berekend over de individueel gekozen blokken). De toeslag wordt met 20% verhoogd en uitgemiddeld over het jaar. Bij de Verpleeg- en Verzorgingstehuizen wordt de toeslag op basis van een matrix berekend en na afloop van elke roosterperiode individueel uitgekeerd.

DE ROLLENDE TOESLAG

De cao SABIC biedt een middenweg tussen onderscheid naar roosterperiode en zekerheid van inkomen. De cao koppelt een zogenaamde ‘rollende toeslag’ aan het zelfroosteren met aan de basis een klokurenmatrix. De werknemer krijgt een toeslag uitgekeerd gebaseerd op de gemiddelde waarde van zijn rooster over de betreffende maand en de 11 voorafgaande maanden. Door deze rekenmethode worden grote schommelingen in de toeslag gedempt en blijft het inkomen op een stabiel peil. Tevens neemt de verleiding af om in een korte tijd veel bezwaarlijke diensten te werken. Bijkomend voordeel is dat er een methodiek ligt waarop de toeslag tijdens perioden van afwezigheid (vakantie, ziekte) kan worden gebaseerd.



| | 2018 | | | | | | | 2019 | | | | | |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | JUN | JUL | AUG | SEP | OKT | NOV | DEC | JAN | FEB | MRT | APR | MEI | JUN |
| Kalenderdagen | 30 | 31 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 28 | 31 | 30 | 31 | 30 |
| Betaaluren | 204,66 | 211,48 | 211,48 | 204,66 | 211,48 | 204,66 | 211,48 | 211,75 | 199,40 | 215,12 | 200,67 | 203,91 | 205,50 |
| Voltijdnorm | 161,79 | 167,18 | 167,18 | 161,79 | 167,18 | 161,79 | 167,18 | 167,18 | 151,00 | 167,18 | 161,79 | 167,18 | 161,79 |
| Arbeidsuren | 152,00 | 144,00 | 144,00 | 152,00 | 144,00 | 152,00 | 144,00 | 144,00 | 136,00 | 144,00 | 152,00 | 144,00 | 152,00 |
| Fictieve toeslag | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,66% | 32,05% | 28,68% | 24,03% | 21,97% | 27,02% |
| Rollende toeslag | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,50% | 26,51% | 26,98% | 27,16% | 26,95% | 26,57% | 26,62% |

Figuur 1. 'rollende toeslag'

AFWIJKING VAN HET ROOSTER: OVERWERK

Een van de onzekerheden die werknemers rond individueel roosteren naar voren brengen, is de vraag of er dan nog wel sprake is van overwerk. De onderzochte cao's laten echter geen verandering zien ten opzichte van de daarvoor al bestaande praktijk. Ook bij individueel roosteren komt er namelijk altijd een moment waarop het rooster voor de werknemer vaststaat en gepubliceerd wordt. Vanaf dat moment gelden de regels rond afwijking op dezelfde manier als bij een collectief rooster.

Overwerk wordt meestal gedefinieerd als meer uren werken dan het aantal uren volgens het rooster. In de ene cao wordt dat per dag bekeken, in de andere cao per week, per maand of een nog langere periode. Ook dat hoeft bij de introductie van individueel roosteren niet te veranderen, net als de betaling van overwerk.

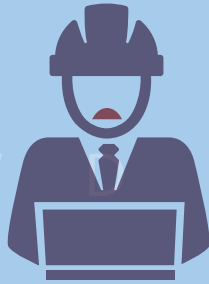
Een effect van individueel roosteren kan wel zijn dat het aantal overuren afneemt als er een kortere planningsperiode wordt gehanteerd dan voorheen. Het proces rondom individueel roosteren stelt de werkgever in staat om 'kortere op de bal te spelen' bij wijzigingen in het werkaanbod.

4.4 LESSONS LEARNED

- Maak voldoende ruimte voor het ‘experiment’ door werkgevers en werknemers de mogelijkheid te geven terug te vallen op de oorspronkelijke situatie;
- In cao’s worden afspraken gemaakt over proces en inhoud van het individueel roosteren. Deze verschillen naar aard van de cao; om onnodige beperking van keuzevrijheid op decentraal niveau te voorkomen kunnen centraal kaderrichtlijnen rondom proces en inhoud worden afgesproken;
- Zorg dat een pilot gevrijwaard blijft van negatieve sentimenten waarin werknemers zich zorgen over hun inkomen maken;
- Toeslagen moeten gebaseerd zijn op een herkenbaar en eerlijk systeem met oog voor voorspelbaarheid en zekerheid;
- Bij individueel roosteren verandert de definitie van overwerk niet, maar het is wel een instrument om overuren terug te dringen.

5 DE ROL VAN DE OR





M D W V Z Z

44



2

45

3



5

6

7

8

9

46

10

11

12

13



15

16

47



18

19

20

21

22

23

48

24

25



27

28

29

30

49

31



5 DE ROL VAN DE OR

Medewerkers die maximaal zeggenschap hebben over hun rooster, zijn doorgaans erg tevreden en verzuimen minder. Het roept ook vragen op: past het bij onze organisatie? Zijn er gevolgen voor de veiligheid, de gezondheid en bijvoorbeeld de werkdruk en de inhoud van het werk? Wat zijn de gevolgen voor medewerkers? Dit zijn bij uitstek vragen waar een OR over mee kan denken. Een slimme OR denkt van begin af aan mee, volgt het proces nauw en zorgt dat de ervaringen en ideeën van de werkvloer optimaal meegenomen worden. Overigens gaat het niet alleen om meedenken, maar ook om meebeslissen. Daartoe geeft de Wet op Ondernemingsraden (WOR) veel mogelijkheden van invloed. Dit hoofdstuk gaat in op de rechten en mogelijkheden van de OR. Daarnaast geeft het artikel aan hoe de OR zijn betrokkenheid op een goede manier vorm kan geven.

5.1 DE WOR EN ARBOWET BIEDEN HOUVAST

De OR heeft volgens Wet op de Ondernemingsraden (WOR), artikel 27, lid 1 instemmingsrecht inzake een voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van een arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling. Aanpassing van de 'spelregels' van roosters, zoals bij de introductie van zelfroosteren, is dus instemmingsplichtig. Onder spelregels verstaan we de set van afspraken over de manier waarop het systeem van zelfroosteren functioneert. De OR heeft dus instemmingsrecht op de spelregels bij het individueel roosteren, maar niet op de roosters zelf, omdat deze individueel zijn, en dus geen betrekking hebben 'op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen'. Toch heeft het instemmingsrecht van de OR op bepaalde momenten wel degelijk meer te betekenen. Dat is wanneer er ingrijpende veranderingen optreden in de kaders of het systeem waarbinnen de individuele roosters worden vormgegeven, zoals een ingrijpende uitbreiding van de bedrijfstijd (zie ook [NCSI, 2012](#)). Mogelijk veranderen er ook andere regelingen, bijvoorbeeld op het gebied van ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden, privacy en opleiding van medewerkers. Aanpassing van

deze regelingen is ook instemmingsplichtig. Soms gaat het zelfroosteren gepaard met meer veranderingen. Er worden bijvoorbeeld nieuwe productieprocessen ingevoerd, extra personeel aangetrokken, een softwaresysteem aangeschaft of een extern adviseur ingehuurd. Ook kunnen organisatieveranderingen hun weerslag hebben op de werktijden, bijvoorbeeld omdat de bedrijfstijd drastisch toe- of afneemt. In de voorgaande gevallen heeft de OR adviesrecht op basis van artikel 25 van de WOR. Het instemmingsrecht en adviesrecht zijn sterke rechten. De OR heeft de mogelijkheid om juridische stappen te nemen als de werkgever een besluit uitvoert zonder de OR te raadplegen of een besluit doorvoert zonder instemming van de OR.

Naast het instemmingsrecht en het adviesrecht heeft de OR een aantal faciliterende rechten. Het gaat dan bijvoorbeeld om het recht om (tijdelijk) een commissie in te stellen, om een deskundige in te huren en het recht op informatie. Zo kan de OR vragen om een overzicht van overwerk van de afgelopen periode, een overzicht van het aantal flexkrachten en de verzuimcijfers. De OR kan in gesprek gaan met de bedrijfsarts om preventief advies in te winnen. Daarnaast is overleg met de preventiemedewerker interessant. Denk hierbij aan de vraag: welke gevolgen heeft zelfroosteren voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers? Hoe wordt de verandering van werktijden meegenomen in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)? Deze laatste zaken zijn duidelijk geregeld in de Arbowet. Allereerst stelt de Arbowet dat de bedrijfsarts/ arbodienst preventief advies geeft. Daarnaast moet de bedrijfsarts/ arbodienst nauw samenwerken met de OR. Datzelfde geldt voor de preventiemedewerker. De preventiemedewerker heeft als belangrijke taak om zich bezig te houden met de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak. De OR heeft instemmingsrecht op de uitvoering van de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak. Eis dus als OR dat de arbeidsomstandigheden optimaal meegenomen worden in het proces van zelfroosteren.

5.2 OR MET OOG VOOR GEZONDE ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN

In het kader van de Arbowet is iedere werkgever verplicht een RI&E uit voeren, waarin alle risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting geïnventariseerd en geëvalueerd worden. Werktijden is een belangrijk onderdeel van de RI&E. Veranderingen van werktijden staan vaak niet op zichzelf. Het kan nieuwe of extra risico's met zich mee brengen. De RI&E moet dus opnieuw worden uitgevoerd of aangepast worden. In feite is de RI&E een ideaal hulpmiddel om de gevolgen voor de arbeidsomstandigheden goed in beeld te krijgen en even-

tuele risico's te ondervangen. Zorg dat je als OR goed betrokken bent en mee denkt over vragen als:

- Is de bedrijfshulpverlening voldoende gegarandeerd met de andere vorm(en) van bezetting?
- Wat zijn de gevolgen voor de psychosociale arbeidsbelasting? Zijn er door de verandering nieuwe risico's, zoals (meer) alleen werken, een hoge werkdruk, minder kennis of kwalificaties op de werkvloer en/of meer eenzijdige functies?
- Wordt er meer in de nacht gewerkt?
- Zijn er specifieke werkzaamheden, waarbij extra eisen gesteld worden ten aanzien van werk- en/of pauzetijden, zoals werken in extreme hitte of beeldschermwerk?
- Is er voldoende tijd voor pauze? Hoe wordt daar mee omgegaan?
- Is geregeld dat medewerkers die in nachtdiensten gaan werken een arbeidsgezondheidskundig onderzoek wordt aangeboden?

Deze laatste vraag komt niet uit de lucht vallen. Het Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO) betreft een gezondheidskundig onderzoek gericht op de risico's in het werk. Op basis van de RI&E moet de bedrijfsarts/ arbodienst advies geven over de inhoud van het onderzoek. Voor iedere werknemer die voor de eerste keer nachtdienst gaat verrichten, moet een PAGO specifiek worden aangeboden. Ook hier heeft de OR invloed. De uitvoering van een PAGO wordt gezien als een regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden en is instemmingsplichtig. Arbodiensten bieden steeds vaker een preventief medisch onderzoek (PMO) aan in plaats van een PAGO. Kort gezegd kun je dat zien als een PAGO-plus. In het PMO worden ook leefstijlaspecten meegenomen. Dit is zeker in het kader van zelfroosteren interessant. Gedacht kan worden aan een PAGO/PMO waarbij rekening gehouden wordt met de persoonlijke kenmerken van medewerkers zoals chronotype en leeftijd in combinatie met leefstijl-aspecten. Een RI&E is niet af zonder een plan van aanpak. Gebruik als OR het instemmingsrecht op het plan van aanpak om te komen tot een SMART en gezond plan, waarbij ook de input van medewerkers over de werktijden goed uit de verf komt.

5.3 EEN DUIDELIJK BESLUITVORMINGSPROCES

Zowel het instemmingsrecht alsook het adviesrecht 'dwingt' iedereen om goed na te denken over de probleemstelling (waarom doen we dit?), de processtappen en de gevolgen voor de medewerkers en de organisatie. De WOR geeft aan dat een instemmingsverzoek en/of de adviesaanvraag de volgende onderdelen bevat:

- Een overzicht van de beweegredenen voor het besluit.
- Te verwachten gevolgen voor de medewerkers.
- Hoe de gevolgen voor de medewerkers worden ondervangen (dit moet ten minste bij het adviesrecht).

Vraag als OR ook om eventuele alternatieven. Zijn er andere mogelijkheden om de problemen te lijf te gaan? Kijk per alternatief naar aspecten als haalbaarheid, omvang van de gevolgen, de risico's, de kansen en draagvlak. Dit helpt om een weloverwogen keuze te maken.

De processtappen die hierna volgen en door de WOR worden aangegeven, zijn:

- Ten minste éénmaal overleg in een overlegvergadering.
- Na het overleg deelt de OR zo spoedig mogelijk schriftelijk en met redenen omkleed zijn beslissing aan de ondernemer mee; uiteraard heeft de OR tijd om alles goed te onderzoeken en bijvoorbeeld een deskundige te raadplegen en/of een achterbanraadpleging te organiseren.
- Na de beslissing van de OR deelt de ondernemer zo spoedig mogelijk schriftelijk aan de ondernemingsraad mee welk besluit hij heeft genomen en met ingang van welke datum hij dat besluit zal uitvoeren.
- De OR heeft de mogelijkheid om juridische stappen te nemen als de bestuurder zijn besluit doorzet terwijl de OR geen instemming heeft verleend.

Deze processtappen geven de OR de gelegenheid om het voornemen goed te onderzoeken. De OR kan een achterbanraadpleging organiseren, waar de bezwaren, wensen en ideeën van betrokken medewerkers worden gepeild. De OR kan informatie opvragen, zoals (extra) bezettingsoverzichten, de planning, overzichten van de daadwerkelijke gedraaide werktijden van het afgelopen jaar, verzuimcijfers en financiële doorberekeningen. Ook heeft de OR de mogelijkheid om een deskundige in te schakelen.

5.4 OR VAN BEGIN AF AAN BETROKKEN

Idealiter werken de werkgever en de OR nauw samen bij de voorbereiding en invoering van individueel roosteren en bij de monitoring en evaluatie. In de ideale situatie spreken de OR en werkgever samen duidelijke beslismomenten af over de aparte onderdelen en ijkpunten, bijvoorbeeld in de vorm van een covenant of draaiboek. Een covenant kan bijvoorbeeld bestaan uit de volgende activiteiten en afspraken:

| Fase en activiteiten | Adviezen voor de OR om goed te kunnen meedenken en meebeslissen |
|---|---|
| 1. Oriëntatiefase | |
| <p>Activiteiten in deze fase zijn onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start: er is een (aankomend) roosterprobleem dat opgelost moet worden. • Visie-ontwikkeling. • Verkenning van mogelijkheden. <p>In deze fase wordt informatie verzameld die van belang is om tot een goede roosteroplossing te komen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werktijdenregistratie afgelopen jaar (daadwerkelijk gedraaide uren); • overzicht overwerk; • benodigde bruto- en netto bezetting; • werkaanbod komende periode (voorspelling); • informatie uit RI&E over werktijden; • verzuimcijfers; • kwalificatieniveaus medewerkers. | <p>Organiseer vanaf dit moment een overkoepelende instemmingsaanvraag, waarbij de koers bepaald wordt en de stappen in het vervolgproces. Denk hierbij aan een tijdsplan met momenten waarop instemming met de OR belangrijk wordt gevonden en formeel wordt afgesproken.</p> <p>De OR heeft recht op de genoemde informatie.</p> |

2. Onderzoeks- en ontwerpfase

Activiteiten in deze fase zijn onder meer:

- Analyse van de informatie.
- Onderzoeken van de mogelijke oplossingen en vormen van zelfroosteren.
- Diverse roosteropties, vormen van zelfroosteren worden bedacht.
- De zelfroosteropties worden getoetst op wet- en regeling, ergonomische aspecten, draagvlak, etc.

Geregeld wordt in deze fase een externe deskundige ingehuurd. Ook wordt vaak een werkgroep samengesteld, bestaande uit een vertegenwoordig van betrokken medewerkers, functionarissen en roostermakers.

Spreek af dat de roosteropties getoetst worden op arborisico's (RI&E-toets). Uitvoering van de RI&E is instemmingsplichtig. Verlang dat de gevolgen voor de organisatie en voor de medewerkers goed in beeld komen. Denk aan zaken als veranderingen van de werkinhoud, het kwalificatieniveau en eventuele financiële gevolgen. Raakt de verandering arbeidsvoorwaarden, dan is afstemming met de vakorganisaties noodzakelijk.

De OR heeft adviesrecht bij uitvoering van een opdracht door een externe deskundige. Neem je als OR zitting in de werkgroep, spreek dan duidelijk af in welke hoedanigheid de OR deelneemt. Zitting in de werkgroep betekent niet dat de OR per definitie instemt met alle vervolg-besluiten.

3. Fase van besluitvorming

Activiteiten in deze fase zijn onder meer:

- Kiezen van een of meerdere ontwerpen van zelfroosteren voor verdere uitwerking.
- Een van de ontwerpen wordt gekozen.
- Mogelijk wordt eerst een pilot gedraaid om het ontwerp van zelfroosteren uit te proberen en op basis van een evaluatie te 'fine tunen'. Lees hoofdstuk 8 voor meer informatie over de aanpak van een pilot.

Spreek hier een instemmingsmoment af. Doorloop daarvoor de processtappen, zoals genoemd in de alinea over de besluitvorming.

Als eerst een pilot wordt uitgevoerd, is het eveneens raadzaam om een instemmingsmoment af te spreken. Dat geeft houvast: zo kan de OR goed meedenken over de invulling van de pilot, een rol spelen in de evaluatie van de pilot en daarna in de vormgeving van het definitieve zelfroosterontwerp. Spreek dan daarna voor het definitieve besluit een nieuw instemmingsmoment af.

| Fase en activiteiten | Adviezen voor de OR om goed te kunnen meedenken en meebeslissen |
|--|--|
| 4. Implementatiefase | |
| <p>Activiteiten in deze fase zijn onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Officiële bekendmaking van het nieuwe systeem van zelfroosteren (of pilot). • Uitleg/ training over het nieuwe systeem (of pilot) aan medewerkers. • Informatie verstrekken over gezond roosteren (zie vuistregels hoofdstuk 3). • Tijd om zaken in te regelen, bijvoorbeeld voor medewerkers (aanpassen van privé-situaties) en voor het systeem of de werksituatie. • Meldingssysteem waar medewerkers terecht kunnen met vragen en problemen. | <p>Neem deel aan de trainingssessies.</p> <p>Vraag om de input van het meldingssysteem.</p> |
| 5. Monitoring en evaluatie | |
| <p>Activiteiten in deze fase zijn onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een eerste evaluatie, bijvoorbeeld een half jaar of jaar na de invoering • Jaarlijkse een evaluatie <p>Idealiter wordt bij het eerste instemmings-moment bepaald hoe geëvalueerd wordt. Wanneer zijn we tevreden? Hoe gaan we dat meten? Bijvoorbeeld in de vorm van een enquête en aan de hand van parameters als verzuimcijfers, afwijkingen en opvallende zaken, gebaseerd op actuele informatie (de bij fase 1 genoemde informatie)</p> | <p>De OR denkt mee over de uitvoering van de evaluatie.</p> <p>Als de evaluatie leidt tot aanpassingen, dan volgt een nieuw instemmingsverzoek.</p> <p>Spreek circa een half jaar na invoering een nieuwe RI&E af. Uitvoering van de RI&E is instemmingsplichtig. Ook het bijbehorende plan van aanpak is instemmingsplichtig.</p> |

De WOR kent en regelt het fenomeen pilot of experiment niet. In beginsel is elke wijziging, ook een kleine wijziging en/of een tijdelijke wijziging betreffende een van de artikel 27 lid 1 WOR-onderwerpen (waaronder werktijdenregelingen), instemmingsplichtig. Uit rechtspraak blijkt dat wanneer de pilot slechts van korte duur is, een kleine groep medewerkers raakt en weinig ingrijpend is, het instemmingsrecht minder snel of in het geheel niet aan de orde is, tenzij het gaat om een groep “kwetsbare” werknemers (bijvoorbeeld arbeidsongeschikte medewerkers). Het instemmingsrecht van de OR komt dan (pas) aan de orde op het moment dat de pilot definitief wordt ingevoerd of verlengd. Desalniettemin is het raadzaam om voor pilots een instemmingsmoment af te spreken. Mogelijk zijn zelfs meerdere instemmingsmomenten aan te raden. Laat dit afhangen van de omvang en complexiteit van het ontwerp van zelfroosteren.

5.5 ZELFROOSTEREN ALS EEN KANS, OR ALS INITIATOR

Natuurlijk kan de OR het initiatief nemen voor het onderzoeken van de mogelijkheden van zelfroosteren. Daartoe biedt de WOR het initiatiefrecht. Door middel van een initiatiefvoorstel zorgt de OR ervoor dat het op de agenda komt. De OR en bestuurder wijden er tenminste een overlegvergadering aan. Vervolgens laat de bestuurder weten wat hij met het voorstel van de OR gaat doen. Neem als OR initiatief als je denkt dat zelfroosteren een oplossing kan bieden voor knelpunten in de huidige roosters of als zelfroosteren mooie kansen biedt. Denk bijvoorbeeld aan zaken als het verbeteren van de balans werk-privé voor medewerkers en het tegengaan van veel overwerk.

Zelfroosteren doe je niet zomaar. Het kost tijd om keuzes te maken: past het wel bij onze organisatie? En zo ja, welke vorm? Of zelfroostering nu wel of niet toepasbaar is, één ding is zeker: erover nadenken heeft al voordelen. Het betekent dat er kritisch gekeken wordt naar het werkaanbod en het proces van vormgeving van werktijden. Het gaat bijvoorbeeld om welk werk er nu echt haast heeft en wat niet. En het is luisteren naar de ideeën en wensen van medewerkers en hoe die wensen kunnen verschillen per levensfase. Beste OR, zet je het op de agenda?

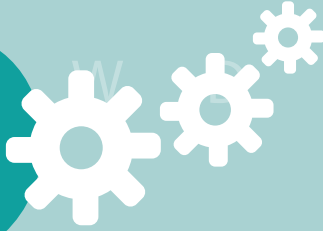
5.6 LESSONS LEARNED

- Zorg dat de OR vroegtijdig betrokken is. Dat voorkomt vertraging in een later stadium.
- Zie de rechten uit de WOR als houvast (en niet als obstakel) om de besluitvorming in goede banen te leiden. Daarnaast bieden de genoemde processtappen in de WOR een mooie basis voor het maken van een weloverwogen keuze.
- Gebruik de kennis en kunde die op de werkvloer aanwezig is. De OR kan daar goed bij helpen.
- Betrek de OR ook goed bij de pilot en de evaluatie van de pilot. Zo wordt vanuit meerdere perspectieven naar het proces gekeken. Bedenk van tevoren samen hoe je de evaluatie vorm gaat geven.
- Neem als OR zitting in eventuele werkgroepen die zich bezig houden met de analyse van de roosterproblematiek en het ontwerp van het zelfroostersysteem. Maak duidelijke afspraken over je rol.
- Zorg dat er uitgebreid aandacht is voor de arbeidsomstandigheden. De OR heeft instemmingrecht op regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim, waaronder de RI&E. Maak daar goed werk van. De RI&E is een ideaal instrument om op een gestructureerde manier aandacht te besteden de gevolgen voor de veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting. Daarnaast biedt de Arboret nog meer instrumenten.

6 SPELREGELS VOOR INDIVIDUEEL ROOSTEREN



6



44

1

2

45

3

4

5



46



13

14

15

16

47

17

18

19

20

21

22

23

48

24

25

26

28

30

49

31

12



6 SPELREGELS VOOR INDIVIDUEEL ROOSTEREN

6.1 INLEIDING

Zelfroosteren is onder voorwaarden positief voor zowel werkgever, werknemer als klant. Daar moet je goed beleid voor hebben, de juiste arbeidsvoorwaarden en passende software. Maar nu naar de praktijk van alledag, het gaat bij het roosteren immers vooral om het gedrag van de medewerkers onderling. Hoe ga je als team om met individueel roosteren? Hoe verdeel je als team of afdeling onderling de lusten en lasten? Het is natuurlijk het makkelijkst als het team bestaat uit medewerkers die allemaal verschillende behoeften hebben. Dus liefst een divers samengesteld team, dat wil zeggen jong en oud, vrouw en man, teamsporters en individuele sporters, etc. Maar ja, als dan onverhoopt toch blijkt dat iedereen op woensdag en vrijdag vrij wil; of als niemand de weekends wil draaien? Hoe ga je dan om met deze verschillende belangen en voorkeuren? In de minder ontwikkelde zelfroosteringsystemen wordt het principe van 'wie het eerste komt, het eerste maalt' nog wel eens gehanteerd. Maar is dat wel eerlijk? Wij vinden van niet. Dat kan beter.

In dit hoofdstuk presenteren we enkele spelregels die in de afgelopen 10 jaar zijn ontstaan tijdens het rond krijgen van een rooster. We zien dat bij verschillende vormen van individueel roosteren verschillende spelregels gehanteerd worden. En het wordt het meest spannend als het gaat om bovenstaande vraag: hoe ga je om met concurrerende wensen? Welke afspraken kun je hierover maken?

Eerst nog even een onderscheid tussen soorten spelregels. Wij zien twee soorten spelregels:

1. SPELREGELS OVER DE VERDELING VAN LUSTEN EN LASTEN

Dit zijn de spelregels die expliciet gaan over de verdeling van de voorkeuren; er moet een rooster gemaakt worden en de lusten en lasten van het rooster zullen dus verdeeld moeten worden over de deelnemers. Het is maar het beste dat de spelregels over deze verdeling expliciet zijn en dat daarover draagvlak binnen het team bestaat. Juist omdat het over concurrerende wensen gaat, die vaak heel gevoelig liggen, moet het duidelijk zijn hoe je als team hiermee omgaat.

2. PLANNING- EN ROOSTERTECHNISCHE SPELREGELS

Dit zijn de regels over de termijnen, de capaciteit- en bezettingseisen, cao en ATW-eisen aan het rooster en de flexibele uren die voor de gehele organisatie in het algemeen gelden en soms aanvullende regels voor het team in het bijzonder.

6.2 SPELREGELS VOOR DE VERDELING VAN LUSTEN EN LASTEN

Wat betreft de verdeling van lusten en lasten zien we de onderstaande spelregels gebruikt worden. Overigens ook vaak in combinatie met elkaar. Onderstaande spelregels staan niet in volgorde van belang of verspreiding.

1. PUNTEN VOOR ELKE DIENST

Elke dienst krijgt van tevoren een aantal punten. Het aantal punten is afhankelijk van de bezettingseis, de bezwaarlijkheid en/of de populariteit. In het rondesysteem (zie *shift picking*  hoofdstuk 1) kun je in ronde 1 op deze manier al punten verzamelen. Als je in een volgende fase of ronde meehelpt in het rond krijgen van de bezetting krijg je extra punten. Sommige organisaties combineren dit met bezwaarlijkheid. Diensten op vr-za-zo en feestdagen krijgen extra punten. Bij de verdeling van de openstaande diensten in ronde 3 is het puntenaantal mede bepalend voor wie die openstaande diensten krijgt: degene met de meeste punten staat onderaan de lijst, omdat de gedachte is dat deze medewerker al veel heeft bijgedragen aan het komen tot een compleet rooster. Overigens blijft natuurlijk zo dat dit niet het enige criterium is: als de medewerker met het minste aantal punten ook nog eens minder uren heeft gemaakt en wel de juiste skills heeft om de dienst in te vullen, dan kan het alsnog zijn dat hij/zij deze dienst krijgt.

2. PUNTEN OP BASIS VAN VRAAG EN AANBOD

Bij het mechanisme van vraag en aanbod gaat het om punten die worden toe-

gekend aan diensten, afhankelijk van de populariteit van die diensten. Medewerkers krijgen punten voor elke dienst die wordt gekozen. Wie diensten kiest op een moment dat niemand wil werken krijgt veel punten en wie een dienst kiest als iedereen wil werken krijgt weinig punten. Kenmerkend voor vraag- en aanbod regels is dat het puntenaantal *dynamisch* is, dus afhankelijk van het spel van vraag en aanbod. Dit spel van vraag en aanbod kun je zo ingewikkeld maken als je wilt, we komen soms erg complexe dynamische puntensystemen tegen. Ons devies is hoe eenvoudiger, hoe beter. Alle medewerkers moeten het puntensysteem kunnen snappen. Bij de verdeling van de openstaande diensten is ook hier het puntenaantal mede bepalend voor wie die krijgt: degene met de meeste punten staat onderaan de lijst, omdat de gedachte is dat deze medewerker al veel heeft bijgedragen aan het oplossen van populaire diensten.

3. BEZWAARLIJKHEID VAN DIENSTEN

Hierbij gaat het om de verdeling van bezwaarlijke diensten, onder de aanname dat dit meestal de diensten zijn waar discussie over bestaat. Als er een bezwaarlijke dienst niet is ingepland, wordt deze dienst gegeven aan een medewerker die het minst aan bezwaarlijke diensten heeft gekozen. Net zolang totdat alle bezwaarlijke diensten verdeeld zijn. Dit vereist wel een weging van de bezwaarlijkheid per dienst, ofwel een bezwaarlijkheidsscore per dienst.

4. EVENREDIGHEID VAN BEZWAARLIJKHEID

Deze spelregel impliceert dat iedereen evenveel bezwaarlijke diensten moet draaien. Bijvoorbeeld dat iedereen evenveel nachten, avonddiensten, weekenden en dergelijke moet kiezen in het rooster.

5. GROEPSGEWIJZE VERDELING

Met deze spelregel wordt het personeel opgedeeld in enkele groepen, waarbij de groepen om de beurt in toenemende mate de planproblemen oplossen. Hierdoor weet elke groep van te voren of men het voorkeurooster volledig krijgt of dat de kans groot is dat er in wordt geschoven.

6. VETO'S, JOKERS OF BLOKDAGEN

We komen dit relatief vaak tegen: aan een aantal dagen of diensten kan de medewerker een veto (*deze dienst wil ik niet hebben, of deze dag wil ik roostervrij houden*) toekennen, of juist een joker (*deze dienst wil ik per se hebben*). Belangrijk aandachtspunt is dan het aantal veto's, immers, hoe meer veto's hoe minder waard ze zijn. Als iedereen veel veto's heeft, wordt het steeds moeilijker om een

rooster compleet te maken. Andersom, hoe minder veto's, hoe bijzonderder ze zijn en dus neemt de zekerheid toe dat deze veto's of jokers echt overgenomen worden in het definitieve rooster. Verder is het van belang om af te spreken hoe in ronde 3 wordt omgegaan met deze veto's of jokers. Als degene die in ronde 3 het rooster definitief maakt toch een veto moet 'overtreden', dan wordt er meestal even overlegd met de betreffende medewerker.

7. ARBEIDSVoorwaARDELIJKE PRIKKELS

Een voorbeeld hiervan is dat je extra geld kunt verdienen in ronde 2 door wijzigingen toe te passen door het oplossen van roosterproblemen. Hierover wordt vaak over gesproken, maar we kennen nog geen toepassing hiervan, behalve dan dat de eigen keuze van de medewerker per definitie al inkomenseffecten heeft qua onregelmatigheidstoeslag. Het is echter ook denkbaar om medewerkers die de planning helpen kloppend te maken extra te belonen.

6.3 PLANNING- EN ROOSTERTECHNISCHE SPELREGELS

Bij de planning- en rooster technische spelregels gaat het veelal om regels die altijd al in roosterreglementen te vinden waren. Er zijn enkele aanvullende spelregels van belang.

1. *Termijnen.* Het moet helder zijn welke termijnen gehanteerd worden, zoals de planning (wanneer) en de duur (hoelang) van de verschillende rondes. Ook is het belangrijk om goed te communiceren om welke roosterperiode het gaat (rooster per week, maand, kwartaal of jaar tegelijk). Vaak verandert de planingshorizon, bijvoorbeeld van een roosterlooptijd van een heel jaar tot roosterlooptijden van een maand. Maar ook het moment waarop het rooster bekend wordt gemaakt, is mogelijk korter of langer voor de start van het rooster dan men gewend was. Dit vraagt om heldere communicatie.
2. *Een bandbreedte qua plus- en minuren.* Doordat medewerkers zelf diensten inroosteren, met in het achterhoofd hun eigen sociale voorkeuren, kan het gemakkelijk voorkomen dat ze in de ene periode meer uren willen maken dan in de andere periode, bijvoorbeeld om een paar extra roostervrije dagen te creëren voor een verhuizing. Dan moet het dus mogelijk zijn om een bandbreedte aan te houden. Afspraken hierover moeten helder zijn (bijvoorbeeld plus en min 16 uur per periode) al dan niet aangevuld met vuistregel 3. We zien in de praktijk dat er getracht wordt de bandbreedte beperkt te houden bij pilots zelf-

roosteren. Wij adviseren om juist bij een pilot de bandbreedte ruimhartig te maken, zodat de medewerker de keuzevrijheid kan ervaren en pas daarna een oordeel kan geven. Uiteraard moet bij de bandbreedte wel vuistregel 5 in acht worden genomen.

3. *Naar de gemiddelde arbeidsduur per periode toe plannen.* In samenhang met de voorgaande vuistregel zien we de afspraak om in elke periode zoveel mogelijk naar de nul toe te plannen. Dus dat betekent dat in ronde 3 bij het toewijzen van de laatste diensten deze regel ook meetelt: zoveel mogelijk de schommelingen in aantallen uren gelijk trekken. Ofwel bij tekorten eerst de medewerkers met het meeste aantal minuren inplannen, bij overschotten medewerkers met het meeste aantal plusuren uitplannen. Ons advies is hierbij wel om bewuste keuzes van medewerkers zoveel mogelijk te respecteren.
4. *Een dienst extra plannen is in beginsel ook een dienst schrappen (en vice versa).* Deze regel houdt in dat de bezettingseis voorop staat en ook dat de beschikbare formatie binnen de bandbreedte moet blijven.
5. *Basis is handhaven ATW normen op maximale arbeidstijden en minimale rusttijden.* Aanvullend op de ATW normen zien we regelmatig extra regels met betrekking tot gezond roosteren. Voorbeelden zijn ‘nachtdienstreeksen niet langer dan X diensten’, ‘dienstlengte maximaal X uur’, ‘niet meer dan twee verkorte rusten per periode’, etc.

Een hardheidsclausule is er meestal ook, bijvoorbeeld om massaal vrij nemen op een feestdag te voorkomen.

6.4 HOE KOM JE TOT PASSENDE SPELREGELS?


Prachtig zo’n overzicht van spelregels. Maar hoe kom je nu tot een passende set van spelregels voor jouw organisatie? Waar begin je? Een paar opmerkingen over het proces.

Durf regels te schrappen. Er is vaak al heel veel historie aan bestaande regels, vaak zeer gedetailleerd en boordevol persoonsafhankelijke uitzonderingen. Een eerste tip is om – zeker bij een pilot – deze regels voorlopig af te schaffen en opnieuw te beginnen met zo min mogelijk regels. Al doende ontstaan er vaak al gedragsregels en blijkt er voldoende ruimte te zijn zonder dwingende regels. Bijvoorbeeld, al


doende blijkt vaak dat medewerkers hun geliefde sportavond op dinsdag toch wel kunnen realiseren zonder een harde eis neer te leggen. Een tweede tip is om de behoefte te onderdrukken om bij elke situatie die vraagt om een oplossing een regel te verzinnen. Met elke regel namelijk, beperk je de ruimte voor de keuzevrijheid van individuele medewerkers.

Houd enkele kaders heel scherp. Ondanks de eerste aanbeveling is het verstandig om enkele kaders heel scherp te houden vanaf de start. Dat zijn in de eerste plaats de bezettingseisen als gevolg van de klantvraag. En in de tweede plaats de regels rondom werktijden die voortvloeien uit de bestaande cao en de wetgeving, met name ATW. In de derde plaats gaat het om kaders rond duurzame inzetbaarheid. In de vierde plaats: spreek helder af met wie je de pilot doet, voor hoelang en op welke wijze je de pilot gaat evalueren. Deze vier kaders moeten duidelijk zijn voor iedereen.

Laat verschillen tussen teams toe. Omdat er verschillen bestaan tussen teams, qua samenstelling, gedrag en volwassenheid, is het helemaal niet erg als het ene team 'verder' is dan het andere. Dat is nu eenmaal zo. Zelfroosteren kan hierop aansluiten door binnen de kaders verschillen in uitkomst, maar ook verschillen in spelregels toe te laten. Sommige teams regelen het onderling automatisch, andere teams hebben behoefte aan meer specifieke gedragsregels. Onze aanbeveling is om dat te respecteren en dus niet alle gedetailleerde spelregels die nodig zijn voor sommige teams, van toepassing te verklaren op alle teams.

Stel de spelregels decentraal op. In lijn met de voorgaande observatie, ligt het voor de hand om niet centraal de gedragsregels voor het verdelen van de lusten en lasten op te stellen, maar dat aan de teams zelf over te laten. Wellicht met een handreiking erbij van welke soorten regels allemaal bedacht kunnen worden  [paragraaf 6.2](#).

Betrek ondernemingsraad en vakvereniging. De werktijdenregeling verandert met de invoering van zelfroosteren. Het is immers een andere roostermethodiek. Dat betekent dat het opstellen van de nieuwe roosterregels een onderwerp is van onderhandelingen. Soms door vakverenigingen soms door ondernemingsraden. Het komt dan aan op een goede samenwerking tussen de vakverenigingen, de ondernemingsraad en de organisatie. Door bijvoorbeeld af te spreken wie waarover gaat. En enkele uitgangspunten af te spreken die hiervoor gelden (zoals bezettingseisen, cao en wetgeving als kader, eerlijkheid en transparantie).

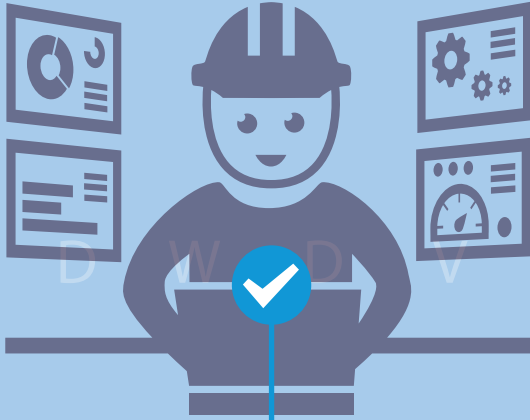
Houd termijnen scherp. Zoals we al in [paragraaf 6.3](#)  aangegeven hebben, veranderen de termijnen vaak. De aankondigingstermijn is soms korter, de roosterlooptijd vaak ook. Dit zijn veranderingen die veel aandacht en communicatie en overleg vragen tijdens het voorbereiden en uitvoeren van de pilot.

6.5 LESSONS LEARNED

- Bij het verdelen van de lusten en lasten en met name de concurrerende wensen van medewerkers is het belangrijk gedragsregels af te spreken. Anders krijgt de grootste mond het beste rooster. Maak hierbij onderscheid tussen de spelregels voor het verdelen van deze wensen en de vuistregels voor de roostermethodiek, inclusief de eisen vanuit cao en wetgeving.
- Inhoudelijk gaan de spelregels over het verdelen op basis van eerlijkheid, bereidheid om bij te dragen aan het teamrooster en een eerlijke verdeling van de bezwaarlijkheid.
- De vuistregels van de roostermethodiek gaan over termijn, bandbreedte, bezettingseisen en cao- en wetgevingseisen.
- Het proces om te komen tot de spelregels heeft bij voorkeur de volgende kenmerken: zoveel mogelijk opnieuw beginnen, enkele kaders scherp houden, verschillen tussen teams laten bestaan, decentraal opstellen met betrokkenheid van ondernemingsraad en vakbonden op de uitgangspunten.

7 FLEXIBILITEIT EN DUURZAAMHEID IN DE REALISATIEFASE





M

D

W

D

V

Z

Z

44

1

2



3

M

D

W

D

V

Z

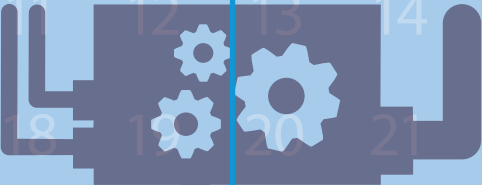
Z

8



46

10



14

16

47

17

18

19

20

21

22

23

48

24

25



29

30

49

31



7 FLEXIBILITEIT EN DUURZAAMHEID IN DE REALISATIEFASE

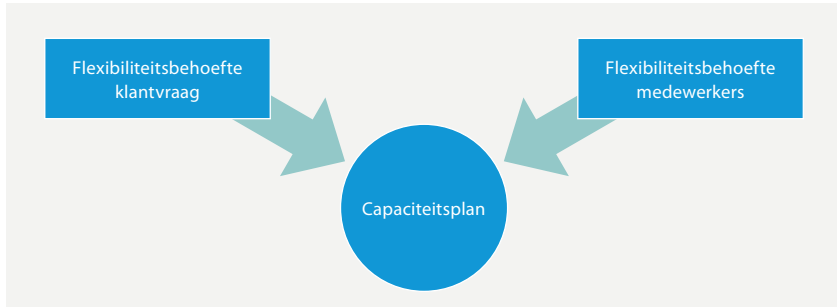
Nadat het individuele conceptrooster klaar is en gepubliceerd aan de medewerkers, begint een grote uitdaging: hoe zorg je ervoor dat medewerkers daadwerkelijk volgens het gewenste en geplande rooster kunnen werken? Soms liggen er twee maanden tussen het moment van publicatie en het moment dat er daadwerkelijk gewerkt wordt. In deze periode zullen er wijzigingen optreden. Hoe ga je om met deze verstoringen? Hoe zorg je ervoor dat het gepubliceerde rooster van de medewerkers stabiel blijft?

Wanneer je kiest voor (een vorm van) individueel roosteren scheidt dit verwachtingen naar medewerkers: ze willen hun wensen en voorkeuren in het rooster terug zien en hierop kunnen 'bouwen'. Ervaring leert dat medewerkers bij zelfroosteren minder geneigd zijn om flexibel te zijn en af te wijken van het oorspronkelijke rooster, met name wanneer het gaat om wijzigingen van de kant van de organisatie. Ze willen hun privéwensen verwezenlijkt zien in het rooster; waarom zou je anders overgaan op individueel roosteren? Zeker wanneer bij het maken van het individuele rooster wijziging is geweest, blijken medewerkers minder geneigd om flexibel te zijn.

In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe je een rooster na publicatie stabiel houdt. Hierbij zijn twee vragen van belang: Wat is de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie/medewerkers en hoe ga je in deze flexibiliteitsbehoefte voorzien? Vervolgens bespreken we welke afspraken je maakt met de medewerkers over flexibele aanpassingen in het gepubliceerde rooster.

7.1 FLEXIBILITEITSBEHOEFTE IN KAART BRENGEN

Om een rooster stabiel te houden moet je eerst in kaart brengen wat de flexibiliteitsbehoefte van de afdeling is: welke dynamiek speelt er? Zijn er schommelingen in vraag en aanbod of is deze vrij stabiel? Het gaat hierbij zowel om fluctuaties in het werk dat gedaan moet worden, als om fluctuaties in de beschikbaarheid van medewerkers.



De flexibiliteitsbehoefte breng je in kaart met een capaciteitsplan. Capaciteitsplanning is het planningsproces op tactisch niveau, waarbij werkaanbod en personeelcapaciteit op de middellange termijn (12-18 maanden) in kaart worden gebracht en op elkaar afgestemd. Doelstelling van het capaciteitsplan is om te borgen dat de arbeidscapaciteit op alle momenten in het jaar even groot is als de arbeidsbehoefte.

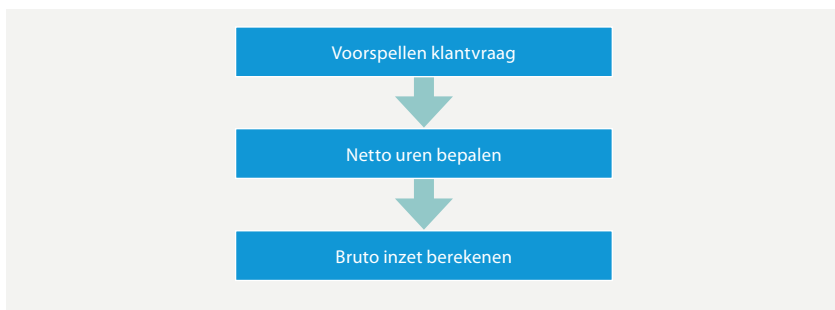
FLUCTUATIES IN DE KLANTVRAAG

Het opstellen van een capaciteitsplan begint met het voorspellen van de klantvraag: hoe beweegt de klantvraag zich en welke fluctuaties doen zich hierin voor? Hierbij houd je rekening met seizoensinvloeden op jaarbasis, terugkerende patronen op maandbasis en verschillende druktepatronen op week- en dagbasis. Hoe nauwkeuriger je deze patronen in beeld hebt, hoe beter je er vooraf rekening mee kan houden bij de planning, hetgeen uiteindelijk leidt tot betere (stabielere) roosters met minder verstoringen. Als er geen bruikbare historische data zijn, zul je een kwalitatieve inschatting moeten maken, bijvoorbeeld op basis van beleving van medewerkers of op basis van gegevens van HR of Finance.

Als de patronen in het werkaanbod door het jaar heen bekend zijn, kun je deze vertalen naar de netto benodigde uren. Voor sommige sectoren kan dit door het aantal

uit te voeren activiteiten te vermenigvuldigen met de gemiddeld benodigde tijd per activiteit (volume \times verwerkingstijd). Voor andere sectoren, zoals de zorgsector, wordt gewerkt met vaste dienstensets en zullen vanuit het werkaanbod passende diensttijden bepaald moeten worden, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende functieniveaus. Het vaststellen van de dienstenset kan het beste in overleg met de medewerkers worden gedaan; dit verhoogt het draagvlak en medewerkerstevredenheid.

Om de netto-uren te vertalen naar bruto benodigde formatie gebruik je een bruto/netto factor. Deze wordt vaak door HR voor de gehele organisatie aangeleverd, maar het is belangrijk om te checken hoe realistisch deze is voor jouw specifieke afdeling. Misschien doe jij meer aan opleiding, heb je relatief veel oudere medewerkers met seniorenindagen of is jouw ziekteverzuim structureel hoger of lager dan het door HR gehanteerde percentage. Door een realistische factor te hanteren voorkom je dat je in de dagelijkse praktijk tegen structurele tekorten aanloopt.



FLUCTUATIES IN BESCHIKBAARHEID MEDEWERKERS

Inventariseer vooraf waar de flexibiliteitsbehoefte zit bij de medewerkers: wanneer zijn zij afwezig vanwege bv vakantie, ziekte of opleiding en welke patronen doen zich hierin voor? In het kader van zelfroosteren is het belangrijk om alle vormen van personele uitval goed in beeld te krijgen, zodat je hierop kunt anticiperen en voorkomt dat er telkens verstoringen in het rooster ontstaan wanneer iemand ziek wordt of afwezig is. Vanuit ervaring blijkt dat organisaties dit voor zomerverlof nog wel inventariseren, maar de andere vormen van personele uitval vaak onvoldoende scherp hebben. Hierdoor is de stabiliteit van het gepubliceerde rooster onnodig laag en ontstaat er extra druk op de dagsturing. Door personele verstoringen goed

te inventariseren, neemt de druk op de dagsturing af en ga je van bijsturen naar voorspellen!

Personele fluctuaties kunnen geïnventariseerd worden op basis van HR-informatie en historische gegevens. Hierbij spelen de volgende vragen een rol:

- Is er een verschil tussen de bruto benodigde formatie en de feitelijk aanwezige formatie?
- Wat is de omvang van personele afwezigheid op jaarbasis?
- Welke patronen doen zich voor in de afwezigheid op jaarbasis?
- Hoe (on-)voorspelbaar is de afwezigheid? Wat is planbaar en niet-planbaar?

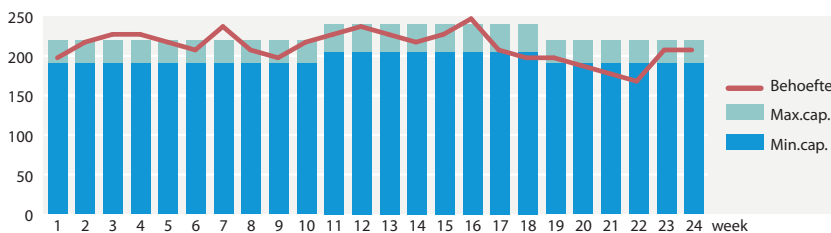
Globaal zijn er vier soorten verstoringen met ieder zijn eigen dynamiek, omvang en patronen.

| | Kortdurend | Langdurend |
|-----------------|---|---|
| Niet planbaar * | Calamiteitenverlof Bijzonder verlof (uitvaart) Kort verzuim (ziekmelding) Doktersbezoek Te laat | Langdurige ziekte Uitstroom naar andere baan |
| Planbaar * | Scholing Korte vakantie Bijzonder verlof (bruiloft) Compensatieuren | Vakanties Ouderschapsverlof Uitstroom door pensioen Zwangerschapsverlof Langdurig verzuim |

* De indeling planbaar/niet-planbaar is indicatief en afhankelijk van de roosterhorizon en de aard van de gebeurtenis.

CAPACITEITSPLAN

Door de fluctuaties in klantvraag en fluctuaties in personele beschikbaarheid samen te voegen in één overzicht ontstaat er zicht op de flexibiliteitsbehoefte van de totale afdeling. Dit kan per seizoen, maand, week of dag een ander overzicht geven in patronen.



Netto capaciteit versus behoefte

Wanneer je de capaciteitsplanning visueel maakt wordt snel duidelijk dat er in bepaalde periodes sprake is van overcapaciteit (verspilling) en in andere periodes ondercapaciteit (overbelasting) waarbij bepaalde werkzaamheden wellicht niet worden gedaan of met minder kwaliteit. Op basis van dit overzicht kunnen de juiste keuze gemaakt worden in flexibiliteitsoplossingen.

7.2 HOE GA JE IN DE FLEXIBILITEITSBEHOEFTE VOORZIEN?

Als de capaciteitsplanning gereed is, kan het flexibiliteitsproces verder worden uitgewerkt. Deze invulling verschilt per branche en is vaak organisatiespecifiek. In veel sectoren, waaronder de zorg, speelt echter een belangrijke vraag: Gaan we de flexibiliteitsbehoefte binnen of buiten het team opvangen? M.a.w.: vragen we de eigen medewerkers om extra te werken (teamflex) of doen we een beroep op medewerkers buiten het team (andere teams of centrale flexpool) om verstoringen op te vangen?

BINNEN HET TEAM (TEAMFLEX)

Wanneer je (een deel van) de flexbehoefte binnen het team gaat opvangen dan betekent dit dat je de flexformatie gaat toevoegen aan het vaste team. De keuze hangt samen met de aard van het werkproces, de specifieke situatie van de afdeling en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Daarnaast vormen de regelgeving (ATW/cao) en de huidige teamsamenstelling een belangrijke randvoorwaarde bij de teamflex. Onderstaande vragen geven een eerste beeld of het haalbaar is dat de flexibiliteit binnen de kaders van de ATW door een vast team wordt opvangen.

- Wat is de gemiddelde dienstlengte en past dit met de huidige contractenmix?
- Hoeveel mensen ('koppen') zijn er minimaal nodig om ook in alle korte diensten te voorzien en past dit met de huidige contractenmix?

- Wat is de benodigde bezetting in het weekend en past dit met de huidige contractenmix?
- Is de functiemix in kwalitatief opzicht goed afgestemd op de dienstenset?

Bij flexoplossingen binnen het team kun je denken aan:

- Verlengen/inkorten van diensten (langer blijven, later komen)
- Vaste medewerkers met flexuren (min-maxcontracten)¹
- Vaste medewerkers met jaaruensystematiek (geplande plus/min-uren)
- Vaste medewerkers met meeruren (tijd voor tijd)
- Inzet van reservediensten
- Gebruik van flexibele oproepkrachten vanuit het eigen teambudget

BUITEN HET TEAM



Kies je ervoor om de flexibiliteit buiten het team te organiseren, dan ontstaat er een aparte pool waarin de flexformatie van meerdere teams wordt samengevoegd. Dit betekent dus een verschuiving van formatie waarbij de teams hun flexformatie afstaan en centraal gaan organiseren. De flexpool kan centraal georganiseerd zijn en voor de gehele organisatie actief zijn of per regio/divisie ondersteunen. Afhankelijk van de behoefte aan flexibiliteit, is de flexpool een afspiegeling van de teams en opgebouwd met verschillende contractvormen, om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de vraag naar flexibiliteit.

Het opzetten van een flexpool is in bepaalde sectoren, zoals de zorg, heel effectief. Het biedt zowel de organisatie als de (flex-)medewerkers mogelijkheden om een goede afstemming te realiseren tussen werkaanbod en inzet van arbeidscapaciteit. Anderzijds moet het opzetten van een flexpool niet worden onderschat: de positionering binnen de organisatie, goede resultaatafspraken met de teams, het werven en het binden van de flexmedewerkers aan de organisatie, opleiden en ontwikkelen zijn essentieel en daarmee vraagt het opzetten van een flexpool een goede voorbereiding.

¹ Aandachtspunt bij min-max contracten is dat het risico op leegloop bij de werknemer komt te liggen. Op het moment dat de werknemer daarvoor bewust kiest in alle vrijheid is er geen probleem; zeker als de werkgever deze werknemers als volwaardig behandelt. De wet is duidelijk: gemiddelde van het aantal uur van de afgelopen drie maanden bepaalt of je recht hebt op loondoorbetaling.

KEUZE VAN FLEXSTRATEGIE

De keuze van de flexstrategie is van veel factoren afhankelijk. Hierbij kan gedacht worden aan de aard van het werkproces, fluctuaties in werkaanbod en patronen in afwezigheid van medewerkers. Ook de situatie op de arbeidsmarkt speelt een rol evenals de roostercultuur binnen de organisatie en de grenzen van de ATW.

Een belangrijke factor waar ook rekening mee gehouden dient te worden zijn de flexibiliseringsmogelijkheden van de medewerkers. Welke flexibiliteit kun je redelijkerwijs van de medewerkers vragen en wat gaat voor deze groep medewerkers te ver? Wat is de bereidheid van medewerkers om flexibel te zijn? Moeten medewerkers beschermd worden tegen zichzelf en teveel flexibele inzet of zijn er mogelijkheden om hun inzet verder te versoepelen? De cao geeft vaak kaders aan waarbinnen de flexibiliteit kan worden vormgegeven  hoofdstuk 4. Het is belangrijk om de OR te betrekken bij de keuze in flexstrategie en hierover afspraken met elkaar te maken  hoofdstuk 5.

7.3 FLEXIBEL BIJSTUREN EN ZEGGENSCHAP IN ROOSTERS

Bijsturen is de fase in het roosterproces waarbij er wijzigingen worden aangebracht in het gepubliceerde rooster door verandering in de klantvraag of verandering in het aanbod van arbeidscapaciteit. In deze fase is het belangrijk om vóóraf afspraken te maken over het opvangen van de roosterverstoringen middels reactiestrategieën: 'Wie gaat wat opvangen en wanneer'? Heldere reactiestrategieën bieden voorspelbaarheid aan de medewerkers en verkleinen het ad-hoc karakter en 'brandjes blussen' van deze fase.

Zeker bij individueel roosteren is het van belang om de reactiestrategieën op te stellen in overleg met de medewerkers: welke voorkeuren en mogelijkheden hebben de medewerkers qua flexibiliteit en wat past bij hun privé-situatie? Voor medewerkers die minder flexibel zijn, kan het opnemen van reservediensten een oplossing zijn zodat zij vooraf weten waar zij aan toe zijn. Voor meer flexibele medewerkers kan gedacht worden aan shiftpicking, waarbij zij zelf hun rooster aanvullen met openstaande diensten. Het is belangrijk om ook in deze fase van het roosterproces medewerkers zeggenschap te geven over hun werktijden en de visie op zelfroosteren toe te passen. Ga dus vooraf in overleg met de medewerkers over welke flexoplossing het beste bij hem/haar past. Verder gelden vaak cao-afspraken wat betreft de veranderingen van het gepubliceerde rooster, zoals overwerk, verschoven diensten etc.

Flexibel bijsturen heeft ook betrekking op het ruilen van diensten. Door de invoering van zelfroosteren zal het aantal ruilingen in de realisatiefase flink afnemen maar

toch zal hier altijd enige behoefte aan blijven. Zolang de ruilingen plaatsvinden binnen de kaders van de organisatie en de afspraken binnen het team hoeft dit geen probleem te zijn. De ruilingen kunnen dan gefaciliteerd worden zonder dat de planner hier betrokken bij is. Wanneer het aantal ruilingen in deze fase van het roosterproces heel groot is, geeft dit aanleiding om hierover met elkaar het gesprek aan te gaan en de oorzaken te bespreken.

Tot slot is het belangrijk om duidelijk te communiceren met alle betrokkenen over de gemaakte afspraken, rollen en verantwoordelijkheden. Zeker bij zelfroosteren vinden mensen het belangrijk om te weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten. De rol van de medewerker, teamleider en planner moet hierin voor iedereen duidelijk zijn.

7.4 LESSONS LEARNED

- Stabiele roosters zijn een belangrijke succesfactor voor zelfroosteren; na publicatie blijft het rooster zoveel mogelijk gehonoreerd en zo min mogelijk ongevraagde wijzigingen worden opgelegd.
- Stabiele roosters vragen om een goede analyse van de flexibiliteitsbehoefte middels een capaciteitsplanning waarin vraag en aanbod naar capaciteit worden afgestemd.
- De flexibiliteitsbehoefte kan (deels) binnen of buiten het team worden opgevangen waarbij ieder bepaalde voordelen en randvoorwaarden kent.
- Bijsturen van het gepubliceerde rooster vraagt om heldere afspraken omtrent reactiestrategieën die in overleg met de medewerkers worden opgesteld.

8 EEN SUCCESVOLLE PILOT





M

D

V

Z

Z

44



1

2

45

3

5

6

7

8

9

46

10

11

13

14

15

16

47

17

18

20

21

22

23

48

24

25

26

27

28

29

30

49

31




8 EEN SUCCESVOLLE PILOT

8.1 INLEIDING

Als je gaat zoeken op internet, kom je wisselende beoordelingen tegen van individueel roosteren: van zeer kritisch tot een groot succes. Ook medewerkers kennen altijd wel iemand waarbij individueel roosteren geen succes bleek, om de meest uiteenlopende redenen, of waarbij het juist een succes was, maar ja “dat was in een team dat altijd al zelf de roosters maakte”. Deze verhalen komen voor en kunnen niet worden afgedaan als fabeltjes. Individueel roosteren heeft grote impact op een organisatie en raakt mensen direct in hun privé leven. Daarom kan ook al gauw weerstand en onduidelijkheid ontstaan. En je wilt juist een ongecompliceerde en frisse start maken en snel resultaten boeken. Hoe zorg je er voor dat het individueel roosteren in jouw organisatie wel die start kan maken? Hoe monitor je of je individueel roosteren een succes wordt, is en blijft? En wanneer is het individueel roosteren eigenlijk geslaagd?

In dit hoofdstuk beschrijven we een aanpak om via eenduidige, heldere doelstellingen het individueel roosteren succesvol op te zetten en te evalueren. In deze aanpak gaan we uit van een pilot (testfase of proefperiode) waarin de methodiek van individueel roosteren bij een bepaalde groep medewerkers getest gaat worden over een periode van bijvoorbeeld een jaar. Alle betrokkenen kunnen dan in een veilige en overzichtelijke omgeving gaan wennen aan individueel roosteren: het concept, de methode, de spelregels en inzichten en ervaringen op doen. Op basis van de pilot kan dan worden bepaald of het concept past, de beoogde doelstellingen zijn behaald en wat de randvoorwaarden en kritische succesfactoren zijn bij een mogelijke verdere implementatie of uitrol van individueel roosteren.

8.2 DOELSTELLING VAN HET INDIVIDUEEL ROOSTEREN

Een pilot is een testperiode waarin een nieuwe roostermethodiek wordt uitgetoet. De deelnemers krijgen de kans om individueel roosteren te ervaren en zich een goed beeld te vormen welke regelingen daarbij werkbaar zijn. Een pilot die voor een grote groep medewerkers geldt, ingrijpende gevolgen heeft en langdurig is geldt als instemmingsplichtig, zie verder  hoofdstuk 5. De definitieve invoering uiteraard ook, want het betreft een wijziging op de bestaande arbeids- en rusttijdenregeling. Als je dit instemmingstraject succesvol wil laten verlopen, is het essentieel om doelstellingen van de pilot gezamenlijk met de medezeggenschap op te stellen en te monitoren. Bij het opstellen van de doelstellingen is het goed om deze op te splitsen in de volgende categorieën:

1 ERVARING VAN DE MEDEWERKERS

Elke persoon is anders en zal ook een pilot individueel roosteren op zijn eigen manier ervaren en beoordelen. Bepalen of een pilot een succes is, kan niet met een simpele ja of een nee worden beantwoord. Je zult onderscheid moeten maken in doelen op het gebied van werk-privé balans, over tevredenheid met werktijden algemeen en in een rooster, tevredenheid over de methodiek zelfroosteren, over de geleverde informatie, de mate waarin medewerkers zich gehoord en ondersteund voelen en over het gebruikersgemak van eventuele zelfrooster-software. Een planner of roosteraar zal zijn werkzaamheden bij het individueel roosteren zien veranderen. Voor zijn functie zal je ook doelstellingen op moeten stellen om te kunnen beoordelen of het individueel roosteren voor hem succesvol is. De beleving van de medewerkers wordt ook beïnvloed door de manier waarop de pilot wordt vormgegeven en aangepakt. Voor een mogelijke implementatie en uitrol bij bijvoorbeeld andere teams in de organisatie, is het belangrijk om over deze vorm en aanpak doelen op te stellen en te evalueren.

2 BEDRIJFSMATIGE DOELSTELLINGEN

De werkgever heeft een bepaalde overtuiging en doelstelling om medewerkers de mogelijkheid te bieden individueel te gaan roosteren. Het kost namelijk tijd van leidinggevend, P&O, medewerkers, werkgroepen etc. Het kost geld om bijvoorbeeld nieuwe software aan te schaffen en extern advies in te winnen. Tenslotte kost het ook 'energie' om daadkrachtig een gedragsverandering te realiseren met weerstand vanuit diverse hoeken. Deze 'investeringen' wil een werkgever terugverdienen met werknemers die gezonder en fitter zijn, met een dalend ziekteverzuim en verloop en bijvoorbeeld een stijgende te-

vredenheid. Ook productiviteitswinsten kunnen als doelstelling worden gezet; daarbij is het goed om realistische doelstellingen te hebben: verwacht geen wonderen van zelfroosteren! De beschikbare capaciteit neemt niet per definitie toe met zelfroosteren. Vermeng de introductie van zelfroosteren zeker niet met bezuinigingen op de arbeidsvoorwaarden, zoals toeslagen.

3 ROOSTERS EN PLANPROCES

Bij het starten van een pilot spreek je af wie welke rol heeft bij de verschillende fasen van zelfroosteren en binnen welke spelregels men kan zelfroosteren. Als er bijvoorbeeld spelregels zijn over in te roosteren weekenddiensten, dan is het goed om een doelstelling af te spreken dat in x% van de roosters aan deze spelregel voldaan moet zijn, zodat je nog in uitzonderingssituaties kunt afwijken. Mocht er een te grote afwijking zijn, dan kan de spelregel aangepast worden of worden bepaald dat de methodiek geen succes is. Zo zijn er diverse kenmerken in roosters (denk aan aantal nachtdiensten, roostervrije dagen of het werken rondom feestdagen en vakanties) die bepalend kunnen zijn of individueel roosteren een succes is. Als alle bedrijfsmatige doelen worden gehaald, kan het toch zo zijn dat medewerkers ontevreden zijn met hun weekenden of nachtdiensten en weer terugverlangen naar de oude roosters. De Nederlandse Arbeidstijdenwet geldt uiteraard bij individueel roosteren en de doelstelling zou moeten zijn om 100% daaraan te voldoen. Dit zal gemonitord moeten worden, net zo goed als gemonitord moet worden hoe ergonomisch men roostert: voorwaarts roteren, voldoende rust, acceptabele bandbreedtes in wekelijkse uren etc. En als laatste is de ervaring dat bij individueel roosteren het aantal ruilingen in een gepubliceerd rooster drastisch vermindert. Een mooie doelstelling kan zijn dat het aantal ruilingen wordt gehalveerd ten opzichte van de periode voor het individueel roosteren. Dit geeft rust aan de planner, maar zeker ook aan de medewerker, die zijn rooster veel minder ziet wijzigen na publicatie.

8.3 PLAN VAN AANPAK DOELSTELLINGEN EN EVALUATIE

De aanpak van de doelstellingen en evaluatie bestaat uit de volgende stappen:

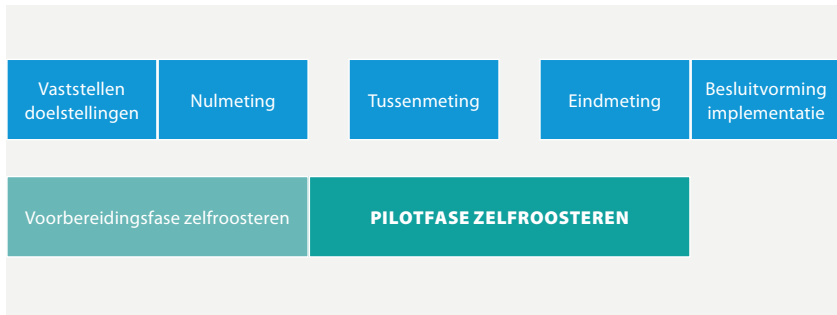



Diagram 1. volgorde doelstellingen en metingen

STAP 1 OPSTELLEN VAN DOELSTELLINGEN

De doelstellingen zijn in drie categorieën in te delen  [paragraaf 8.2](#) en de ervaring leert dat je niet een categorie moet overslaan bij het opstellen van de doelstellingen. Het verwoorden van doelstellingen en deze meteen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) maken, blijkt niet altijd een gemakkelijke klus. Het is aan te raden om bij de eerste aanzet tot een pilot te starten met het vaststellen van de doelstellingen en hiervoor een projectgroep in te richten waarin de juiste stakeholders zitten (management, leidinggevenden, medewerkers, vertegenwoordigers van de medezeggenschap, P&O en planners/roosteraars) en de projectgroep gedurende de pilot in stand te houden. Deze doelstellingen vormen de basis voor de pilot, voor het meten van het succes van de pilot en je zult deze doelstellingen bij alle uitingen gebruiken: tijdens informatiesessies, in brochures of in een introductiefilmpje. Het is belangrijk dat deze doelstellingen eerlijk en transparant worden gecommuniceerd, zodat voor iedereen duidelijk is waarom de test met individueel roosteren wordt gedaan. Zorg dat de medezeggenschap achter de doelstellingen staat en accepteert dat een positieve uitkomst van de pilot kan betekenen dat individueel roosteren breed geïmplementeerd gaat worden.

STAP 2 EVALUEREN VAN EEN PILOT

Bij een evaluatie gaat het niet alleen om de tevredenheid van de werknemers, het gaat evengoed om de tevredenheid van de werkgever en van de klant. De doelstellingen ga je meten voor aanvang en aan het eind van de pilotperiode.

Een aantal doelstellingen kan je meten vanuit HR-data, zoals ziekteverzuim. Het meten van andere, ervaringsdata en daarmee het succes van de pilot is een vak apart: enkel vragen of zelfroosteren iets voor jou is, bevat zoveel verschillende aspecten dat een antwoord daarop geven nauwelijks mogelijk is. Het meten zal je op basis van de doelstellingen uitvoeren met een goede vragenlijst met eenduidige vragen. De evaluatie bestaat uit de volgende onderdelen:

a. *Definiëren van het onderzoek*

Je zult voorafgaand aan de pilot een nulmeting moeten doen, om uiteindelijk het succes van de pilot te kunnen valideren tegen de situatie voor de pilot (voelt men zich bijvoorbeeld na de reeks nachtdiensten fitter dan voor de pilot). Hoe je het onderzoek doet, stel je vooraf vast: welke methode gebruik je, hoe verzamel je de data (digitaal via een enquête of bijvoorbeeld door interviews met betrokkenen) en welke vragen er worden gesteld. Maak hierbij onderscheid in de drie categorieën en gebruik meetvragen met een 5-puntsschaal (van zeer mee oneens tot zeer mee eens) en een paar open vragen. Je zult vooraf moeten bepalen hoe de uitkomsten worden beoordeeld en welke kritische succesfactoren (bepalende vragen) doorslaggevend zullen zijn voor het eindoordeel over de pilot. Houd bij voorkeur de vragenlijst anoniem en vertrouwelijk.

b. *Uitvoeren van een nulmeting, voorafgaand aan een pilot*

Voordat medewerkers gaan zelfroosteren, ga je een onderzoek uitvoeren bij wijze van nulmeting onder de pilotgroep. De medewerkers beantwoorden de vragen, bij voorkeur via een digitale vragenlijst. Het is belangrijk om de deelname aan de nulmeting goed in de gaten te houden en een aantal reminders te sturen om de respons zo hoog mogelijk te krijgen. Hanteer circa 3 tot 5 weken voor de medewerkers om de vragenlijst in te vullen. Na analyse van de uitkomsten stel je een rapportage op, opgesplitst naar bijvoorbeeld leeftijdscategorie of afdeling. De uitkomsten deel je met de projectgroep en daarna met de pilotgroep.

c. *Uitvoeren van een eindmeting, aan het eind van de pilot*

Voer de eindevaluatie uit, met dezelfde vragen als de nulmeting. In de rapportage vergelijk je de resultaten van de eindmeting en met de nulmeting. Bespreek de resultaten met de projectgroep en deel deze met de medewerkers.

STAP 3 BESLUITVORMING RESULTATEN PILOT

Op basis van evaluatie kan de projectgroep een advies uitbrengen aan het bestuur/de directie. Als het advies positief is, zal het bestuur/de directie een besluit moeten nemen of zij overgaan tot het indienen van een voorgenomen besluit in de vorm van een instemmingsverzoek richting de Ondernemingsraad. Als de Ondernemingsraad instemt, volgt nog het eventuele traject met de vakbonden over arbeidsvoorwaardelijke consequenties, zoals toeslagen of het opnemen van zelfroosteren in de cao. De bonden zullen mogelijk nog hun achterban raadplegen of nog willen onderhandelen over de wijzigingen in de cao. De duur en het succes van dit laatste traject verschilt per casus. De ervaring leert dat medewerkers graag door willen gaan met zelfroosteren en dat de pilot wordt verlengd, zolang er geen akkoord is vanuit de bonden.

8.4 LESSONS LEARNED

- Het doel van een pilot is met een gewenningsfase ervaring op te doen met individueel roosteren en het een eerlijke kans te geven.
- Zomaar starten met zelfroosteren, zonder duidelijke doelen en afspraken over evaluatie, is voorbestemd om te mislukken: medewerkers zullen wantrouwend staan tegenover de intenties van de werkgever en zich afvragen waarom zij aan deze spannende manier van roosteren moeten gaan meedoen.
- Houd het einddoel voor ogen: spreek duidelijke doelstellingen af en ook de manier waarop wordt geëvalueerd.
- Vermeng de doelstellingen niet met elkaar; waak voor een vermenging van bezuiniging op arbeidsvoorwaarden en introductie van zelfroosteren.
- Betrek management, OR en vakvereniging in het gehele proces van evaluatie.
- Een vragenlijstje vooraf aan een pilot met enkel de vraag of men wil gaan zelfroosteren, heeft geen waarde: men weet niet waar te beginnen en door verhalen op internet bestaat het risico op een onterecht negatief resultaat op een dergelijk vragenlijstje.
- Als je het proces van informatie en communicatie niet evalueert, heb je na de pilot geen feedback hierover en is een implementatie bij andere afdelingen veel lastiger om te doen. Leren van hoe je het hebt gedaan, zorgt voor een soepelere implementatie / uitrol van zelfroosteren.
- De financiële consequenties van zelfroosteren wegen bij medewerkers zwaar en geven veel vragen en onduidelijkheid. Zorg dat de vragen in de vragenlijst zo worden gesteld dat men niet bij elke vraag denkt: "ja, maar zolang ik niet weet wat de financiële consequenties zijn, vul ik overal 'zeer ontevreden' in".

REFERENTIE

Jansen, B. & Baaijens, C. (2011). Zelfroosteren: noodzakelijke democratisering van de arbeidstijd. In: *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2011, 55 – 72

9 PRAKTIJKVOORBEELDEN





M

D

W

D

V

Z

Z



1

2

44

45

5

4

5

6

7

8

9



46

47

11

11

12

13

14

16

48

24

25

26

27

30

49

31

9 PRAKTIJKVOORBEELDEN

9.1 HOLLAND CASINO

In 1996 begonnen als croupier is Ruud inmiddels Shiftleader Planning Scheveningen en tevens Regiomanager Planning Noord bij Holland Casino. Hij was betrokken bij de introductie van zelfroosteren, en vertelt ons alles over het hoe en wat.

75.000 RUILINGEN PER JAAR

Bij Holland Casino (HC) werd vroeger door afdelingsmanagers gepland zoals het bij veel bedrijven ging: Handmatig, geprint op papier en gewijzigd met potlood. Roosters werden al ver van tevoren gemaakt. Uiteindelijk moesten medewerkers vaak diensten ruilen, met als hoogtepunt 75.000 ruilingen per jaar. Dat leverde veel stress op bij medewerkers. Ruud licht toe: "Dat was voor HC onder andere een trigger om eens te kijken: Is er een andere roostermethodiek, zonder dat dat ten koste gaat van de bedrijfsvoering? Een projectmanager hoorde iets over het zelfroosteren vanuit Scandinavië waar de eerste resultaten positief waren. Er zijn enkele gesprekken gevoerd en uiteindelijk is zelfroosteren met een Nederlandse softwareleverancier bij ons geïntroduceerd."

GEFASEERDE INVOER ZELFROOSTEREN

Hij vertelt verder: "We zijn heel gefaseerd begonnen met een pilot. We zijn gestart in Enschede en vanuit daar zijn we verder gegaan met Groningen. Sinds 2012 gebruiken alle vestigingen deze manier van roosteren." Hoe introduceer je dan zo'n nieuwe manier van roosteren? "In Enschede zijn 'ambassadeurs' gezocht die het zelfroosteren zouden gaan uitdragen. Zij ondersteunden de projectmanager. Presentaties werden gegeven in de vestiging en medewerkers konden vrijwillig aan zelfroosteren meedoen. Als het na verloop van tijd niet beviel had men de mogelijkheid er weer uit te stappen. Vrijwel iedereen deed mee. Enschede was een vrij nieuwe vestiging waar medewerkers een uitdaging niet uit de weg gingen. Die

dachten: laat maar komen! We zijn op de juiste locatie begonnen. Eigenlijk iedereen omarmde het,” vertelt Ruud.

Een pilot verloopt vrijwel nooit helemaal vlekkeloos. Ruud vertelt over één van de problemen waar zij tegenaan liepen: “Natuurlijk is niet alles van een leien dakje gegaan. Dit is gelijk één van de tips die ik wil meegeven: Je moet in alle eerlijkheid vertellen wat de voors en tegens zijn. Sommige mensen hadden het idee dat ze hun rooster volledig zelf konden gaan bepalen. Maar met een zelfroostersysteem ben je ook afhankelijk van je collega’s en of de wensen overeenkomen met de gewenste bezetting op de verschillende dagen. Komen de medewerkers er met elkaar uit, dan bepaal je inderdaad het rooster zelf. Is dat niet het geval, dan gaan wij aan de hand van een puntensysteem kijken hoe we het rooster kloppend kunnen maken. Ruim 80% van de roosterwensen wordt gehonoreerd, wat een heel hoog percentage is. Maar het is een laag percentage als de verwachting is dat men zelf zijn rooster voor 100% kan bepalen.”

Gelukkig is in de loop van de jaren gebleken dat het zelfroosteren voor Holland Casino een goede keuze is geweest. “Het gaat nu hartstikke goed,” aldus Ruud.

RUST IN ROOSTERS, ANDERE WORKLOAD PLANNERS

Wat zijn voor Holland Casino nu precies de voordelen en grote veranderingen? Ruud: “We merkten al heel snel dat er een soort van rust ontstond bij de medewerkers. Waar een medewerker na het publiceren van het rooster gelijk aan het ruilen sloeg, ontstond er nu veel meer rust. Je weet wanneer je moeder, broer of partner jarig is, wanneer je wilt sporten enzovoort. Daar kan je bij het invullen van je rooster al rekening mee houden. Voor de planner zitten de voordelen vooral in de consequenties van het zelfroosteren. Het systeem is nu veel dynamischer en we kunnen meebewegen met de bezetting die we willen, terwijl dat vroeger een veel ingewikkelder proces was. Daarnaast hebben we binnen zelfroosteren meer mogelijkheden om medewerkers meer en minder in te zetten binnen een roosterperiode dan voorheen kon. Wel is de workload heel anders geworden. In ronde 1 en 2, waar medewerkers zelf hun rooster samenstellen en wijzigen is de workload voor planners beduidend lager. Je moet je werkzaamheden dus anders indelen. Deze voordelen samen leveren je als organisatie veel op.”

ERVARINGEN MEDEWERKERS

Joëlle werkt nu 2,5 jaar bij Holland Casino en zelfroostert samen met haar collega’s. “Ik vind het echt ideaal. Ik kan mijn werk goed combineren met mijn grootste passie: dansen. Ik werk meestal op vrijdag, zaterdag, zondag en maandag bij het casino. De rest van de week geef of volg ik dansles. En als er een keer in het weekend ergens

een dansworkshop is, weet ik dat van tevoren en kan ik daar mijn rooster op aanpassen, dat is super handig. Het enige dat ik vervelend vind is dat ik soms een dienst niet krijg die ik wel graag wil. Maar niet alles is altijd mogelijk.”

Was de overgang naar het zelfroosteren lastig voor haar? “Eerst werkte ik bij Holland Casino via een uitzendbureau. Ik kreeg dan al mijn diensten via de mail en als er werd geruild moest dat telefonisch worden aangegeven. Toen ik overging op het zelfroosteren was dat best wel makkelijk om aan te leren, het is heel handig en overzichtelijk. Iemand van de afdeling planning heeft me duidelijke en uitgebreide uitleg gegeven over hoe alles in elkaar steekt, daar was ik erg blij mee. De overgang was voor mij dus niet lastig. Mijn collega’s vinden deze manier van roosteren ook heel fijn en handig. We kennen elkaar dus weten van elkaar hoe ons leven eruit ziet. Als je daar een beetje op in kan spelen is dat fijn.”

LESSONS LEARNED

Na zoveel jaren ervaring weet Ruud natuurlijk als geen ander waar je op moet letten wanneer je wil gaan zelfroosteren: “Naast wat ik eerder noemde over verwachtingsmanagement, is het ook heel belangrijk om alle afspraken op papier te zetten. Wij hebben toentertijd een protocol opgesteld. In onze laatste cao hebben we de pilotfase achter ons gelaten. Alle roostertechnische aspecten zijn vastgelegd in een roosterhandboek waarbij Holland Casino en de Ondernemingsraad nauw hebben samengewerkt. Medewerkers moeten weten waar ze aan toe zijn, als organisatie moet je transparant zijn en vervolgens moet je dat ook vastleggen. Ook is het belangrijk tussentijds te evalueren. Wat moet anders, waar zitten de problemen? Zolang de wensen van de medewerkers passen binnen de kaders van je bedrijfsvoering kun je deze wensen gewoon honoreren. Als laatste adviseer ik om met je roosterleverancier te praten over innovatie en vernieuwing. Een goede samenwerking en tijd investeren in elkaar is erg belangrijk.”

9.2 AMPHIA ZIEKENHUIS

Eind 2015 is in het Amphia Ziekenhuis gestart met de eerste pilots individueel roosteren op twee afdelingen van het Ziekenhuis te weten KCHL (Klinisch Chemisch Hematologisch Laboratorium) en de Neonatologie. In dit hoofdstuk kijken we terug met de projectleider op de afgelopen drie jaar en naar de resultaten die tot nu toe gehaald zijn.

DE START VAN HET PROJECT

Vanuit de twee genoemde afdelingen is het initiatief genomen om te starten met een project van individueel roosteren om de medewerkertevredenheid over het rooster en het roosterproces te verbeteren. De afdelingen KCHL en Neonatologie hebben aangegeven graag de pilot te willen uitvoeren om te kijken of deze methodiek van roosteren voor hun passend is.

Het traject op de afdeling KCHL is gestart met een groot werkoverleg waarbij 120 medewerkers uitgenodigd werden om te horen over de methodiek van zelfroosteren, de gevolgen voor het team te bespreken en kennis te nemen van de software die gebruikt zou worden. Tijdens de sessie is ingegaan op de verschillende vragen van de medewerkers.

Om een goed beeld te krijgen en het proces goed te kunnen monitoren zijn er projectgroepen op de afdelingen gestart en is er een nul-meting gehouden op de afdeling om na enige tijd het effect te kunnen meten.

DE VOORTGANG VAN HET PROJECT

Op Neonatologie is de implementatie van individueel roosteren zeer voorspoedig verlopen, de medewerkers waren snel in staat om met elkaar het proces van de drie rondes te doorlopen. In de eerste maanden was meer dan 90% van het rooster gereed zonder actieve inbreng van een planner en de medewerker tevredenheid was op basis van de nulmeting duidelijk gestegen.

Op het KCHL liep het proces in het begin iets stroever. Hier was meer sturing van teamleiders en de manager nodig. Tegelijkertijd met het invoeren van het zelfroosteren zijn ook andere beleidswijzigingen doorgevoerd en werd er meer gestuurd op de inzet van de jaaruren. Deze factoren waren van invloed op het proces. Op deze afdeling werd het nut van de projectgroep duidelijk: projectgroepleden (die uit meerdere geledingen van de afdeling kwamen) bespraken met elkaar de knelpunten en de oplossingen. De projectgroepleden hadden een duidelijke rol in de communicatie van en naar de achterban. Na een wat langere periode, ruim zes maanden, waarin ook door het management duidelijk sturing werd gegeven aan het proces, was ook individueel roosteren ingevoerd op het KCL waarbij de medewerker tevredenheid ook hier was toegenomen op basis van de nulmeting.

Op Neonatologie en afdeling KCHL is gekozen voor een methodiek waarbij zo min mogelijk regels zijn opgesteld. Dus niet vooraf afspraken over het aantal avonddiensten, nachtdiensten, weekenden enzovoort. Iedereen draagt eigen verantwoordelijkheid in bekwaamheid in relatie tot het rooster.

HUIDIGE STAND VAN ZAKEN

Ruim drie jaar na de start van de pilot is het individueel roosteren ingevoerd op meerdere afdelingen. Meer dan 1000 medewerkers van het Amphia Ziekenhuis zijn op dit moment bezig met individueel roosteren. Het individueel roosteren wordt niet alleen toegepast op de verpleegafdelingen maar ook op bij de apotheek en de afdeling voeding. Met de afdeling house-keeping is een start gemaakt met de implementatie. Op deze laatste afdeling wordt geconstateerd dat digitale beschikbaarheid en vaardigheid wel een component is die van invloed kan gaan zijn op het uitrollen van individueel roosteren. Op dit moment loopt de implementatie bij de afdeling SEH (spoedeisende hulp), Oncologie en MDL (Maag, Darm en Leverziekten). Over de verschillende afdelingen heen wordt geconstateerd dat de afdelingen waar een open cultuur is, waar men elkaar beter durft aan te spreken het aantal vooraf gemaakte afspraken omtrent het roosteren beperkter is. Op afdelingen waar deze cultuur meer gesloten is, kiest men meer voor een aantal regels zoals vaste verdeling van nachtdiensten en weekenden.

De teams krijgen een grote vrijheid in het oplossen van knelpunten en kunnen zodoende ook voorstellen doen om tot een andere dienstenmix te komen mits deze ook passend is op de zorgvraag van de afdeling.

DE RESULTATEN

- 89% van de medewerkers staat nu neutraal tot positief ten opzichte van hun rooster.
- Een kwart van de organisatie is bezig met individueel roosteren en dit aantal groeit nog maandelijks.
- Individueel roosteren wordt gebruikt als stuurmiddel bij preventie van ziekteverzuim, men kan medewerkers stimuleren om zelf een beter passend/gezonder rooster te maken.
- Digitalisering van het roosterproces in plaats van op papier roosteren is genomen.

LESSONS LEARNED

- Het management van de afdeling moet achter de visie staan en deze blijven uitdragen naar de medewerkers.
- Een projectgroep op de afdeling als klankbord en communicatiekanaal is van groot belang.
- Het uitvoeren van een nulmeting is cruciaal om de resultaten te kunnen beoordelen.
- Gelijktijdig andere organisatiewijzigingen/projecten of een hoog ziektever-

zuim beïnvloeden het proces. Probeer deze te voorkomen.

- Issues die ontstaan terugleggen in het team en met elkaar werken aan de oplossing.
- Steven naar zo min mogelijk regels, maar de afdelingen vrijlaten om op basis van hun cultuur hier een goede mix in te maken.
- Veel aandacht besteden aan het geven en ontvangen van feedback onderling zodat roosterissues bespreekbaar zijn en het doel bereikt wordt om gezamenlijk een goed resultaat te bereiken

9.3 AMBULANCE IJSSELLAND: ZELFROOSTEREN DOOR DE JAREN HEEN

Binnen deze ambulancedienst is ruim vijf jaar ervaring opgebouwd met het concept zelfroosteren. Het wordt hier teamroosteren genoemd, als uitdrukkelijke verwijzing naar het team dat gezamenlijk tot een rooster moet komen. Er is tijd genomen om tot een nieuw roosterbeleid te komen, waarin de drie belangen van klant, werkgever en werknemer allen tot hun recht komen. Het belang van de werknemer komt tot uiting in één van de basisprincipes: "Binnen de vastgestelde kaders wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de voorkeuren en wensen van medewerkers."

In de loop van de jaren zijn steeds meer teams overgegaan op het teamroosteren in de vorm van drie rondes:

Ronde 1 vrij intekenen door teamleden

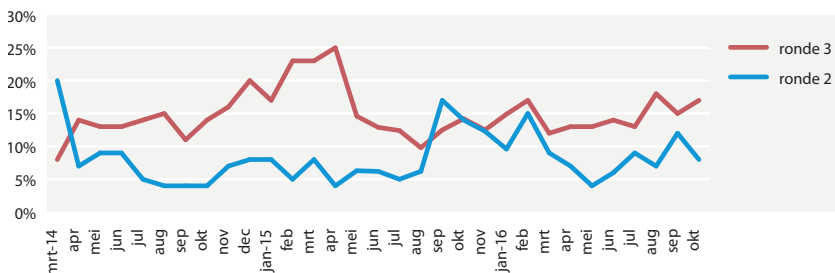
Ronde 2 herschikken door teamleden

Ronde 3 rooster afmaken door de decentrale planner (iemand uit het team)

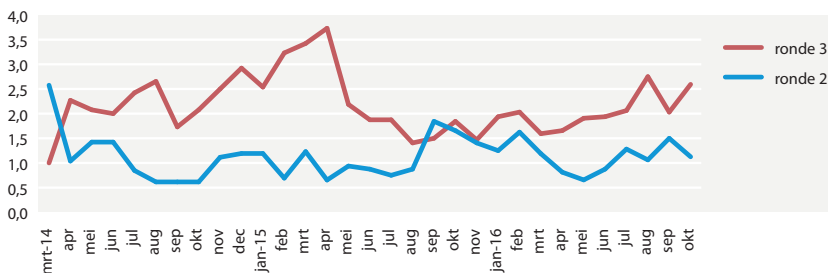
De tevredenheid van de medewerkers over deze roostersystematiek is nog steeds groeiend. De evaluaties van de pilots hebben steeds aangewezen dat een grote meerderheid positief is en wil doorgaan met het teamroosteren. Er is ook door de jaren heen een kleine groep die het lastig vindt, ontevreden is over de wijzigingen die in ronde 3 in hun rooster gemaakt worden, het teveel tijd vindt kosten en moeite heeft met de verdeling van de toeslag.

We willen hier vooral ingaan op de keuzes die de medewerkers maken in de loop van de tijd. Gaan medewerkers nu steeds beter teamroosteren? Of neemt het aantal wijzigingen dat in ronde 3 gemaakt moet worden toe? Om deze vragen te beant-

woorden, is een analyse gemaakt van het aantal wijzigingen per ronde per maand. Op basis van de data uit de roostersoftware kan het aantal wijzigingen dat medewerkers in ronde 2 aanbrengen (ofwel het verschil tussen ronde 1 en 2) en het aantal wijzigingen in ronde 3 (ofwel het verschil tussen ronde 1 en 3) getoond worden. We hebben de cijfers voor het team vanaf de start van het teamroosteren (de maand april 2014) tot en met ruim twee jaar later (september 2016). We laten de verschillen zien in het soort dienst dat is gewijzigd als percentage ten opzichte van de geplande roosterdagen. We laten ook het gemiddeld aantal wijzigingen per verpleegkundige per maand zien over deze gehele periode.



Aantal wijzigingen in shiftcategorieën t.o.v. aantal geplande roosterdagen



Gemiddeld # wijzigingen per persoon

Uit dit patroon kunnen we drie belangrijke observaties halen:

- 1 Er zijn gemiddeld 1,1 wijzigingen per medewerker per maand in ronde 2 en 2,2 wijzigingen per medewerker per maand in ronde 3. Dat betekent dat er gemiddeld 1 wijziging per maand door de medewerkers in ronde 2 en 1 wijziging per maand door de planner in Ronde 3 wordt toegepast om het rooster passend te

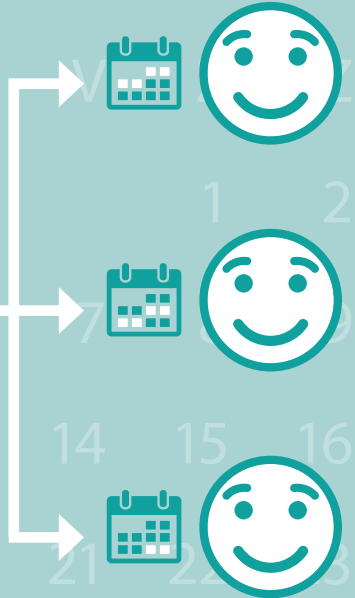
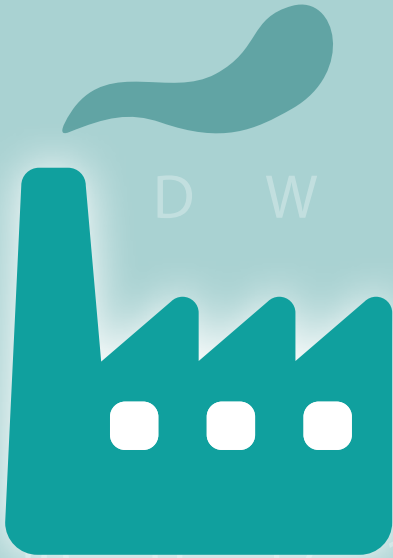
- krijgen. Ofwel, van de ongeveer 20 diensten per maand, verandert de medewerker er één en verandert de planner in ronde 3 er ook één.
- 2 De piek in wijzigingen van begin 2015 is veroorzaakt door de ingreep vanaf september 2014 om te streven naar meer evenredigheid in de nacht- en AWD diensten en daarmee in de verdeling ORT. De planner moest in ronde 3 (volgens afspraak) meer wijzigingen toepassen om deze evenredigheid te bewerkstelligen. Dat is na de evaluatie eind december weer losgelaten, waardoor het beeld vanaf mei 2015 weer normaal is.
 - 3 Het patroon is per maand weliswaar verschillend, maar over de jaren heen toch redelijk stabiel te noemen: ongeveer 85-90% van de eerste voorkeuren wordt gehaald. Dit is wel een gemiddelde cijfer, dat kan natuurlijk variëren per maand en per persoon.

LESSONS LEARNED

- De claim dat zelffroosteren leidt tot de realisatie van de eigen voorkeuren qua werktijden wordt goed waargemaakt, maar niet 100%. Dat is ook niet realistisch: een percentage van 85-90% van de voorkeuren moet echter wel haalbaar zijn.
- Extra regels toevoegen, zoals regels over de evenredigheid van de bezwaarlijke diensten, zijn hoe verleidelijk ook, niet bevorderlijk voor het honoreringspercentage van de voorkeuren.

10 INDIVIDUEEL ROOSTEREN... HOE VERDER?





44

45

46

47

48

49

D

W

D



1 2



17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29


30

31

10 INDIVIDUEEL ROOSTEREN... HOE VERDER?

10.1 VAN IDEALISME NAAR REALISME

Individueel roosteren wordt eind jaren '90 in Nederland vanuit Zweden geïntroduceerd en vanaf dat moment in een toenemend aantal organisaties toegepast. Individueel roosteren had bepaalde beloftes in zich: hogere productiviteit, meer zeggenschap van medewerkers over de arbeidstijden en daardoor een betere combinatie werk en privé, en mogelijk ook betere gezondheid, hogere medewerkerstevredenheid en lager verzuim. Wat kunnen we concluderen na deze 20 jaar? En hoe nu verder met individueel roosteren?

Individueel roosteren is een container begrip en omvat vele vormen van zeggenschap over de arbeidstijden. Je kunt hierbij denken aan: roosterwensen aangeven, beschikbaarheid doorgeven, basisroosters/basispatronen afspreken met individuele aanpassingsmogelijkheden, shiftpicking en individueel roosteren middels verschillende rondes etc.  [hoofdstuk 1](#).

De praktijk in sectoren verschilt. In de zorgsector, met een van oudsher al meer individualistische roostercultuur, wordt het breed toegepast. In de industrie, en andere, meer op collectieve ploegendiensten ingestelde sectoren, is het in ontwikkeling en begint individueel roosteren terrein te winnen. Sectoren als de dienstensector, (personen-)vervoer en overheid zitten daar tussen in, zowel wat betreft roostercultuur als het doordringen van individueel roosteren.

Er zijn organisaties die heel tevreden en enthousiast zijn, maar er zijn er ook waar verwachtingen niet zijn waargemaakt. Hiervoor zijn verschillende redenen te noemen:

- medewerkers en/of management voelen zich onzeker over het feit dat roosters niet voor een lange periode vaststaan;
- de bezetting en/of de opvang van flexibiliteit is niet op orde waardoor medewerkers veel onrust ervaren in het rooster;
- de introductie van individueel roosteren kost veel tijd en energie;
- medewerkers blijken na introductie meer tijd kwijt aan het maken van hun rooster dan vooraf gedacht;
- individueel roosteren blijkt minder effect te hebben op de gezondheid dan vooraf gedacht, het aantal overtredingen van de ATW neemt toe en het ziekteverzuim neemt niet af.


De wetenschap is nog niet heel uitgesproken over de effecten van individueel roosteren. Er lijkt wel voldoende bewijs voor een positief effect op de werk-privé balans van de medewerkers. Er zijn aanwijzingen voor een positief effect op werk gerelateerde uitkomsten zoals productiviteit en motivatie en afname van verzuim. Aan de andere kant is er geen consistent bewijs wat betreft de relatie tussen zeggenschap over werktijden, prestaties, taakeisen en gezondheid [➔ hoofdstuk 2](#). Voor hoe verder, verwijzen we naar de onderzoeksvragen in [➔ 2.4](#).

Dit alles leidt tot een iets genuanceerdere kijk op individueel roosteren dan enkele jaren geleden: het enthousiasme over individueel roosteren is niet afgenomen maar er is wel realisme aan toegevoegd. Individueel roosteren is een waardevolle aanvulling op van oudsher bestaande roostersystematieken, met mogelijke voor- en nadelen, die per situatie verschillen. Waar individueel roosteren in overweging wordt genomen moeten deze voor- en nadelen en bijbehorende randvoorwaarden worden meegenomen.

10.2 RANDVOORWAARDEN VOOR INDIVIDUEEL ROOSTEREN

Van de randvoorwaarden voor individueel roosteren is het draagvlak onder de medewerkers uiteraard een zeer belangrijke: willen de medewerkers dit écht en sluit het voldoende aan bij de huidige roostercultuur? We zien dat de behoefte aan zeggenschap over werktijden groeit, maar dit leidt niet vanzelfsprekend tot draagvlak voor de stap naar individueel roosteren. We zien in de praktijk dat de belangstelling en acceptatie, zowel bij medewerkers als bij leidinggevenden, moet groeien. Het begint vaak bij een kleine enthousiaste groep die de eerste stappen zet.

Om ervaring op te doen is een goede pilot is een belangrijke eerste stap. Dit vereist dat er een pilotafdeling is die bereid is om te experimenteren met deze nieuwe

roostermethodiek. Het doen van een pilot vraagt om een zorgvuldige aanpak en afronding  [hoofdstuk 8](#).


In deze ontwikkelfase zien we de spanning tussen de behoefte aan gedetailleerde afspraken om onzekerheid weg te nemen en noodzaak om juist ruimte te bieden voor individuele keuzes van medewerkers. Het meest passende antwoord op deze vraag hangt sterk van de situatie af. In de praktijkvoorbeelden zien we dat rollen van betrokken spelers zich uitkristalliseren en dat er een diversiteit in spelregels en afspraken ontstaat.

Belangrijke randvoorwaarde daarbij is het draagvlak bij en de betrokkenheid van de OR: zijn zij voldoende betrokken in het voortraject? Worden met de OR op de juiste momenten de juiste afspraken gemaakt over de spelregels en procedures?

 [hoofdstuk 5](#).

Daarnaast zijn de collectieve afspraken in de cao van belang. Daarbij gaat het enerzijds om procesafspraken (pilotfase, definitieve fase) en anderzijds arbeidsvoorwaardelijke afspraken (grenzen aan roosters, toeslagen, overwerk). Dat betekent dat ook de vakbonden een rol hebben bij de introductie van individueel roosteren

 [hoofdstuk 4](#).

Een fundamentele verantwoordelijkheid van de werkgever is de zorgplicht als het gaat om gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Die uit zich bijvoorbeeld in informatieverstrekking over gezonde en ongezonde roosterpatronen  [hoofdstuk 3](#).

10.3 ORGANISATIE OP ORDE

Voor de organisatie geldt dat de introductie van individueel roosteren kosten in geld en tijd met zich meebrengt, die voor de baat uitgaan. Daarom is het belangrijk om vooraf een goede afweging te maken: hoe groot is de behoefte en mogelijk draagvlak? Staat het management en directie er volledig achter? Overzien zij de impact op de organisatie? Past het? Er moet een goede kosten/baten afweging worden gemaakt. In ploegendienstbedrijven spelen overwegingen een rol zoals het al of niet in stand houden van teams, de mogelijkheid tot bredere inzetbaarheid, de grotere mogelijkheid tot het werken in deeltijd en de verplichting om langer door te werken.

Daarbij geldt dat het fundament op orde moet zijn. De planningsorganisatie en het roosterproces moeten helder zijn: wie doet wat en wanneer? De formatie en functiemix moeten op orde zijn: is er kwantitatief en kwalitatief een goede afstemming

tussen personeel en werkaanbod?

Er moet een capaciteitsplan zijn en de flexibiliteit moet goed ingeregeld zijn: hoe ga je om met personele uitval (ziek & piek) en onverwachts werkaanbod? Ook de techniek moet voldoende ondersteuning bieden: bied de planningssoftware in elke fase van het roosterproces de juiste ondersteuning aan álle stakeholders?

 [hoofdstuk 7.](#)

Het invoeren van individueel roosteren is veel méér dan het wijzigen van een nieuwe roostermethodiek op operationeel niveau. Als je wilt komen tot stabiele individuele roosters, dan heeft dit impact op de gehele organisatie:

- Taken en verantwoordelijkheden van medewerkers, leidinggevende en planners gaan wijzigen. Werkprocessen veranderen en zullen opnieuw vastgelegd moeten worden.
- De rol en positionering van de planner wijzigt en daarmee de planorganisatie. De sturing op het rooster verandert en vergt aanpassing in rapportages en evaluatiemomenten.
- De flexibiliteit zal strakker ingeregeld moeten worden om roosters stabiel te behouden.
- Wellicht zijn er technische aanpassingen nodig in planningssoftware en dashboards om de zelfroostering goed te ondersteunen,.
- Op organisatie- of teamniveau zullen spelregels afgesproken moeten worden, over hoe om te gaan met concurrerende wensen  [hoofdstuk 6.](#)
- Medewerkers krijgen begeleiding in het roosterproces en hun nieuwe verantwoordelijkheid.

Kortom, invoering van individueel roosteren heeft impact op álle aspecten van personeelsplanning: het operationele, tactische en strategische niveau binnen de organisatie. Het vraagt dus om een integrale benadering.

10.4 AANDACHT VOOR DUURZAAMHEID INDIVIDUEEL ROOSTEREN

In deze uitgave van het Netwerk Zelfroosteren heeft het onderwerp duurzame inzetbaarheid bijzondere aandacht gekregen. Duurzame inzetbaarheid wordt door de SER uiteengelegd in drie aspecten: gezondheid, motivatie en employability. Bij individueel roosteren is met name de gezondheid van het rooster een aandachtspunt. Individueel roosteren leidt niet automatisch tot gezondere roosters. Wanneer de medewerker zijn roosterkeuze niet door de gezondheid laat leiden maar ook door andere motieven zoals de combinatie werk en privé en/of door de toeslagen

kan dat leiden tot slechtere gezondheidsresultaten dan bij traditionele collectieve roostering. Wetenschappelijk onderzoek laat dit effect overigens tot nu toe niet zien. Er is geen eenduidige gezondheidswinst als gevolg van individueel roosteren, maar ook geen verlies. Wat wel duidelijk is, is dat de verantwoordelijkheid hiervoor meer op het bordje van de werknemer zelf komt te liggen. Daarom is het belangrijk dat de werkgever hier bij de introductie van individueel roosteren actief op in speelt. Dat kan via scholing en voorlichting over de achtergronden en principes van gezonde roosterkeuzes. Daarnaast is er de mogelijkheid om te sturen op gezonde keuzes via de spelregels, bijv. door het aantal nachtdiensten te beperken. En beide kunnen ook in de software worden ingebouwd. Tot slot is het belangrijk om de roosterkeuzes en het roosterproces regelmatig te evalueren, en bij te sturen. Dat maakt het mogelijk om de potentiële voordelen die individueel roosteren in zich heeft ook ten volle te benutten.

10.5 ZEGGENSCHAP VAN WERKNEMERS WORDT STEEDS BELANGRIJKER!

Veel werknemers hebben een grotere behoefte aan zeggenschap over hun werktijden dan ze in de praktijk feitelijk hebben, zo blijkt uit onderzoek. Dit geldt nog het sterkst voor werknemers in ploegendienst. Het valt aan te nemen dat de behoefte aan zeggenschap over de arbeidstijden nog verder zal toenemen: de diversiteit op de arbeidsmarkt neemt steeds meer toe, en de balans tussen werk & privé wordt steeds belangrijker. Dit vraagt van organisaties een beleid gericht op meer zeggenschap over de arbeidstijden. Deze uitgave biedt een update van de stand van het individueel roosteren in Nederland, en de lessons learned in theorie en praktijk. Het is een genuanceerd beeld, onder het motto 'van idealisme naar realisme'.

Maar de groeiende behoefte aan zeggenschap zal ongetwijfeld leiden tot een verdere groei en ontwikkeling van individueel roosteren in Nederland!

COLOFON

Verschenen: november 2019

Coördinatie, tekst en samenstelling

Sam Groen (FNV)

Margriet Kolkman (PlanMen)

Jan de Leede (ModernWorkx/UT)

Hoofdstuk 1 Jan de Leede, ModernWorkx/UT; Sam Groen, FNV; Margriet Kolkman, PlanMen

Hoofdstuk 2 Jan de Leede, ModernWorkx/UT; Sam Groen, FNV

Hoofdstuk 3 Sarike Verbiest, Hardy van de Ven en Alwin van Drongelen, TNO

Hoofdstuk 4 Sam Groen, FNV; Peter Hagesteijn, Shiftplan

Hoofdstuk 5 Nicole Pikkemaat, SBI Formaat

Hoofdstuk 6 Jan de Leede, ModernWorkx/UT; Johan Walter, KLM

Hoofdstuk 7 Margriet Kolkman, PlanMen

Hoofdstuk 8 Bas Misset, Déhora Consultancy Group

Hoofdstuk 9 Ellen Veurink, Intus; Johan Augustijn, Ortec; Jan de Leede, ModernWorkx/UT

Hoofdstuk 10 Sam Groen, FNV; Jan de Leede, ModernWorkx/UT; Margriet Kolkman, PlanMen

Vormgeving en illustraties

Jan Johan ter Poorten (Aperta)

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze publicatie berust bij de auteurs. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrievalsystem, is toegestaan onder de voorwaarde dat dit het gehele boekje betreft. De auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Zelfroosteren, of individueel roosteren, bestaat nu al zo'n 20 jaar in Nederland. We hebben als Netwerk Zelfroosteren hoge verwachtingen van het idee van individueel roosteren: met zeggenschap over je eigen werktijden, uiteraard binnen afgesproken kaders, kun je als werknemer beter je werk-privé op elkaar afstemmen. Bovendien levert het de werkgever meer flexibiliteit op en enkele kostenvoordelen. Na al die experimenten en langjarige ervaringen hebben we nog steeds dat idealisme, en kennen tegelijk ook meer realisme. We beschrijven realistisch de voorwaarden waaraan organisaties, groepen en processen moeten voldoen om effectief hiermee bezig te zijn.

Deze uitgave van het Netwerk Zelfroosteren gaat ook een stap verder: welke effecten heeft individueel roosteren op de duurzame inzetbaarheid? Maken medewerkers wel gezonde keuzes als ze zelf hun werktijden mogen samenstellen? En hoe kunnen werkgever, OR en vakvereniging hiermee helpen? Welke spelregels en kaders zijn dan van belang?

Laat u opnieuw verrassen door vergezichten die inspirerend genoeg zijn om aan de slag te gaan en tegelijk ook realistisch om veel kans van slagen te hebben met zelfroosteren!