

Individueel roosteren

Kansen voor werkgevers en werknemers





Colofon

Deze publicatie is een uitgave van het NCSI en samengesteld door de werkgroep Flexibel organiseren en zelfroosteren (zie p. 50).

Casebeschrijvingen

Aldo Dikker

Redactie

Aldo Dikker
Sam Groen
Peter de Vos

Eindredactie

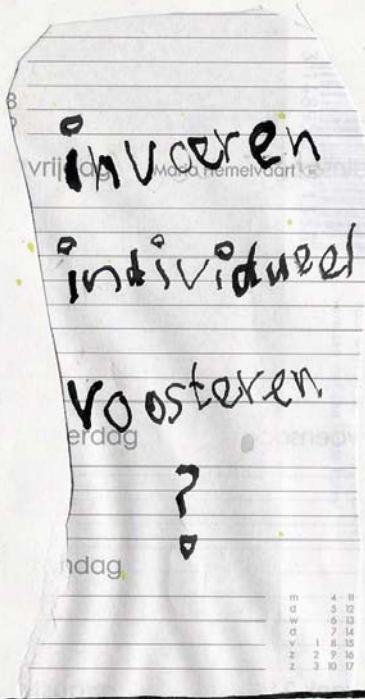
Projectbureau NCSI

Illustraties

Aart-Jan Venema

Vormgeving

Design onderweg, Rotterdam



Drukwerk

pm print

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie of op enige wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de auteurs en de uitgever.

NCSI©2009

ISBN/EAN 978-90-79867-02-8

Inhoudsopgave

• Zelf je rooster maken	3
• Aansluiten op een veranderende markt en samenleving	5
• Voor- en nadelen van individueel roosteren	6
• Vormen van individueel roosteren	16
• Voorwaarden voor individueel roosteren	25
• Stappenplan	37
• Over de werkgroep Flexibel organiseren en zelfroosteren	50
• Over het NCSI	51

Zelf je rooster maken

'Zelf je eigen werktijden bepalen', zo luiden de krantenkoppen die over zelfroosteren gaan. Het is een fenomeen dat recent in de media en bij werkgevers en werknemers veel aandacht trekt. Zelfroosteren zou zowel de werkgever als de werknemer voordelen bieden. Maar kan dat wel, een rooster zonder nadelen? De werkelijkheid is ingewikkelder dan een simpele 'win-win-situatie'.

Individueel roosteren biedt in ieder geval een goed platform om werkgevers- en werknemersbelangen met elkaar in balans te brengen. Zoals een geïnterviewde werknemer in deze publicatie zegt: 'Als je daar een beetje handig mee omgaat, krijgt je sociale leven een flinke impuls'. Elders geeft een werkgever aan dat er door het individueel roosteren een geringer personeelsverloop en afname van het ziekteverzuim is binnen zijn bedrijf. Goede werknemers die zijn weggegaan bij een bedrijf blijken soms later weer terug te keren, wanneer dit bedrijf individueel roosteren heeft ingevoerd.

Samen met een groep experts uit bedrijven, vakbonden en werkgeverorganisaties heeft het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) in het afgelopen jaar kennis en ervaring bijeengebracht over dit onderwerp. De ervaringen met individueel roosteren bij verschillende bedrijven hebben geresulteerd in deze publicatie. Het doel is een hulpmiddel te bieden aan werkgevers en werknemers die op zoek zijn naar maatwerk in werktijden die bij hen passen. We bespreken de voor- en nadelen van individueel roosteren en de voorwaarden voor een succesvolle aanpak. Daarnaast zetten we een aantal methoden en technieken op een rij. Ten slotte beschrijven we vier bedrijven die met individueel roosteren aan de slag zijn gegaan.

Deze publicatie helpt u de volgende vragen te beantwoorden:

- Is individueel roosteren iets voor onze organisatie?
- Welke vormen van individueel roosteren zijn er?
- Welke stappen kunnen we het beste volgen bij de invoering van een vorm van individueel roosteren?

20

4

21

22

Nieuwe ma

23

24

25

26

WEEK 30

Augustus

13	20	27	ma	3	10	17	24
14	21	28	di	4	11	18	25
15	22	29	wo	5	12	19	26
16	23	30	do	6	13	20	27
17	24	31	vr	7	14	21	28
18	25		za	8	15	22	29

terug naar inhoudsopgave



AJ Venema

Aansluiten op een veranderende markt en samenleving

Werknemers krijgen steeds meer zeggenschap over hun werktijden. Als mensen meer te zeggen hebben over hun rooster of werktijden, gaat het vaak beter in een bedrijf. Individueel roosteren leidt tot kostenbesparing bij werkgevers door efficiëntere werkplanning, bijvoorbeeld door de planning mee te laten 'ademen' met het aanbod aan werk. Daarnaast leidt meer invloed van werknemers op hun werktijden tot een betere combinatie werk-privé.

De vraag naar arbeid vanuit de bedrijven en het aanbod van arbeid door werknemers vindt plaats in een dynamische, complexe en diverse wereld die continu in verandering is. Zowel werkgevers als werknemers moeten daarom beschikken over voldoende aanpassingsvermogen. Daar ligt de kracht van individueel roosteren. De optelsom van individuele wensen en verlangens van werknemers wordt bij individueel roosteren in contact gebracht met de behoefte aan arbeidscapaciteit van de werkgever. Vraag en aanbod worden vervolgens op elkaar afgestemd, rekening houdend met de belangen van beide partijen. Dat vraagt van beide partijen ook de bereidheid tot het sluiten van compromissen. Om gezamenlijk een betere balans te bereiken, zullen zowel werkgever als werknemers soms een nadeel moeten accepteren.

De voordelen van individueel roosteren zijn evident. Het geeft werknemers meer mogelijkheden om hun privé belangen en werktijden beter op elkaar af te stemmen. Het geeft de werknemer manoeuvreerruimte om in de dagelijkse hectiek van werk en privé de optimale balans te zoeken. Even wat meer of minder werken? Een tijdje op andere tijdstippen werken? De diensten aanpassen aan je eigen behoefte? Het schema helemaal omgooien? Met individueel roosteren zijn dergelijke keuzes mogelijk. Die dynamiek en diversiteit aan werknemerskant geeft de werkgever de mogelijkheid om de arbeidscapaciteit optimaal te benutten. Door daarbij rekening te houden met de individuele behoeften van zijn werknemers motiveert de werkgever zijn personeel. Dat komt de arbeidsproductiviteit ten goede en de klanten van het bedrijf varen er ook vaak wel bij. Werknemers met keuzevrijheid zijn vaak betrokken werknemers. In deze tijd is een werkgever die keuzes biedt, een aantrekkelijke werkgever.

Voor- en nadelen van individueel roosteren

Individueel roosteren heeft voor- en nadelen. Dat wat voor de één een nadeel is, kan voor de ander een voordeel zijn. De scheidslijnen lopen daarbij niet altijd noodzakelijkerwijs tussen de werkgever aan de ene kant en werknemers aan de andere kant. Voorkeuren van mensen verschillen nu eenmaal, zeker op een onderwerp als roosters en werktijden. Sommige werknemers vinden het bijvoorbeeld heel belangrijk dat de lusten en lasten van de werktijden eerlijk, dat wil zeggen in evenredige mate, over iedereen verdeeld worden. Andere werknemers geven daar niet om, juist omdat een onevenredige verdeling meer ruimte biedt voor persoonsgericht maatwerk in de werktijden en planning.

Een werkgever kan het belangrijk vinden roosters te ontwikkelen op basis van gezondheidkundige kenmerken. Sommige werknemers zijn het daar mee eens, terwijl andere meer hechten aan rooster waarin de vrije tijd zo goed mogelijk in lange blokken van vrije dagen is geclusterd. Dat leidt echter in roosters met nachtdiensten tot minder gezonde wisselingen tussen de verschillende tijdstippen van werken.

Bij de invoering van een vorm van individueel roosteren is het van belang dat betrokkenen met elkaar de verschillende voor- en nadelen bespreken. Het is geen probleem dat de meningen daarbij blijven verschillen, maar bedenk dat het uiteindelijk om de optelsom van voor- en nadelen gaat. Hieronder volgt een overzicht van de voor- en nadelen van individueel roosteren in termen van wat het kan opleveren en wat de mogelijke risico's zijn.

Wat levert het op?

Het invoeren van individueel roosteren vraagt om aanpassingen. Natuurlijk op organisatorisch gebied, maar zeker ook op terreinen als bedrijfscultuur en betrokkenheid van management en werknemers. Bovendien zullen er in veel gevallen ook financiële investeringen gedaan moeten worden. Al deze aanpassingen en investeringen leiden uiteraard tot de vraag wat individueel roosteren oplevert. We noemen hier enkele punten.

Flexibiliteit

Bij individueel roosteren leidt de optelsom van alle individuele roosters in het algemeen tot een andere inzet van arbeidscapaciteit dan bij collectieve standaardroosters. Hierdoor is het mogelijk om vraag en aanbod van arbeid beter met elkaar in evenwicht te brengen.

Op basis van een grondige analyse van de werkprocessen kunnen per tijdseenheid minimale en maximale bezettingseisen worden geformuleerd. Per dag en per tijdstip kunnen die

bezettingseisen anders zijn. Ook de behoefte van werknemers om op bepaalde tijdstippen wel of niet te werken varieert. Door vraag en aanbod te matchen, wordt aan beide kanten de flexibiliteit vergroot. Enerzijds wordt er op die momenten de juiste hoeveelheid arbeid verricht, noodzakelijk voor een optimaal functioneren van de onderneming. Anderzijds krijgt de werknemer, binnen gestelde grenzen, de mogelijkheid om op die tijden te werken die passen in zijn leefpatroon. Daardoor kan er op niet standaardtijden werk worden verricht en kan de hoeveelheid werk per dag en periode variëren.

Een andere vorm van flexibiliteit ligt in het aanpassingsvermogen. Individuele roosters worden meestal voor een periode van een aantal achtereenvolgende weken opgesteld. Na die periode volgen nieuwe individuele roosters. Elke planperiode kan een organisatie opnieuw bepalen welke bezettingseisen op welk moment nodig zijn. Dit geeft de mogelijkheid om op korte termijn arbeidscapaciteit naar andere tijdstippen te verplaatsen. Maar het geeft werknemers ook kansen om nieuwe wensen en verlangens over hun werktijden in te brengen. Flexibiliteit komt dus in twee maten: variabiliteit en aanpassingsvermogen.

Zeggenschap en balans werk-privé

Individueel roosteren biedt werknemers de mogelijkheid om meer invloed uit te oefenen op de eigen werktijden, ook al ligt de uiteindelijke zeggenschap bij de werkgever. Door een volwassen arbeidsverhouding aan te gaan, waarbij zowel naar de wensen en behoeftes van de onderneming als die van de werknemers wordt gekeken, wordt de balans tussen werk en privé verbeterd. Het rooster biedt immers alle ruimte voor de individuele verschillen tussen werknemers. Op die manier kan de ene werknemer beter het werk combineren met de zorg voor kinderen en ziet de ander meer mogelijkheden voor het aangaan van sportverplichtingen. Een volgende kan het werk gemakkelijker combineren met een hobby, studie, of vrijwilligerswerk. Doorgaans leidt dit ook tot meer motivatie voor de betaalde arbeid en dat gaat vaak samen met positieve effecten op de organisatie: bijvoorbeeld minder verloop en een lager ziekteverzuim.

Aantrekkelijk werkgeverschap

In een krappe arbeidsmarkt biedt individueel roosteren de mogelijkheid om zowel bestaande als nieuwe arbeidsmarktsegmenten aan te boren. Individueel roosteren maakt het voor werknemers mogelijk om een betere afstemming te bereiken tussen werk en privé. Hierdoor bieden organisaties een onderscheidende arbeidsvoorwaarde. Daarnaast kan een werkgever nieuwe groepen potentiële werknemers bereiken, die behoefte hebben aan meer flexibiliteit in werktijden. Denk bijvoorbeeld aan herintreders.

Productiviteit en klanttevredenheid

Door een betere afstemming van vraag en aanbod naar arbeid kan een organisatie leegloop voorkomen en overwerk vermijden. Dat kan ook met collectieve roosters, maar individuele roosters hebben als extra voordeel dat de diversiteit onder werknemers meer mogelijkheden tot een optimale afstemming biedt. Indien er een grote verscheidenheid aan deeltijdcontracten aanwezig is, geldt dit nog sterker. Uiteindelijk kan een bedrijf hierdoor efficiënter produceren en/of de dienstverlening beter vormgeven. Daarnaast is het ziekteverzuim onder gemotiveerd personeel over het algemeen lager. De betere afstemming van vraag en aanbod naar arbeid zorgt er vaak voor dat processen vlotter verlopen en de doorstroming van productie en dienstverlening wordt geoptimaliseerd. De organisatie bedient haar klanten sneller en adequater, waardoor de tevredenheid met het product of de dienst toeneemt. Uiteindelijk draagt dit bij aan de concurrentiekracht van het bedrijf.

Wat zijn de risico's en aandachtspunten?

In het voorgaande is duidelijk geworden dat individueel roosteren veel voordelen met zich meebrengt. Aan de andere kant vergt de invoering ervan nogal wat aanpassingen en investeringen. Het invoeren van individueel roosteren is geen gemakkelijk proces en de implementatie vereist daarom zorgvuldigheid. Er kunnen onderweg problemen ontstaan, die het proces bemoeilijken. We noemen hier daarom de belangrijkste risico's en aandachtspunten.

Weerstand bij werknemers

Met individueel roosteren kunnen werknemers in bepaalde mate zelf hun rooster vaststellen. Naarmate werknemers een groter deel van hun wensen realiseren, hebben zij minder behoefte aan de zekerheid van CAO-regels. Met minder CAO-regels wordt het vervolgens gemakkelijker om aan die wensen te voldoen. Een afschaffing of aanpassing van de CAO-regels kan echter op weerstand stuiten bij werknemers, omdat deze doorgaans als beschermend worden ervaren. De gedachte: 'Eerst wist ik precies waar ik aan toe was, nu ontstaat een nieuwe situatie waarvan de gevolgen nog niet precies duidelijk zijn'. Weerstand bij werknemers kan ook voortkomen uit de onzekerheid over de vraag of werkgevers bereid zijn en blijven om toeslagen te betalen voor bijvoorbeeld nachtdiensten of andere niet reguliere werktijden. De gedachte: 'Straks moet ik meer uren werken voor minder geld'.

Ten slotte is er weerstand te verwachten als er met de nieuwe manier van roosteren onvoldoende wordt tegemoet gekomen aan de individuele wensen van werknemers. Bij individueel roosteren geeft het management de minimale en maximale bezettingseisen aan.

Als de bandbreedte tussen het minimum en het maximum te smal is, valt er minder te kiezen door de werk-nemer. Evenzo moet er voldoende personeel zijn om het minimum te bezetten. Is dit niet goed geregeld, dan ontstaat al snel scepsis tegenover het nieuwe systeem.

Weerstand bij het middle management

Stel dat de directie van een bedrijf besluit individueel roosteren in te voeren op een bepaalde afdeling, zonder dit eerst goed met het management van die afdeling te bespreken. Dan bestaat het risico dat het management zich onvoldoende committeert aan de invoering van het nieuwe roostersysteem.

Met de invoering van individueel roosteren verandert de rol van het middle management in een organisatie. Dat kan op weerstand stuiten. Meer zeggenschap voor werknemers kan door een directe leidinggevende worden ervaren als een beperking van zijn zeggenschap over de afdeling. Individueel roosteren betekent voor het middle management ook een andere rol in termen van leiderschap. Niet elke manager ziet dat zitten. Het kan lastig zijn de medewerkers van een afdeling of team ervan te overtuigen welke hoeveelheid arbeid op welk tijdstip nodig is. En de diversiteit aan individuele roosters maakt het overzicht er niet eenvoudiger op. Ook het motiveren en begeleiden van werknemers bij individueel roosteren kan als verzwaring van de baan worden gezien, omdat dit bij een collectief standaardrooster niet aan de orde is. Ten slotte kunnen managers opzien tegen het veranderingstraject als geheel, dat het invoeren van individueel roosteren met zich meebrengt.

Wennen aan keuzevrijheid

Om een goede balans tussen werk en privé te realiseren en werktijden hierop af te stemmen, moet een werknemer zelf goed weten wat hij wil. Voor sommigen is het zelfstandig maken van dit soort afwegingen lastig. Dit is zeker het geval wanneer zij hier eerder niet over hoefden na te denken, omdat er een collectieve regeling was. Na de invoering van een nieuw roostersysteem zal deze groep werknemers misschien geneigd zijn alles bij het oude te laten. Als deze groep in omvang erg groot is, ontstaat mogelijk te weinig diversiteit om tegemoet te komen aan de individuele wensen van diegenen die wel een andere werkplanning nastreven.

Aan de andere kant bestaat er het risico dat de vereiste zelfstandigheid en mondigheid van werknemers ontaardt in egoïsme. Het kan niet de bedoeling zijn van individueel roosteren dat de meest assertieve werknemers een voor hen optimale werkplanning regelen, ten koste van de minder weerbare werknemers.

Een nieuwe rol voor medezeggenschap en vakverenigingen

Met individueel roosteren verandert de rol van de vakbonden. Vakbonden maken doorgaans afspraken over collectieve regelingen in de CAO. Als werknemers zelf verantwoordelijk worden voor hun rooster, zullen vakbonden zich minder bezighouden met gedetailleerde regelingen en meer moeten delegeren naar het bedrijfsniveau. Daar worden dan de spel-regels voor het individueel roosteren uitgewerkt.

Ook de rol van de medezeggenschap verandert. Ondernemingsraden hebben instemmingsrecht over werktijdregelingen, voor zover die niet inhoudelijk in de CAO zijn vastgelegd. Bij een systeem van individueel roosteren is het echter praktisch onmogelijk alle verschillende individuele roosters ter instemming aan de ondernemingsraad voor te leggen. De OR krijgt daarmee een andere rol en zal meer betrokken moeten worden bij het vastleggen van de spelregels van individueel roosteren. Dat vraagt om een meer procesmatige rol van de OR. Voor het succesvol invoeren van individueel roosteren is het daarom van belang dat zowel vakbonden als ondernemingsraden deze andere rol goed oppakken. Daarbij ligt het ook voor de hand dat zij de het proces van individueel roosteren volgen met behulp van monitoring. Op die manier kan misbruik worden voorkomen en bijvoorbeeld worden nagegaan of werknemers niet teveel risico's nemen in het kader van hun veiligheid en gezondheid. Monitoring is overigens ook van belang voor de werkgever. Het verdient daarom aanbeveling dat een werkgever hierover goede afspraken maakt met de werknemervertegenwoordigers.

Reorganisaties

Het invoeren van individueel roosteren is een grote verandering. Het vraagt veel van de betrokken werknemers en managers en kan voor beiden onzekerheid opleveren. Het is onverstandig ermee te beginnen, als er tegelijkertijd een reorganisatie binnen de onderneming wordt uitgevoerd. Bij een reorganisatie spelen andere doelstellingen en belangen een rol, dan bij de invoering van individueel roosteren. Een organisatie kan beter voorkomen dat de negatieve gevolgen van een reorganisatie een schaduw werpen over de positieve effecten van individueel roosteren. Het risico is dan reëel dat de steun voor de invoering van het nieuwe rooster gering is binnen de organisatie.

Nieuwe maan

23

2

11

Wensenrooster bij Flevoziekenhuis Almere

Het bedrijf

Het Flevoziekenhuis in Almere is ontstaan in 1992. Het is een snel ontwikkelend en groeiend basisziekenhuis met specialistische opleidingen en een aantal topklinische voorzieningen. Het ziekenhuis kent 27 specialismen en 5 medisch specialistische opleidingen. De capaciteit van het ziekenhuis bedraagt 305 bedden (klinische en dagbehandelingcapaciteit). Met het afronden van de nieuwbouw in 2009 groeit de capaciteit naar in totaal 403 bedden. Er werken 1400 mensen. De afdeling operatiekamers (OK) telt in totaal 71 medewerkers, onder wie 19 anesthesie-assistenten en 12 recovery-verpleegkundigen.

Aanleiding

De roosters komen niet centraal tot stand. Elke afdeling is verantwoordelijk voor de eigen planning. Dat gebeurt meestal door de teamleider, maar kan ook gedaan worden door een verpleegkundige. "Er is hier altijd met een wensenrooster gewerkt", vertelt Wilfried Groothuis, die tien jaar geleden op de OK is komen werken. Hij is sinds zes jaar teamleider anesthesie en maakt de roosters voor de 19 anesthesie-assistenten en 12 recoveryverpleegkundigen. "Als het er niet was geweest, had ik het zelf geïntroduceerd. Want het is heel motiverend als mensen invloed hebben op hun rooster. Dan zijn ze ook eerder bereid op de komen draven als we ze echt nodig hebben."

12



9

16

Laatste l

10



17

11

12



13

20

Systematiek

Er zijn vijf operatiekamers. In elke OK werken drie operatieassistenten en één anesthesiemedewerker. Daarnaast is er één anesthesiemedewerker extra aanwezig is om pauzes tijdens het opereren mogelijk te maken.

Sinds 2004 bestaat de werkweek uit 4 x 9 uur. Groothuis: "Het ziekenhuis wilde meer

mensen opereren. Bij een 8-urige werkdag moeten de OK's om 16.00 uur sluiten. Nu kunnen we een uur langer opereren. Wel hadden we daardoor ongeveer 2,5 fte extra nodig. We hebben dat voorgelegd aan de directie en de ondernemingsraad, en die hadden daar geen bezwaar tegen. Ook het personeel wilde graag 4 x 9 uur werken."



Er zijn drie soorten diensten:

A-dienst 07.30 - 17.00 uur

B-dienst 08.30 - 18.00 uur

L-dienst 11.30 - 21.00 uur

De bezetting per dienst is:

A-dienst 6 mensen (5 OK's + 1 reserve)

B-dienst 1 mens

L-dienst 1 mens

Alle medewerkers krijgen evenveel A-, B- en L-diensten, zodat er geen inkomensverschillen ontstaan als gevolg van toeslagen. De reserve van de A-dienst, ook wel de A6 genoemd, en de B-dienst zijn niet ingedeeld op een OK, maar lopen los om bij te springen en te zorgen dat de vaste A-diensten goed verlopen. "De B-dienst is de minst populaire dienst", weet Groothuis. "Je begint weliswaar wat later, maar kunt toch niet uitslapen. Je bent stand-by voor de OK's en als je pech hebt, loopt je de hele dag van hot naar her." Wie een L-dienst draait, werkt regelmatig langer door en kan 's nachts worden opgeroepen voor spoedgevallen. "Dat gebeurt toch al snel twee tot drie keer per week", aldus Groothuis. Als gevolg van de Arbeidstijdenwet heeft iemand die 's nachts is opgeroepen daarna acht uur vrij. Daarom krijgt iemand na een L-dienst standaard een A6- of een B-dienst. De extra nachtdiensten hebben als gevolg dat mensen overuren maken. Dat kan enorm oplopen. "Iedereen heeft over-

uren", weet Groothuis. Medewerkers mogen officieel niet meer dan 100 overuren per jaar hebben uitstaan. Daarboven moet alles worden uitbetaald. "Maar de praktijk is anders. Er zijn mensen die al vanaf het begin in dit ziekenhuis werken en een stuwmeer van 800 overuren hebben."

Het rooster wordt drie maanden van tevoren gemaakt en behelst vier of vijf weken. "Ik begin altijd op maandag, omdat medewerkers graag hun hele week willen bekijken. Als je per maand roostert, dan valt het eind van de maand vaak midden in een week. Dat is niet prettig."

De medewerkers geven vooral aan wanneer ze een B- of L-dienst willen hebben en wanneer ze per se niet willen werken. "Het gaat daarbij om algemene voorkeuren, omdat iemand bijvoorbeeld iedere woensdag vrij wil hebben, en specifieke voorkeuren, omdat er bijvoorbeeld op een bepaalde datum een bruiloft is." Als alle voorkeuren bekend zijn, is het vervolgens een invul-oefening. "Ik probeer het de medewerkers zo aangenaam mogelijk te maken. Heeft iemand een weekje vakantie, dan plan ik het weekend erna en ervoor vrij. Dat vinden mensen lekker." Na het invullen blijkt dat de A-dienst vaak teveel mensen heeft, variërend van zeven tot elf medewerkers per dienst. "Het lost zich altijd vanzelf op. Als de A-dienst een overschot aan mensen heeft, is er altijd wel iemand die vrij vraagt.

En als we een keer met zeven of acht mensen in de A-dienst zitten, is dat geen enkel probleem. Er zijn genoeg taken die bij een minimale bezetting vaak blijven liggen, zoals het controleren van de medicijnkast en achterstallig onderhoud.”

Wanneer Groothuis het rooster heeft ingevuld, gaat het terug naar de medewerkers. Die kunnen dan zelf nog ruilen van dienst. “Dat is aan henzelf. Zolang het aantal diensten maar gelijk blijft, bemoei ik me daar niet mee.”

Daardoor zijn er andere werktijden:

A-dienst	08.00 - 16.30 uur
B-dienst	09.30 - 18.00 uur
L-dienst	14.00 - 21.00 uur

De bezetting per dienst is:

A-dienst	2 mensen
B-dienst	2 mensen
L-dienst	2 mensen

Groothuis kan naar eigen zeggen in 99 procent van de gevallen aan de wensen van de medewerkers voldoen. “In de zomer kan het wel eens lastig zijn met vakanties. Maar er zijn hier weinig mensen met schoolgaande kinderen, dus ook daar kom ik altijd wel uit.”

De systematiek op de recoveryafdeling werkt hetzelfde, met dien verstande dat men hier in een 5 x 8 rooster werkt met

ADV-dagen om op 36 uur te komen.

De planning kost Groothuis weinig tijd.

“Voor beide teams ben ik in totaal hooguit een ochtendje kwijt.”

Wat het oplevert

“Als mensen zeggenschap over hun eigen rooster hebben, levert dat meer betrokkenheid en motivatie op”, vindt Groothuis. En wie eenmaal gewend is aan de vrijheid om zelf de werktijden te plannen, wil niet meer anders. “We hebben een laag personeelsverloop. De zelfstandigheid blijkt heel veel waard te zijn. Zo was er eens een collega die naar een ander ziekenhuis vertrok. Daar werden de roosters van bovenaf ingepland. Dat ging hem zo tegenstaan dat hij binnen enkele maanden weer op de stoep stond met de vraag of hij terug kon keren. Nu heeft hij weer plezier in zijn werk.”

Tips

- Geef de medewerkers de vrijheid om te ruilen, als het aantal diensten maar intact blijft.
- Maak de roosters ruim van tevoren bekend, zodat mensen weten waar ze aan toe zijn.
- Maak geen maandroosters, die midden in een week stoppen. Rooster daarom voor vier of vijf weken.

Vormen van individueel roosteren

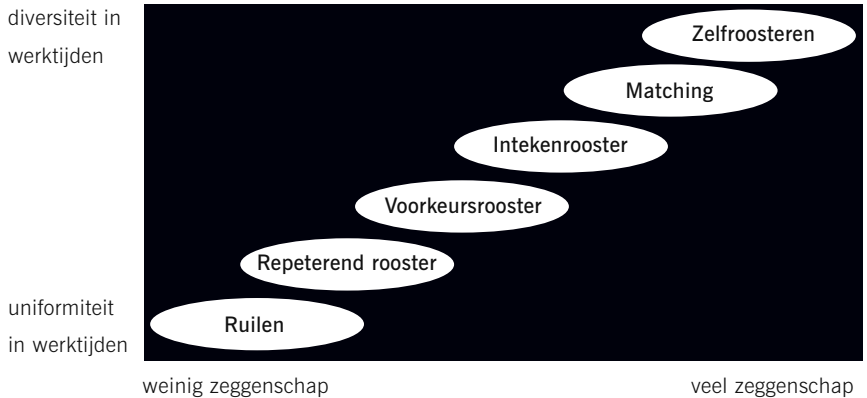
In essentie gaat het bij individueel roosteren om de zeggenschap van (individuele) werknemers over hun eigen werktijden. Individueel roosteren kun je daarom definiëren als een arbeidstijdsysteem waarbij

- 1 de werkgever, bij voorkeur in overleg, de planningsperiode vaststelt en
- 2 daarbinnen voor de verschillende dagen en tijdstippen de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen definieert, al dan niet in diensten,
- 3 vervolgens de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven,
- 4 waarna, al dan niet met behulp van een geautomatiseerd systeem en zekere spelregels, de werknemers, de planning of het management de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen,
- 5 met als resultaat een individueel rooster voor iedere werknemer.

Deze definitie geeft voldoende ruimte aan de diverse vormen van individueel roosteren. Het onderling ruilen van diensten kan zo al gezien worden als een lichte variant van individueel roosteren. Volledig zelfroosteren gaat een stuk verder: dan worden de voorkeuren van werknemers tot het laatste detail serieus genomen en mogen zij hun eigen werktijden - binnen de grenzen van de bezettingseisen - zelf vaststellen.

Er zijn twee belangrijke dimensies waarop systemen van individueel roosteren zich onderscheiden van meer traditionele roostersystemen:

- de mate van zeggenschap van de individuele werknemer
- de mate van diversiteit in werktijdoplossingen (d.w.z. meer of minder uniformiteit in begin- en eindtijden, dienstlengten, spreiding van werktijd en vrije tijd, ritmes waarin dienstitijden elkaar afwisselen, gebruik van plus- en minuren, enzovoort).



figuur 1 Verschillende vormen van individueel roosteren

1 Ruilen. Ruilen is een vorm van individueel roosteren die al sinds jaar en dag bestaat en heel goed past bij standaardroosters. Op het moment dat het (collectieve) rooster bekend is, kan het ruilen van diensten beginnen. Daarbij proberen werknemers elkaar op te zoeken om een ruil tot stand te brengen, waardoor zij privé zaken beter kunnen afstemmen op het werk. Bij cyclische roosters, d.w.z. roosters voor onbepaalde tijd, is het ruilen een activiteit die gedurende de gehele levensduur van het rooster plaatsvindt. Bij unieke roosters, bijvoorbeeld een rooster voor uitsluitend de komende vier weken, dat op zich weer gevolgd wordt door een volgend uniek rooster, vindt het ruilen vooral plaats na de bekendmaking van het rooster. Ruilen kan handmatig gebeuren, maar ook worden ondersteund worden door instrumenten, die bijvoorbeeld toegankelijk zijn via het Internet.

2 Repeterend rooster. Dit zijn individuele roosters voor onbepaalde tijd, maar gebaseerd op een bepaalde cycluslengte, bijvoorbeeld zes weken. Na elke cyclus herhaalt het rooster zich weer, totdat ooit een ander individueel rooster wordt gemaakt. Het rooster kent daardoor een hoge mate van voorspelbaarheid. Het geeft vooral ruimte voor de invulling van structurele wensen van werknemers. Voor incidentele wensen moet men een beroep doen op ruilen of een andere vorm van individueel roosteren kiezen.

3 Voorkeursrooster. Deze vorm van individueel roosteren - ook wel wensenrooster genoemd - bestaat ook al enige tijd. Bij voorkeursroosters houdt de roosteraar zoveel mogelijk rekening met de wensen van de werknemers. Dat kan door bepaalde werknemers in een groep te plaatsen, die alleen vroege diensten of juist voornamelijk late diensten draait. Maar het gebeurt ook door op individuele wensen

in te spelen, zolang de roosteraar maar een rooster oplevert dat aan de bezettingseisen voldoet. Over het algemeen hebben voorkeursroosters een planningshorizon van een aantal weken tot een aantal maanden. In een jaar zijn er dus meerdere mogelijkheden voor werknemers om nieuwe wensen voor een volgende planperiode in te brengen.

4 Intekenrooster/shift picking. Hierbij wordt door de werkgever een schema met diensten opgeleverd die nog niet op naam staan. Werknemers die aan de kwalitatieve eisen van een dienst voldoen, kunnen vervolgens op zo'n dienst inschrijven. Uiteindelijk bepaalt het systeem of de roosteraar wie welke diensten wanneer gaat werken, met als resultaat voor iedere werknemer een individueel rooster dat zoveel mogelijk is gebaseerd op de eerder door die werknemer aangegeven voorkeursdiensten. In het algemeen is hierbij sprake van een planningshorizon van een aantal weken, waardoor werknemers meerdere malen per jaar een keuze voor hun favoriete diensten en werkdagen maken.

5 Matching. Deze variant van individueel roosteren lijkt op *shift picking* en kent ook een vergelijkbare planningshorizon. Het verschil is dat de werkgever hierbij niet van tevoren de diensten heeft gedefinieerd. Wel zijn per dag en tijdseenheid de bezettingseisen bekend. De werknemers voeren hun wensen in wat betreft de werktijden (dus geen diensten) en het systeem of de roosteraar probeert deze wensen te 'matchen' met de bezettingseisen.

6 Zelfroosteren. Hierbij bepaalt het team/de afdeling/de werknemers alles zelf, op basis van door de werkgever aangegeven minimale en maximale bezettingseisen. Wat voor diensten iedereen draait, wie wat doet, of er een minimum- of maximumbezetting uitkomt of iets daar tussenin. Het wordt allemaal door de werknemers zelf bepaald, en meestal ondersteund door ICT. Als het resultaat maar binnen de doelstellingen van de organisatie valt. De puzzel wordt meestal voor een periode van 4 tot 12 weken gemaakt. Per planningsperiode kan rekening worden gehouden met andere wensen en verlangens van werknemers.

De hiervoor besproken hoofdvormen van individueel roosteren kunnen ook samengaan. Ruilen is natuurlijk ook mogelijk nadat een rooster via één van de andere beschreven vormen tot stand is gekomen. Maar het is bijvoorbeeld ook mogelijk om de principes van zelforganisatie die bij zelfroosteren aan de orde zijn toe te passen op *shift picking*. In dat geval wordt het zelforganiseren gedaan met vooraf gedefinieerde diensten.

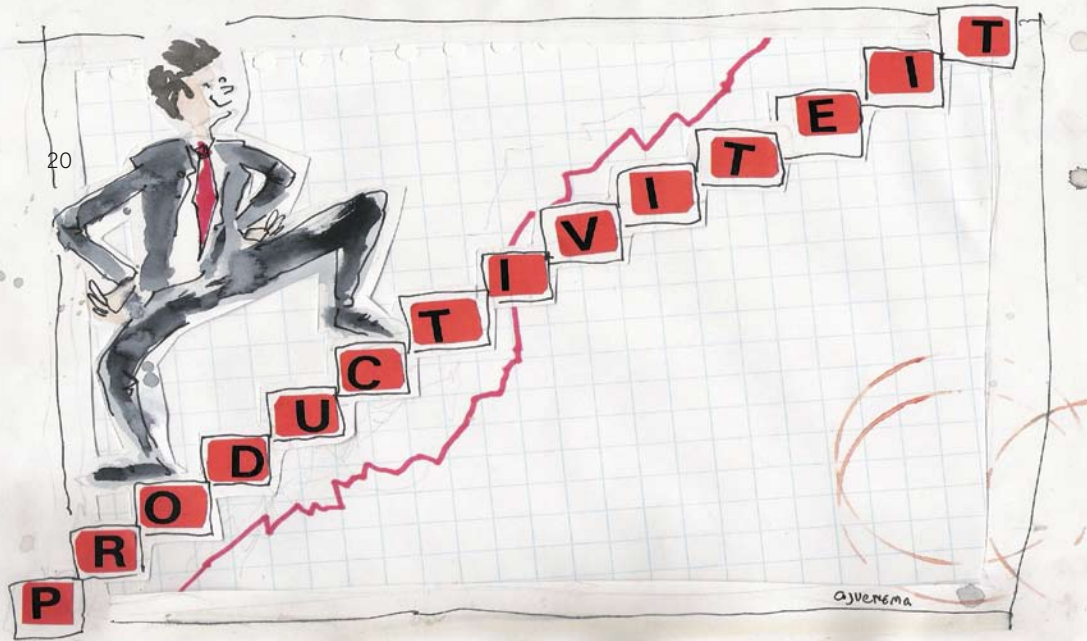
In de praktijk van individueel roosteren worden verder talloze andere benamingen gebruikt voor de vormen zoals hierboven beschreven. Zo wordt de term *'bidding'* wel gebruikt bij vormen van *shift picking*, om aan te duiden dat werknemers via een soort biedingsstelsel de diensten verdelen. Een ander voorbeeld is een vorm van intekenen, waarbij men dat niet op diensten maar op tijdsblokken doet. In zo'n blok wordt dan later de dienst toegewezen. Vaak wordt uit de set van spelregels die men bij het maken van de individuele roosters wil hanteren de meest karakteristieke spelregel naamgever van het roostersysteem.

De verschillende vormen van individueel roosteren staan niet op zichzelf. Ze kunnen goed samengaan met andere werkconcepten die vandaag de dag vaak worden ingevoerd, zoals zelfplanning, flexibele jaarurensystemen en e-werken.

Zelfplanning. Bij zelfplanning plannen werknemers de inhoud van hun werkzaamheden zelf in en bepalen zij onderling wie wat doet. Denk bijvoorbeeld aan de KPN onderhoudsmonteurs die de klussen van klanten binnen hun eigen regio zelf onderling verdelen via een digitale klussenbak. Of neem thuiszorgwerknemers die onderling als team regelen wie welke cliënten bedient. Bij zelfplanning wordt het werk dus onderling verdeeld, waarbij rekening kan worden gehouden met individuele voorkeuren. Bij individueel roosteren worden de werktijden en/of diensten verdeeld, ook door rekening te houden met individuele voorkeuren. Zelfplanning en individueel roosteren kunnen daardoor goed samen opgaan.

Jaarurensystemen. Bij jaarurensystemen of urenbanken werken werknemers meer uren als het druk is en minder uren in tijden dat het minder druk is. Over de hele periode werken mensen het aantal uren dat zij contractueel zijn overeengekomen, maar dat kan op weekniveau verschillen. Bij individueel roosteren ligt het voor de hand om iets soortgelijks te doen. Als werknemers meer hun eigen werktijden gaan bepalen, zullen ze in de ene week wellicht meer uren willen maken dan in de andere. Zolang op het eind van de periode maar op het gemiddelde wordt uitgekomen, is dat geen probleem. Uiteraard zullen hiervoor spelregels moeten worden afgesproken.

E-werken. Zodra organisaties werken losmaken van vaste plaatsen (kantoor) en vaste tijdstippen (9.00 - 17.00), wat ook wel e-werken, telewerken of thuiswerken wordt genoemd, wordt er ook anders omgegaan met werktijden. Op de thuiswerkdagen gelden vaak andere arbeidstijden; in elk geval hebben werknemers daar vaak meer invloed op. Het verband met individueel roosteren ligt dan voor de hand.



Participatief roosteren bij SCA Personal Care

Het bedrijf

SCA Personal Care maakt deel uit van de Zweedse multinational SCA, die wereldwijd actief is op de papier- en pulpmarkt met ongeveer 50.000 medewerkers in ruim veertig landen. Het bedrijf is bekend met merken als Libero, Edet, TENA en Libresse. Er zijn vier Nederlandse vestigingen: drie productielocaties in Suameer, Gennep en Hoogezand, en een marketing- en Sales kantoor in Zeist.

In Gennep worden incontinentiematerialen geproduceerd onder de merknaam

TENA. De vestiging telt 325 medewerkers, van wie er 190 volcontinue in de productie en logistiek werken. Dat doen zij in units, die zijn opgebouwd uit zelfsturende teams. In totaal zijn er 47 teams. De teams bestaan uit operators, die de machines bedienen, of heftruckchauffeurs, die zorgen voor de aanvoer van grondstoffen. Elke unit kent een machinecoach, die leiding geeft aan de operators. Een warehousecoach geeft leiding aan de heftruckchauffeurs.

Aanleiding

“We merkten dat er iets niet goed was in dit bedrijf toen de leiding in Zweden in 2004 besloot een machine naar de locatie in Polen te verplaatsen, inclusief het bijbehorende volume”, vertelt Hans Lemmen, die lid is van de ondernemingsraad. In Polen wordt namelijk hetzelfde product gemaakt, tegen lagere kosten. De ondernemingsraad heeft een externe deskundige ingehuurd, die moest onderzoeken of de verplaatsing naar Polen wel noodzakelijk was, en of het een incident betrof of dat er meer aan de hand was. Het laatste bleek het geval. “Als we niets zouden doen, dan konden we erop wachten dat er meer machines verplaatst zouden worden. Wellicht zou uiteindelijk de hele vestiging naar Polen kunnen worden overgeheveld”, aldus Lemmen. “We werkten namelijk in een 5-ploegendienst, en dat was veel te duur”, voegt machinecoach Richard Remmen toe. “De productie fluctueert. Er zijn pieken en dalen. De 5-ploegendienst was ingesteld op de piekmomenten, waardoor we in minder drukke tijden veel te veel maakten. Gemiddeld hadden we in minder drukke tijden een overproductie die ons 80.000 euro per week kostte. Dat geld konden we zo weggoaien. En bovendien waren er meer mensen aan het werk dan gewent.”

Daarmee rees de vraag wat te doen om de fabriek in Gennep overeind te kunnen houden. “Het antwoord was flexibiliteit”, weet HR-manager Diny Leppers. “Daarmee

kunnen we ons onderscheiden van de andere fabrieken. Soms krijg je een hele grote order. Dan moet je extra diensten draaien. En in rustiger periodes moet je minder diensten in kunnen plannen.” Deze systematiek van op- en afschakelen kan op twee manieren bereikt worden. Leppers: “Je kunt schakelen tussen de traditionele ploegenroosters. Afhankelijk van de drukte kun je dan variëren tussen minimaal een 2-ploegenrooster en maximaal een 5-ploegenrooster. Maar dat brengt een aantal nadelen met zich mee. Het aantal mensen fluctueert, de teamsamenstelling verandert steeds, er zijn veel uitzendkrachten nodig als het druk is, en de toeslagen variëren. In een 2-ploegendienst krijg je namelijk een veel lagere toeslag dan in een 5-ploegendienst. Bovendien moet je meer gaan werken als de verkoop terugvalt. Immers, er gaan 168 uur in een week. Bij een 5-ploegendienst werk je dan 33,6 uur, en bij een 2- en 3-ploegendienst 40 uur. De tweede mogelijkheid is om een basisrooster te ontwikkelen, waarin je kunt op- en afschakelen. Daar is uiteindelijk voor gekozen.”

Systematiek

Het management maakt voor 15 december een prognose bekend van de productie voor het hele komende jaar. De verschillende units hebben allemaal een werkgroep geformeerd, de zogenaamde roosterontwik-

kelgroepen. Alle teams vaardigen iemand af naar die roosterontwikkelgroep, waarin ook nog een leidinggevende en een roosterdeskundige zitting hebben. De groepen maken verschillende basisroosters. Je kunt bijvoorbeeld twee dagen op en twee dagen af werken, waarbij de verhouding bij opschakeling drie dagen op en één dag af wordt en bij afschakeling één dag op en drie dagen vrij, maar je kunt ook een basisrooster van vijf dagen op en vijf dagen af kiezen. De roosters moeten wel aan de Arbeidstijdenwet voldoen. Bij de roosters hoort ook een gemiddelde toeslag. Hoe vaker er in het rooster 's nachts en in het weekend wordt gewerkt, hoe hoger de toeslag. Blijkt er vaker te moeten worden afgeschakeld dan de prognose, dan krijgt iedereen toch de gemiddelde toeslag. Als er vaker moet worden opgeschakeld, dan wordt de extra toeslag uitgekeerd.

De werkgroepen leggen vervolgens een aantal basisroosters voor aan alle teamleden. Het rooster dat 50 procent + 1 stem krijgt, gaat gelden. "De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht over de roosters. Maar als de werknemers voor een rooster kiezen, gaan wij daar in principe mee akkoord", aldus or-lid Lemmen.

Bij opschakeling moet de leidinggevende een maand van tevoren aangegeven dat er waarschijnlijk gaat worden opgeschakeld. Twee weken van tevoren wordt dat definitief vastgesteld. "Maar de teams kunnen er

ook vrijwillig voor kiezen om sneller dan die termijn op te schakelen. In dat geval krijgen ze overwerk uitbetaald, als blijk van waardering voor de extra inzet", aldus hr-manager Leppers. Bij afschakeling zijn die termijnen respectievelijk twee en één week. Leppers: "Daar hebben we pittige discussies over gevoerd. Op het eerste gezicht zou je denken dat je afschakeling bij wijze van spreken ook een dag van tevoren zou kunnen melden, omdat mensen vrij krijgen. Maar uit discussies met de werknemers bleek dat toch niet het geval. Als je bijvoorbeeld al kinderopvang hebt geregeld, kun je dat niet zomaar afzeggen. Voor het bedrijf is het echter van belang de termijn zo kort mogelijk te houden. Hoe sneller je kunt afschakelen, hoe minder extra kosten je maakt."

De teams bepalen in de vakantieperiode zelf wie wanneer vakantie heeft. Omdat er dan minder mensen werken, wordt er in die periode opgeschakeld.

Implementatie

Na de verhuizing van de machine naar Polen is er een werkgroep geformeerd van twaalf mensen. Daarin zaten vertegenwoordigers van de hr-afdeling, de ondernemingsraad, het management en werknemers, die alle mogelijkheden moesten onderzoeken. Er werden vijf uitgangspunten geformuleerd. Zo klein mogelijke voorraden, de fabriek moest kunnen concurreren met andere fabrieken binnen het concern, een minimale inzet van

uitzendkrachten, een vaste bezetting van de teams en zo min mogelijk fluctuatie in de inkomens van de werknemers. In 2005 is besloten dat dit het best kan worden bereikt met het basisrooster, dat door de operators zelf wordt gekozen. In 2006 is hier voor het eerst mee gewerkt. “We waren best sceptisch”, zegt or-lid Lemmen. “We hadden dertien jaar met een 5-ploegenrooster volcontinu gedraaid. Dat ging nu veranderen. De mensen schrokken ook. Ze waren vooral bang voor verlies aan inkomsten.” Dat bevestigt operator Leon Cox. “Het eerste rooster dat we kozen draaide de soep in. De mensen kozen voor de centen, oftewel het basisrooster met de hoogste toeslag. Maar dat rooster was veel te zwaar. Er was te weinig vrije tijd tussen de diensten. De productie zakte daardoor in elkaar tot 75 procent van wat we zouden moeten produceren. Iedereen zag dat het helemaal verkeerd uitpakte. Binnen twee maanden moesten we dan ook een nieuw rooster maken om de productie weer op peil te krijgen.” De bedrijfsleiding was ook schuldig aan het slechte rooster, erkent hr-manager Leppers. “Het management had de opdracht gegeven een rooster te ontwikkelen met zo min mogelijk nachtdiensten in het weekend. Daar zat natuurlijk een kostenaspect aan, omdat die diensten de hoogste toeslag hebben. Maar de leiding dacht ook oprecht dat het ergonomisch beter zou zijn als er minder nachtdiensten gedraaid worden. Ze heeft zich niet gerealiseerd dat

werknemers dat verlies aan inkomsten willen compenseren door dan het zwaarste rooster te kiezen. Dat is echt een leermoment geweest. Nu staat de kwaliteit van het rooster voorop.”

Toch is nog lang niet iedereen overtuigd van het nieuwe roostersysteem. “Het verschil met een 5-ploegendienst kan op jaarbasis tot enkele honderden euro’s oplopen”, weet Leppers. “We zijn er niet goed in geslaagd goed uit te leggen dat de toeslagen jaarlijks fluctueren. Veel werknemers hebben het idee dat zij minder krijgen en dat dat geld in de zakken van het management verdwijnt.” In zekere zin is dat ook zo, want de top in Zweden bepaalt dat de marge elk jaar met 3 tot 4 procent moet verbeteren. “Als de vraag dan hetzelfde blijft en de arbeidsproductiviteit stijgt, worden er dus minder diensten gedraaid”, aldus Leppers. “Veel collega’s beseffen niet dat we nu misschien in een 3-ploegendienst zouden werken als we nog een traditioneel ploegenrooster zouden volgen”, vult Cox aan. “Ze blijven het vergelijken met toen we in een 5-ploegenrooster zaten. Op zich is dat een ideaal rooster, ook qua verdeling tussen werk en vrije dagen. Je hoefde maar zes vakantiedagen op te nemen om twee weken vrij te zijn. Maar veel mensen zien niet, dat we ons zelf met een dergelijk rooster uit de markt prijzen. Ik vind het ook niet leuk minder te verdienen. Maar ik heb mezelf vraag gesteld of ik nog

drie jaar zoveel mogelijk geld wil maken waarna de tent sluit, of dat ik met wat minder genoegen neem maar hier nog twintig jaar met plezier naartoe ga.”

Niet iedereen denkt er zo over, constateert ook leidinggevende Remmen. “We hebben pas een bijeenkomst gehad, waarin we een toelichting hebben gegeven op de opbouw van de toeslag. Daar kwamen maar 30 van de 190 man op af. Die snappen nu hoe het in elkaar zit. Maar in de groep die niet is komen opdagen, zitten nog veel mensen die alleen maar blijven klagen. Op een gegeven moment moet dat ophouden, dan ben ik uitgepraat.” Anderzijds is er ook een positieve ontwikkeling. Ondanks de klachten over het inkomen, krijgen de werknemers wel steeds meer ervaring met het maken van roosters. Remmen: “Het zijn niet alleen meer de roosterontwikkelgroepen die de basisroosters ontwerpen. Het gebeurt de laatste tijd steeds vaker dat teamleden zelf met een idee komen voor een goed rooster. Zo krijgen we meer keuzes, en uiteindelijk betere roosters.”

Wat het oplevert

“Het basisrooster zorgt voor continuïteit van de onderneming en het levert werkbehoud op”, zegt OR-lid Lemmen. Op financieel gebied is de fabriek in Gennep namelijk aanzienlijk vooruit gegaan. “Het afgelopen jaar waren we zelfs de best presterende fabriek binnen SCA”, weet Leppers.

Er bestaat weinig angst dat andere fabrieken de werkwijze zullen overnemen, waardoor de interne concurrentiepositie weer zou verslechteren. Remmen: “Dat heeft alles met cultuur te maken. Hier in Limburg klagen we wel, maar ondernemen geen actie. Als werknemers in Italië of Duitsland minder zouden gaan verdienen met een nieuw roostersysteem, wordt er direct gestaakt. En in Polen zou iedereen weglopen naar een andere bedrijf dat meer betaalt. Bij ons gaat bijna nooit iemand weg. Mensen werken hier vaak al meer dan twintig jaar, er is nauwelijks verloop. Alleen in 2006, vlak na de introductie van het basisroosters, hebben zeven werknemers de benen genomen. Iedereen weet dat nog, omdat het zo uitzonderlijk was. Maar intussen zijn vijf van hen al weer teruggekomen. Het gras is elders toch niet altijd groener.” Volgens Leppers heeft de vestiging in Gennep een grote voorsprong genomen. “We lopen zeker vijf jaar voor. Zolang we kritisch naar onszelf blijven kijken en vernieuwend bezig blijven, hebben we weinig te vrezen.”

Tips

- Betrek de mensen bij het proces. Ga daarmee door, ondanks dat er misschien veel verzet is.
- Blijf communiceren, ook als er aanvankelijk weinig respons is. Het is de enige manier om het wantrouwen weg te nemen.
- Wees als organisatie zelfkritisch. Leer van je eigen fouten en werk continu aan verbetering.

Voorwaarden voor individueel roosteren

Bij het invoeren van vormen van individueel roosteren spelen verschillende factoren een rol die de kans op slagen kunnen vergroten of verkleinen. Bepaalde factoren maken de kans van slagen van de ene vorm van individueel roosteren groter dan de andere vorm. Een voorbeeld: in veel situaties zijn zowel werknemers als managers zo gewend om in vaststaande diensten te denken dat zij huiverig zijn om dat concept los te laten. In dat geval ligt het voor de hand eerder te kiezen voor de introductie van een vorm van *shift picking* dan voor zelfroosteren, omdat juist bij die laatste vorm het dienstenconcept wordt losgelaten.

Wat zijn de belangrijkste factoren die van invloed zijn op individueel roosteren? Op welke manier spelen deze een rol in de kans op succes? Aan welke voorwaarden moet worden tegemoet gekomen om individueel roosteren mogelijk te maken?

Goede arbeidsverhoudingen

De meest bepalende factor voor de kans op succes is de mate waarin werknemers en managers enthousiast zijn over het idee om met individueel roosteren te experimenteren en het uiteindelijk in te voeren. Als één van beide partijen er geheel of in meerderheid niet achter staat, is de kans op succes klein. Dat geldt ook vaak voor collectieve roosters, maar bij individueel roosteren is dat nog meer het geval. Werknemers moeten immers individueel actief aan de slag met het systeem. En het management kan niet de illusie hebben dat individueel roosteren 'een zaak van de werknemers' is. Een manager zal enerzijds een stuk verantwoordelijkheid los moeten laten, maar anderzijds op verschillende manieren een actieve rol moeten hebben in het overgangsproces naar individueel roosteren om dit een kans van slagen te geven. Een minder gelaagde organisatie heeft hier voordeel, omdat werknemers en management er vaak in nauw contact met elkaar staan.

Dit alles betekent dat de arbeidsverhoudingen in het bedrijf goed moeten zijn, in ieder geval zo goed dat werknemers en management op dit punt een eensgezinde inzet kunnen en willen plegen. Aan de andere kant is het goed denkbaar werknemers en managers die aan het begin van een experiment sceptisch zijn, door de ervaringen alsnog enthousiast kunnen worden. Ook het omgekeerde is mogelijk. Meedoen is belangrijk, tegenwerking contraproductief.

Daarnaast is het van belang dat de ondernemingsraad en betrokken vakbonden zich actief opstellen achter de invoering van het individueel roosteren. De vakbonden zullen in veel gevallen samen met de werkgever in de CAO de voorwaarden moeten creëren voor het individueel roosteren. Met de OR (en/of de vakbonden) moeten de spelregels worden afgesproken. Ook bij de monitoring en evaluatie van experimenten is er voor hen een belangrijke rol weggelegd.

Open cultuur

De bestaande organisatiecultuur is van invloed op de kans op een succesvolle introductie van individueel roosteren. De volgende factoren beïnvloeden de kans op succes:

Individualiteit of collectiviteit. In sommige sectoren en bedrijven bestaat een sterke collectieve cultuur. Werknemers worden als groep benaderd en zien zichzelf ook als groep staan tegenover het management of andere groepen werknemers. Dit is vooral in de industrie het geval. Roosters worden vaak collectief vastgesteld. De stap naar individueel roosteren is in dat geval groter dan in sectoren en bedrijven waar een meer geïndividualiseerde cultuur is, zoals in de zorg of dienstverlening. Ook binnen industriële bedrijven bestaan er overigens afdelingen met een meer individualistisch karakter. Vaak zijn dat de meer op service en commercie gerichte afdelingen.

Mondigheid. Dit aspect is direct gekoppeld aan de individualiteit. Bij individueel roosteren wordt van werknemers verwacht dat zij hun voorkeuren over werktijden naar voren brengen, in een ruilrelatie met collega's. In organisaties met een mondige cultuur en onderling respect zal de invoering van individueel roosteren gemakkelijker verlopen.

Collegialiteit. Bij een collegiale cultuur zal introductie van individueel roosteren soepeler verlopen, omdat werknemers elkaar vertrouwen. Ze zullen bijvoorbeeld meer gewend en bereid zijn om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Collega's hebben dan eerder wat voor elkaar over, omdat dit wederzijds het geval is.

Ten slotte geldt dat de invloed van culturele factoren op individueel roosteren wederkerig is. De invoering van individueel roosteren zal zelf ook weer effect hebben op de individualiteit, mondigheid en collegialiteit binnen een organisatie.

Groeps grootte en diversiteit

De minimaal benodigde groeps grootte die nodig is om individueel roosteren mogelijk te maken, is moeilijk aan te geven. Deze hangt af van zaken als:

Het aantal te onderscheiden functies of taken/rollen binnen de groep. Als een groep of afdeling verschillende specialistische functies bevat die maar door één iemand gedaan worden, zal duidelijk zijn dat er voor die werknemer weinig voordeel te behalen is bij individueel roosteren. Dat soort functies valt feitelijk buiten de groeps grootte.

De brede inzetbaarheid van de werknemers. Het voorgaande wordt anders als werknemers op meer functies of taken/rollen inzetbaar zijn. Hoe breder de inzetbaarheid, hoe meer er te kiezen is voor de werknemers. Een groep met werknemers die elkaar allemaal kunnen vervangen is daaom ideaal.

De diversiteit binnen de groep. Voldoende mate van verscheidenheid aan privé belangen en privé situaties van de werknemers in de groep is van belang. Hier van is eerder sprake bij werknemers die in verschillende levensfasen verkeren en maatschappelijk en/of in het huishouden andere taken en verantwoordelijk heden dragen. Met verschillende wensen en diversiteit in belangen is er meer ruimte voor het maken van de roosteroplossing.

Over het algemeen geldt een groep van vijftien werknemers als 'veilige' minimale omvang. Een maximale omvang is nauwelijks aan te geven. Bij het cabinepersoneel van de KLM functioneert een individueel roostersysteem voor ca. 8000 werknemers. Dit vereist wel een hoogwaardig ICT-systeem en een uitgebalanceerde set van spelregels. Het element van collegialiteit en onderling overleg heeft dan een andere dimensie dan in een groep van vijftien werknemers. En bedenk: een te grote groep is altijd onder te verdelen in kleinere groepen.

Soort werk

Over het algemeen geldt dat er vanuit het soort werk geen beperking bestaat voor de kans van slagen van individueel roosteren. Als binnen een bepaald type werk individueel roosteren meer voorkomt dan in andere soorten werk, heeft dat eerder te maken met zaken als arbeidsverhoudingen en cultuur dan met de inhoud van het werk.

Wel kan de mate van plaats- en tijdgebondenheid van het werk een rol spelen. Als het werk niet of beperkt tijdgebonden is, vergroot dit de individuele keuzevrijheid en daarmee de kans op succes voor het totale systeem. Voor niet-plaatsgebonden werk geldt hetzelfde. Dit maakt de koppeling van individueel roosteren aan telewerk interessant. Het spreekt echter voor zich dat werk op een veraf gelegen plaats, zoals bijvoorbeeld een boorplatform, individueel roosteren weliswaar niet belemmert, maar geen voordeel oplevert voor de combinatie werk en privé. De werknemer kan dan immers niet naar huis op het moment dat het hem uitkomt.

In sommige gevallen vereist het werk dat mensen in een vaste samenstelling van collega's het werk verrichten. Veelal heeft dat te maken met veiligheidsaspecten of zeer ingewikkelde werkprocessen, waarbij collega's goed op elkaar moeten zijn ingespeeld. Individueel roosteren ligt dan niet voor de hand. Wel is het dan mogelijk om vormen van participatief collectief roosteren in te voeren, waarbij het team zelf een grote zeggenschap krijgt over de eigen werktijden.

Analyse werkaanbod en planningsperiode

Voorwaarde voor individueel roosteren is, net als voor collectief roosteren overigens, een goede analyse van het werkaanbod, inclusief de voorspelbare en onvoorspelbare pieken en dalen. Variabiliteit in het werkaanbod is geen belemmering voor individueel roosteren, zolang de werkgever er voor zorgt dat er voldoende personeel beschikbaar is om pieken en dalen op te vangen. Dat kan door een plus-/minurensysteem in te voeren, waarin de werknemers in piekuren gevraagd wordt wat meer te werken dan in daluren. Een andere mogelijkheid is extern personeel in te zetten, eventueel in combinatie met plus-/minuren voor de vaste werknemers.

Naarmate de pieken en dalen in het werkaanbod meer onvoorspelbaar worden, vraagt dit van werknemers dat zij een deel van hun keuzes op kortere termijn

maken. Dat maakt de planningshorizon korter. Maar dat zou ook gelden bij een collectief systeem. Individueel roosteren kan de nadelen van een korte planningshorizon verzachten door de individuele keuzemogelijkheid en de betere mogelijkheid om werk en privé te combineren. Die individuele keuzemogelijkheid worden groter naarmate er meer ruimte is tussen de minimale en maximale bezettingseis tijdens pieken en dalen.

Een te lange roosterperiode kan overigens ook tot onvrede bij werknemers leiden, omdat zij juist op die langere termijn nog niet al hun wensen kunnen aangeven. Zekerheid en flexibiliteit zijn dus twee kanten van dezelfde medaille die bij het bepalen van de optimale planningsperiode om voorrang strijden. Het gaat om het vinden van het juiste evenwicht hierin. Overleg tussen werkgever en ondernemingsraad en/of individuele werknemers kan hierbij helpen.

Faciliterende arbeidsvoorwaarden

Veel CAO's en bedrijfsregelingen beperken de mogelijkheden voor individueel roosteren, doordat ze van oudsher sterk collectief van opzet zijn. In veel CAO's zijn arbeidsvoorwaardelijke regels vormgegeven vanuit de gedachte dat de lusten en lasten eerlijk (in gelijke mate) over iedereen verdeeld moeten worden. Vaak kennen CAO's daardoor ook alleen maar beloningsregels voor een aantal nader genoemde collectieve roosters. Indien elke werknemer echter een eigen rooster krijgt, dat vanwege die individualiteit per definitie afwijkt van dat van de collega's, is die collectieve benadering van werktijdregelingen niet meer mogelijk. Tegelijkertijd blijft wel de behoefte bestaan om bepaalde ongemakkelijke of onregelmatige werktijden van een financiële compensatie te voorzien. Het beloningssysteem daarvoor moet dan wel passen bij de diversiteit aan roosters (voorbeeld: klokurenmatrix). Ook kan het zijn dat de individualisering van de werktijden nieuwe regelingen in een CAO noodzakelijk maakt. Denk bijvoorbeeld aan een systeem van plus- en minuren, waardoor werknemers hun werktijden makkelijker kunnen spreiden naar hun persoonlijke behoefte. Een CAO met oog voor individuele wensen en maatwerk vergroot de kans op het welslagen van zelfroosteren. Omdat de invoering van individueel roosteren vaak een onzekere uitkomst kent, is het raadzaam om in eerste instantie in een CAO experimenteer ruimte te creëren, en de gevolgen voor de arbeidsvoorwaardenregelingen na het experiment te bezien.

Kennis en kunde

De optelsom van alle individuele roosters is te zien als een puzzel die moet worden opgelost. Daarvoor is kennis nodig over onderwerpen zoals (personeels)planning, wet- en regelgeving, roostertechniek, en personeelsbeleid. Software kan hierbij goede ondersteuning bieden, maar nooit de menselijke factor in het planningsproces voor 100% vervangen. Bij de inzet van software moeten de gebruikers bovendien goed worden getraind in het gebruik van die software.

Ook het proces van invoering zelf vergt kennis en kunde, die slechts voor een deel door ervaring kan worden verkregen. Uit de experimenten tot nu toe blijkt dat werknemers die vanuit een collectieve setting van de werktijden overstappen naar individueel gerichte werktijden tijd nodig hebben om te leren hoe hun eigen wensen en verlangens te vertalen naar concrete wensen voor een nieuw rooster. Ook managers moeten leren leiding te geven aan een proces waarin zij bedrijfsbelangen naar hun werknemers moeten duiden. Daarnaast moeten zij stimuleren dat al hun werknemers actief participeren in het ontwikkelen van de roosters.

Technische hulpmiddelen

De voortschrijdende informatisering van onze samenleving biedt steeds meer technische ondersteuning voor het optimaal organiseren van individuele werktijdsystemen. Software voor personeelsplanning weet intelligente oplossingen voor planningsvragen te genereren, waarbij zowel met de eisen van de werkgever als de wensen van de werknemers rekening wordt gehouden. De snelheid waarmee dergelijke programma's werken, de controles die ze uitvoeren en de administratieve voordelen die ze bieden, maken ze bijna onmisbaar in al die situaties waar grotere groepen werknemers individueel gepland moeten worden. Een andere toegevoegde waarde van de software zit in de communicatiemogelijkheden. Zo kunnen bijvoorbeeld werknemers thuis via Internet hun persoonlijke voorkeuren doorgeven, hun rooster inzien, en hun diensten ruilen. Maar de systemen kunnen ook gebruik maken van e-mail, sms en telefoon bij het oplossen van planningsvraagstukken. Administratief winnen de systemen verder aan kracht als deze ook gekoppeld zijn aan een adequate tijdregistratie en data kunnen uitvoeren naar de salarisadministratie.

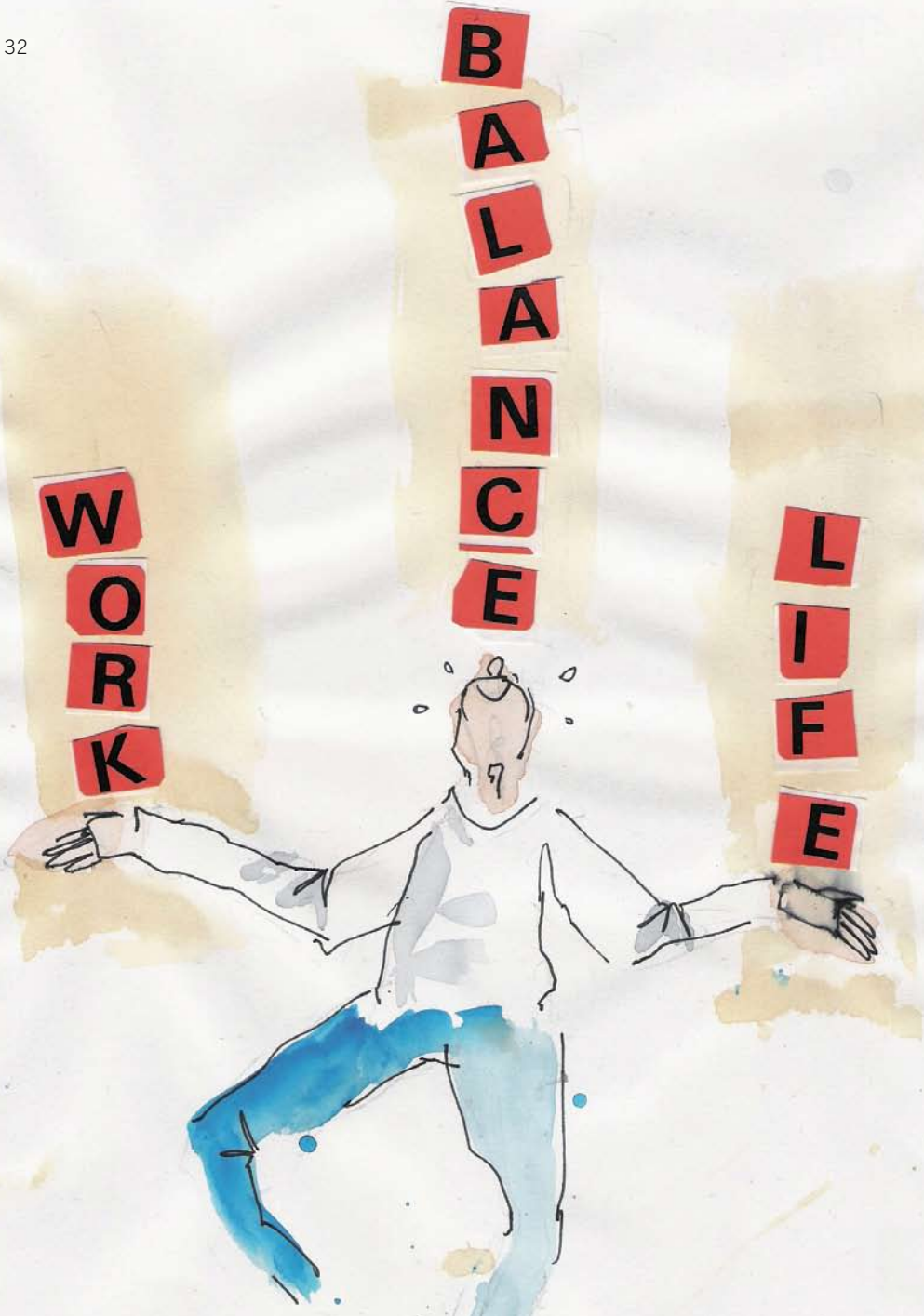
Een zorgvuldig keuzeproces voor software is aan te bevelen, omdat investeren in software anders kan leiden tot een onbeheersbare financiële last. Het verdient aanbeveling om bij de keuze in ieder geval te kijken naar de gebruiksvriendelijkheid en stabiliteit van het softwarepakket en naar de wijze waarop de privacy bij het gebruik gewaarborgd is.

Voldoende tijd en budget

Individueel roosteren kan niet van de ene op de andere dag worden ingevoerd. Het vergt een zorgvuldige voorbereiding, waarbij alle belanghebbenden zijn betrokken. Heel belangrijk is het om goede spelregels af te spreken en duidelijk te formuleren wat de doelstellingen zijn die partijen met individueel roosteren willen bereiken. Een verborgen agenda, bijvoorbeeld kostenbesparing voor de werkgever, is fnuikend voor het proces. Eén en ander zal dus tijd vragen, en de betrokkenen moeten die tijd daarvoor kunnen en willen vrijmaken.

Als individueel roosteren eenmaal op de rails is gezet, dient de werkgever rekening te houden met hogere coördinatielasten. Behalve tijd moeten organisaties rekening houden met investeringskosten rond software en hardware (planningssystemen, tijdregistratie, salarisadministratie).

In de aanloop naar individueel roosteren kan de inzet van externe consultants kosten met zich brengen, evenals een intensievere inzet van communicatiemiddelen. Zoals bij elk veranderingsproces gaan hier de kosten voor de baten uit.



Blokkenstelsel bij Arriva MultiModaal

Het bedrijf

Arriva is een van oorsprong Engels bedrijf, dat ontstond door de privatisering van het busvervoer in Groot-Brittannië. Arriva sloeg haar vleugels al snel over de grens uit en de naam werd gewijzigd in Arriva International. In 1998 nam Arriva International het vervoerbedrijf Vancom Nederland over. Een dochter van Arriva International werd toen geboren: Arriva Nederland. Arriva Nederland breidde snel verder uit door de overname van VEONN en GADO in 1999. Inmiddels is Arriva Nederland één van de drie grootste openbaarvervoerbedrijven in Nederland. Het bedrijf exploiteert verschillende buslijnen door het hele land en regionaal treinvervoer in de provincies Friesland, Groningen en Zuid-Holland.

Arriva verzorgt sinds 1999 het treinvervoer in Groningen en Friesland, tot 2003 in samenwerking met NS. Arriva Nederland telt ongeveer 3000 werknemers. Daarvan werken er 400 bij Arriva MultiModaal: 300 op de trein en 100 op de bus.

Aanleiding

Met de aanbesteding van het openbaar vervoer eind jaren negentig werd het bus- en het treinvervoer samengevoegd. Daarmee moesten de NS-cao en de cao voor het busvervoer geïntegreerd worden in een nieuwe cao: de cao MultiModaal. Belangrijk onderdeel van die cao was om werknemers meer inspraak in hun eigen rooster te geven door middel van tijdsblokken. In ruil daarvoor kon de werkgever besparen op de kosten voor overwerk. "Er was een probleem met de plus-mintijd", vertelt planner Theo Visser. "Diensten zijn niet precies acht uur. Als iemand een 40-urige werkweek heeft en in die week bijvoorbeeld 42 uur heeft gewerkt, dan moest hij in de oude situatie de week daarop 38 uur werken om op gemiddeld 40 uur uit te komen. Lukte dat niet, dan kreeg hij de overuren uitbetaald. Maar andersom gold dat niet. Als iemand in twee weken minder dan gemiddeld 40 uur had gewerkt, kreeg hij toch 40 uur uitbetaald. Met andere woorden, de werkgever betaalde uiteindelijk meer uren dan er gewerkt werden." In het nieuwe systeem bestaat de mogelijkheid de plusdiensten over een half jaar te compenseren. Daarmee is het probleem van de plusdiensten opgelost. Het geld dat hiermee bespaard wordt, is onder meer gestoken in verkorting van de werkweek naar 36 uur.

Systematiek

In plaats van een dienstrooster met vastomlijnde begin- en eindtijden, werkt Arriva MultiModaal nu met een blokkensysteem. Er zijn zeven blokken per dag, en elk blok telt ongeveer tien uur. Blok A begint bij aanvang van de dienstregeling en duurt tot 14.00 uur, blok B duurt van 6.00 's ochtends tot 16.00 uur, en het laatste blok G betreft de nachtdienst en loopt van 23.00 uur 's avonds tot 7.00 de volgende ochtend.

Werknemers vullen hun rooster voor een heel jaar in. De blokken hebben allemaal een aparte vergoeding en toeslag. Omdat de werkgever op ieder moment weet hoeveel mensen er nodig zijn, kunnen die anders worden ingepland dan hun voorkeur. Die verandering levert een negatieve puntentelling op. Hoe groter de afwijking van het voorkeursrooster, hoe meer punten. Als iemand als voorkeur blok A opgeeft en in blok B wordt geplaatst, is dat bijvoorbeeld -1, in blok C -2, enzovoort. Uiteindelijk moeten alle werknemers over een heel jaar hetzelfde aantal minpunten hebben. "Het gaat er dus niet om hoeveel diensten er gewijzigd worden, maar hoeveel ze afwijken van de voorkeursdienst", aldus Visser. Bij het personeel levert dat soms verwarring op, erkent Roel Nak, die behalve machinist en secretaris van de ondernemingsraad ook in de vakbondswerkgroep heeft gezeten die de cao heeft voorbereid. "Dan klagen

mensen omdat ze veel vaker in een ander blok zijn geplaatst dan hun collega. Als je dan doorvraagt blijkt dat hun afwijking van het opgegeven voorkeursrooster echter veel minder is en dat ze het nauwelijks als een probleem ervaren om niet in blok A, maar in B te zijn ingedeeld. Het gaat er voornamelijk om dat de één liever 's ochtends werkt en de ander liever 's avonds."

Ongeveer 80% van de aanvragen wordt gehonoreerd. "Hoe meer mensen er meedoen hoe hoger dat percentage", weet Visser. Het blokkensysteem is in de loop der jaren vervolmaakt. Aanvankelijk werd alles handmatig ingevoerd in een excel-sheet, nu is het een computerprogramma dat alles zelf doorrekent. Heeft iemand bijvoorbeeld een late dienst gehad, dan blokkeert het programma automatisch de vroege diensten de volgende dag in verband met de Arbeidstijdenwet. Nak: "Als je slim bent, kun je daar bij het maken van het rooster rekening mee houden. Als ik per se op een ochtend vrij wil, vul ik bij de dag daarvoor dus een late dienst in." Het automatiseren van het rooster scheelt veel tijd, weet Visser. "Toen het nog handmatig ging, was ik voor Groningen, waar 90 mensen werken, 180 uur bezig. Nu kost me dat slechts 2 uur."

Implementatie

Na de cao-afspraken over het blokkenstelsel heerste er verwarring bij het personeel, "De werknemers keken elkaar een beetje aan", herinnert Nak zich. "Ze vroegen zich af wat er gaat gebeuren en welke gevolgen het stelsel heeft voor bijvoorbeeld hun inkomen." De vakbonden en de ondernemingsraad hebben vervolgens bijeenkomsten georganiseerd voor respectievelijk hun leden en het personeel. Daar is uit naar voren gekomen dat de werknemers het aandurfden met het blokkenstelsel te gaan experimenteren. Afsproken is drie pilots op te starten, die een half jaar zouden duren. Dat ging echter niet zonder slag of stoot. Nak: "De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht over roosters, dus die werd erbij betrokken. Binnen de or bestond veel weerstand, nota bene van or-leden die op andere vestigingen werkten dan waar de pilots van start gingen. De or zocht en vond een argument om geen instemming te geven. De pilot moest daarop worden uitgesteld." Voor het bedrijf was dat het sein een communicatie-offensief te starten, waarin de werking van het blokkenstelsel nog eens tot in de puntjes werd uitgelegd. Visser: "Het bleek dat we de verwachting hadden gewekt dat alles wat de werknemers invullen ook wordt gehonoreerd. Dat is een fout geweest, die we moesten herstellen." Een half jaar na de aanvankelijke planning

zijn de pilots in 2002 uiteindelijk toch van start gegaan. Ook bij de werknemers was er veel weerstand te overwinnen, aldus Nak. "Veel mensen willen vastigheid. Ze willen weten wat ze moeten doen en hoe laat. In het blokkenstelsel werkt dat anders. Je geeft een blok aan, zonder dat je van tevoren weet hoe laat je precies begint." Veel werknemers klopten dan ook bij de ondernemingsraad aan voor hulp bij het invullen van het rooster. Visser heeft in die tijd menig norse reactie ontvangen. "Dan kreeg ik de opmerking dat roosteren mijn taak is. 'Als ik mijn eigen rooster invul en dus jouw werk doe, wil ik daar ook voor betaald krijgen', werd er dan gezegd." Na afloop van de pilot heeft de or de meningen geïnventariseerd. "De meerderheid bleek achteraf toch enthousiast te zijn geworden", aldus Nak. Vervolgens zijn de drie locaties waar de pilots hebben gedraaid een jaar lang definitief met het blokkenstelsel gaan werken. In 2004 is het blokkenstelsel onder alle vestigingen van Arriva Noord uitgerold. "Het was toen niet meer zo heel moeilijk de werknemers te overtuigen. Mensen die in het begin fervent tegenstander waren, werden de grootste ambassadeurs van het stelsel", aldus Visser.

Wat het oplevert

Het werk van de dienstverleners is aanzienlijk vergemakkelijkt. In het oude systeem met een vaste dienstregeling werd ongeveer twee derde van de geplande diensten uiteindelijk nog gemuteerd. Dat is met het blokkensysteem teruggelopen tot een kwart. Dat levert een aanzienlijke tijdsbesparing op, weet Visser. “Voorheen hadden de locaties in Groningen en Leeuwarden ieder een eigen dienstindeler, nu is dat er nog maar eentje die beide locaties onder zijn hoede heeft.”

Ook is het ziekteverzuim met een kwart gedaald: van 8 naar 6 procent. Visser: “Voorheen werd er veel meer geruild. Als dat niet lukte, wilde iemand zich nog wel eens ziek melden. Dat is nu veel minder.” Groot voordeel is volgens Nak ook dat werknemers het rooster beter kunnen laten aansluiten bij hun eigen levensfase. “Jongeren willen vaak wat meer verdienen, en willen daarom graag in de spits werken. Als ze daarbij een gebroken dienst moeten draaien, vinden ze dat geen probleem. En zodra er kinderen in het spel komen die je van school wilt

halen, kun je op vroege diensten inschrijven.” Bovendien kan het leven er buiten de werktijden aanzienlijk op vooruit gaan. Nak: “Je moet anders naar werktijden gaan kijken. De meeste mensen kijken wanneer ze moeten werken en stemmen daar hun privéleven op af. Maar het blokkensysteem biedt de mogelijkheid om juist te kijken wanneer je vrij wilt hebben. Als je daar een beetje handig mee omgaat, krijgt je sociale leven een flinke impuls.”

Tips

- Maak heldere afspraken en zorg ervoor dat daar in de communicatie geen misverstanden over bestaan.
- Beloof niet meer dan je waar kunt maken.
- Steek je licht op bij bedrijven die er al mee werken.
- Introduceer het stapje voor stapje. Begin met een pilot met 40 tot 80 werknemers en zorg ervoor dat die groep representatief is voor het personeelsbestand.
- Zorg voor draagvlak door zoveel mogelijk mensen bij het proces te betrekken.

Een stappenplan voor de invoering van individueel roosteren

Werkgevers en werknemers die binnen de organisatie voor het eerst individueel roosteren willen invoeren, staan voor een complexe taak. Dat geldt voor zowel de inhoud als het veranderproces op zich. Het verdient daarom aanbeveling eerst met kleine groepen te experimenteren en de daar opgedane ervaring te gebruiken alvorens individueel roosteren voor grote groepen in te voeren. Uit de praktijk blijkt dat dit beter werkt dan een rationele benadering, waarin de complexiteit van individueel roosteren van tevoren vergaand wordt geanalyseerd, van een oplossing wordt voorzien, en vervolgens wordt geïmplementeerd.

Een 'ontwikkelaanpak' biedt een grotere kans op succes. Hierbij wordt de complexiteit expliciet gemaakt en 'gemanaged' bij de implementatie van het nieuwe systeem van roosteren. Er wordt minder op de inhoud gestuurd, omdat die redelijk voorspelbaar is. Het accent komt te liggen op de voortgang. Dat vereist van alle betrokkenen 'een onderzoekende houding', die weinig ruimte laat voor nauwkeurige kaders en onderhandeling daarover. Van de verschillende overlegpartners wordt dus ook gevraagd om 'los te laten' en minder te willen beheersen.

Daarmee noemen we ook meteen de kritische partners. Werkgever en werknemers, en hun vertegenwoordigers (management, personeelszaken, ondernemingsraad, vakbonden), dienen een duidelijke positie te hebben bij de invoering van individueel roosteren. Zeker bij een ontwikkelaanpak zijn er onderweg vele kruisingen waar de verdere richting bepaald moet worden. Dat vergt meestal veel overleg en de bereidheid van de betrokkenen om alle kaarten open en bloot op tafel te leggen. Alleen dan kan in goede harmonie de juiste keuze worden gemaakt. Bij ontwikkelen hoort ook de mogelijkheid om later op bepaalde keuzes terug te komen. Juist dan is het belangrijk dat ook alle kaarten eerder op tafel zijn geweest. Het is een gezamenlijk leerproces, waarbij de partners samen moeten ondervinden wat uiteindelijk in een gegeven situatie de beste methode is om tot individuele roosters te komen. Spelregels zijn onontbeerlijk, maar die moeten zo zijn geformuleerd dat ze een optimaal resultaat van individueel roosteren faciliteren en niet belemmeren. In termen van arbeidsvoorwaarden blijkt dat vaak een moeilijke zaak en daarmee een goede reden om sociale partners nauwgezet bij de invoering te betrekken.

Hieronder benoemen we de factoren die de ontwikkelaanpak het beste tot zijn recht laten komen.

Organisatie

Bij een ontwikkelaanpak past een klein en flexibel projectteam van deskundigen en daarnaast een beleidsgroep bestaande uit sociale partners. Het projectteam, onder leiding van een projectleider, faciliteert en ondersteunt de manager en afdeling waar een experiment plaatsvindt. De manager is de eerstverantwoordelijke voor het experiment. Samen met zijn personeel gaat hij op zoek naar de beste invulling voor het individueel roosteren. Daarbij kan hij stuiten op organisatorische of arbeidsvoorwaardelijke belemmeringen. De projectleider rapporteert deze belemmeringen, maar ook de voortgang van het experiment, aan de beleidsgroep. Vertegenwoordigers van werkgever en werknemers in de beleidsgroep overleggen hoe zij het proces kunnen bevorderen en belemmeringen wegnemen. De beleidsgroep heeft daarbij ook oog voor het algemeen belang van de organisatie. In een wisselwerking tussen decentrale experimenten en centrale beleidsvorming wordt zodoende het individueel roosteren ontwikkeld.

Communicatie

Een succesvolle ontwikkelaanpak vraagt veel communicatie. Om te beginnen bij het experiment zelf. Communiceer hier zoveel mogelijk direct en persoonlijk. Werk zo min mogelijk met nieuwsbrieven en artikelen in bedrijfsbladen. Zo wordt het een gesprek mét mensen over een systeem in plaats van een gesprek óver mensen in een systeem. Laat geen nota's en stukken circuleren die in de anonimiteit geïnterpreteerd kunnen worden en waardoor er ruimte komt voor gestapelde redeneringen, veronderstellingen en geruchten. Laat in bijeenkomsten veel ruimte voor discussie, waardoor misverstanden direct opgelost kunnen worden. Heb geen schroom om toe te geven dat veel zaken nog niet bekend zijn. Doe een beroep op werknemers om hun inspiratie en hun twijfels aan te wenden in de te vormen werkgroepjes die het systeem gaan ontwikkelen. Persoonlijke communicatie werkt verder goed omdat wantrouwen uitspreken tegen een persoon meer drempels kent dan wantrouwen uitspreken tegen instituties ('het hoofdkantoor', 'het management', 'de planningsafdeling', 'P&O').

Discussies mogen heftig zijn en partijen hoeven het niet altijd eens te worden, zolang de hoofdlijn maar is dat er altijd wederzijds respect moet zijn en dat politiek nauwelijks een rol speelt.

Denk ook aan de communicatie naar de bedrijfsonderdelen die niet aan een experiment deelnemen. Natuurlijk is hier communicatie via intranet en personeelsblad een goede methode. Maar zorg daarbij niet alleen voor informatie vanuit de formele kanalen, maar vooral ook vanaf de werkvloer zelf. Een succesvol afgerond experiment kan bijvoorbeeld goed via de betrokken werknemers zelf worden verteld aan de collega's die er in de toekomst mee te maken gaan krijgen. Verder is het van groot belang dat aan het eind van het ontwikkeltraject sociale partners gezamenlijk de resultaten presenteren. Daarmee wordt bereikt dat een uitrol over de gehele organisatie vanuit wederzijds vertrouwen tot stand komt.

Regels

Bij de ontwikkelaanpak is het onvermijdelijk dat bestaande arbeidsvoorwaardelijke regels ter discussie komen te staan en nieuwe regels moeten worden ontwikkeld. De eerder genoemde beleidsgroep is hierin van groot belang.

Regels hebben bij individueel roosteren een positieve en een negatieve kant.

Aan de ene kant beperken regels de oplossingsruimte voor het maken van individuele roosters. De werkgever heeft daardoor minder speelruimte om het werk toe te wijzen, terwijl tegelijkertijd het aantal te honoreren individuele wensen van werknemers wordt belemmerd. Aan de andere kant moeten bij het maken van individuele roosters altijd keuzes worden gemaakt. Zowel de werkgever als de werknemers kunnen niet op elk punt hun zin krijgen. Er moeten dus verdelende regels zijn, waardoor een optimale balans tussen werkgevers- en werknemersbelangen ontstaat.

Veel regels in organisaties zijn gebaseerd op collectieve standaardroosters en sluiten daardoor niet aan bij de methodiek van individueel roosteren. Bij collectieve roosters hebben regels, naast bescherming van veiligheid en gezondheid bij het werk, mede ten doel het werkaanbod, volgens de in het bedrijf of binnen de groep geldende normen en waarden (dienstjaren, gewoonterrecht en dergelijke) op groepsniveau patroonmatig te verdelen. De groep als geheel staat centraal en de grootste gemene deler is bepalend. Bij het individueel roosteren

staan echter de unieke voorkeuren van de werknemers centraal. Hierbij wordt iedere voorkeur (en dus iedere werknemer) in principe gelijk behandeld. Regulerende spelregels op groepsniveau zijn daarom niet (op voorhand) nodig om tot een objectieve en eerlijke verdeling van de diensten te komen en kunnen zelfs ongewenste beperkingen opleggen op individueel niveau (bijvoorbeeld weekend op, weekend af). Wanneer alle voorkeuren van alle werknemers gehonoreerd kunnen worden, is elke regel overbodig omdat iedere werknemer krijgt wat hij wenst. Alleen wanneer dit niet lukt, zijn er regels nodig die het systeem hanteert bij het verdelen van de diensten.

Bij invoering van individueel roosteren staan nut en noodzaak van bestaande regels vaak ter discussie: wat levert de regel op voor de hele groep en wat kost de regel voor het individu? Tegelijkertijd is er vaak een vraag naar nieuwe regels: hoe lossen we conflicterende belangen tussen werknemers onderling en tussen werknemers en werkgever op, en hoe voorkomen we dat werknemers bij hun individuele keuzes teveel risico's voor hun veiligheid en gezondheid nemen? Bij een ontwikkelaanpak is er vooral tijd en ruimte om over deze vraagstukken met elkaar goede oplossingen te bedenken.

Het stappenplan

De invoering van de techniek van het individueel roosteren kan in de volgende stappen worden opgedeeld:

Stap 1. Analyse werkaanbod

Cruciaal bij individueel roosteren is een helder inzicht in het werkaanbod. Wensen van werknemers moeten daar immers aan gekoppeld worden. Vertaal het werkaanbod in minimale en maximale bezettingseisen. Minimaal betekent: dat wat echt nodig is om het werk te kunnen doen. Maximaal houdt in dat er in een normaal tempo gewerkt wordt en er tijd is om andere, niet tijdgebonden, werkzaamheden te verrichten of om een bepaalde mate van onverwachte drukte c.q. afwezigheid van personeel op te vangen. De organisatie bepaalt voor elk moment van de dag, week of maand de minimale en maximale bezettingseisen, wat afhankelijk van de toe te passen vorm van individueel roosteren in tijdsblokken of diensten wordt aangegeven.

Stap 2. Inventariseer de wensen van individuele werknemers

Belangrijk is de vorm waarin wensen kunnen worden ingediend. Gaat het om diensten of bloktijden waarop werknemers kunnen inschrijven, of krijgen werknemers de gelegenheid om volledig vrij begin- en eindtijd in te dienen. Ook is het mogelijk werknemers vetorecht te geven op momenten waarop ze echt niet kunnen of willen werken. Over het algemeen geldt: hoe meer vrijheid in de vorm waarin de werknemers hun wensen kunnen indienen, hoe complexer de roosterpuzzel wordt. Het is daarom aan te bevelen hiervoor een format te ontwikkelen dat past bij de te hanteren roostertechniek.

Wensen van personeel zijn de input voor het systeem. Verkeerde 'invoer' betekent automatisch verkeerde 'uitvoer'. Voorbeelden hiervan zijn:

Interpretatieverschillen. Betreft elk misverstand dat op kan treden tussen wat de werknemer bedoelt en hoe het systeem dat verwerkt (bijvoorbeeld niet willen werken na 17.00 uur en dan als oplossing een vrije dag krijgen).

Integriteit en aantallen wensen. Soms zijn wensen tegenstrijdig of onmogelijk (bijvoorbeeld omdat de wens strijdig is met de Arbeidstijdenwet). Dat geeft een verkeerd beeld bij het aantal wensschendingen. En indien alle wensen even zwaar wegen is het effect hiervan dat werknemers die veel wensen inleveren relatief veel invloed uitoefenen (schieten met hagel) ten opzichte van werknemers die weinig wensen inleveren.

Kenbaar maken van wensen. Enerzijds hebben werknemers moeite met het specificeren van wensen (geen ervaring) en anderzijds zijn er sociale blokkades (het is asociaal om alle weekenden vrij te vragen). Het eerste valt te leren en het tweede kan afgeleerd worden (er kunnen immers ook werknemers zijn die juist alle weekenden willen werken).

Stap 3. Eerste run matching werk - wensen

Door de bezettingseisen van stap 1 te vergelijken met de wensen uit stap 2, wordt duidelijk op welke momenten er te veel en op welke momenten er te weinig werknemers zijn om het werk te doen. In de meeste gevallen zal er niet direct een optimale match tussen bezettings-eisen en wensen zijn. Indien werknemers bij het aangeven van hun wensen goed zicht hebben gehad op de gevraagde bezettingseisen, is de balans over het algemeen ook niet ver weg (stap 4). Zit er echter een heel groot verschil tussen beiden, dan kan dat aanleiding zijn

de eerdere stappen nog eens te heroverwegen. Blijft er in de volgende stap immers weinig meer over van de wensen van werknemers, dan is de ratio van individueel roosteren verdwenen.

Stap 4. Tweede run matching werk - wensen

In deze fase wordt de mismatch uit stap 3 weggewerkt. Regelgeving is hierbij van belang, om de verdeling zo eerlijk mogelijk te doen plaatsvinden. Afhankelijk van het bedrijfsproces en de groepsgrootte kan dit grofweg op twee manieren:

De groep zelf zoekt een oplossing (= zelforganisatie)

Het komt er op neer dat werknemers bereid moeten zijn om enkele van hun wensen te laten vallen of te wijzigen, waardoor de match wel te maken is. Via spelregels kunnen werknemers gestimuleerd worden om zich in deze fase flexibel op te stellen, bijvoorbeeld door het toekennen van bonuspunten aan iemand die bereid is op minder populaire werktijden te werken. Kern is dat werknemers met elkaar in gesprek gaan om de oplossing te bereiken, al dan niet ondersteund door regelgeving.

Software zoekt naar een optimale oplossing (= geautomatiseerd roosteren)

In een bedrijf zoals Arriva MultiModaal met roosters voor 90 chauffeurs op één standplaats, behoort de vorige optie niet tot de mogelijkheden. De groep is daarvoor simpelweg te groot. De oplossing kan dan worden gevonden in een geautomatiseerd systeem dat een optimaal rooster genereert. Een dergelijk systeem houdt rekening met de bezettingseisen enerzijds en de wensen van werknemers anderzijds, en streeft daarbij naar het honoreren van zo veel mogelijk wensen voor zo veel mogelijk werknemers. Dit gebeurt binnen de grenzen van de Arbeidstijdenwet en andere regelgeving.

Stap 5. Het definitieve rooster

De individuele roosters worden definitief gemaakt en verspreid.

Evaluatie en bijstelling

Na een periode van een aantal maanden proefdraaien is het tijd voor een grondige evaluatie. Deze evaluatie richt zich uiteraard op de doelstellingen die vooraf zijn gesteld en zal vooral uitvoerig op het niveau van sociale partners (werkgever, ondernemingsraad, vakbonden) besproken moeten worden.

In ieder geval zouden de drie volgende vragen aan de orde moeten komen:

a. Heeft de techniek gewerkt?

De vraag kan betrekking hebben op de gebruikte software, maar ook op de gehanteerde systematiek en de daarbij afgesproken spelregels. Betrek bij de beantwoording van deze vraag vooral de (rooster)deskundigen die zich met het project hebben beziggehouden.

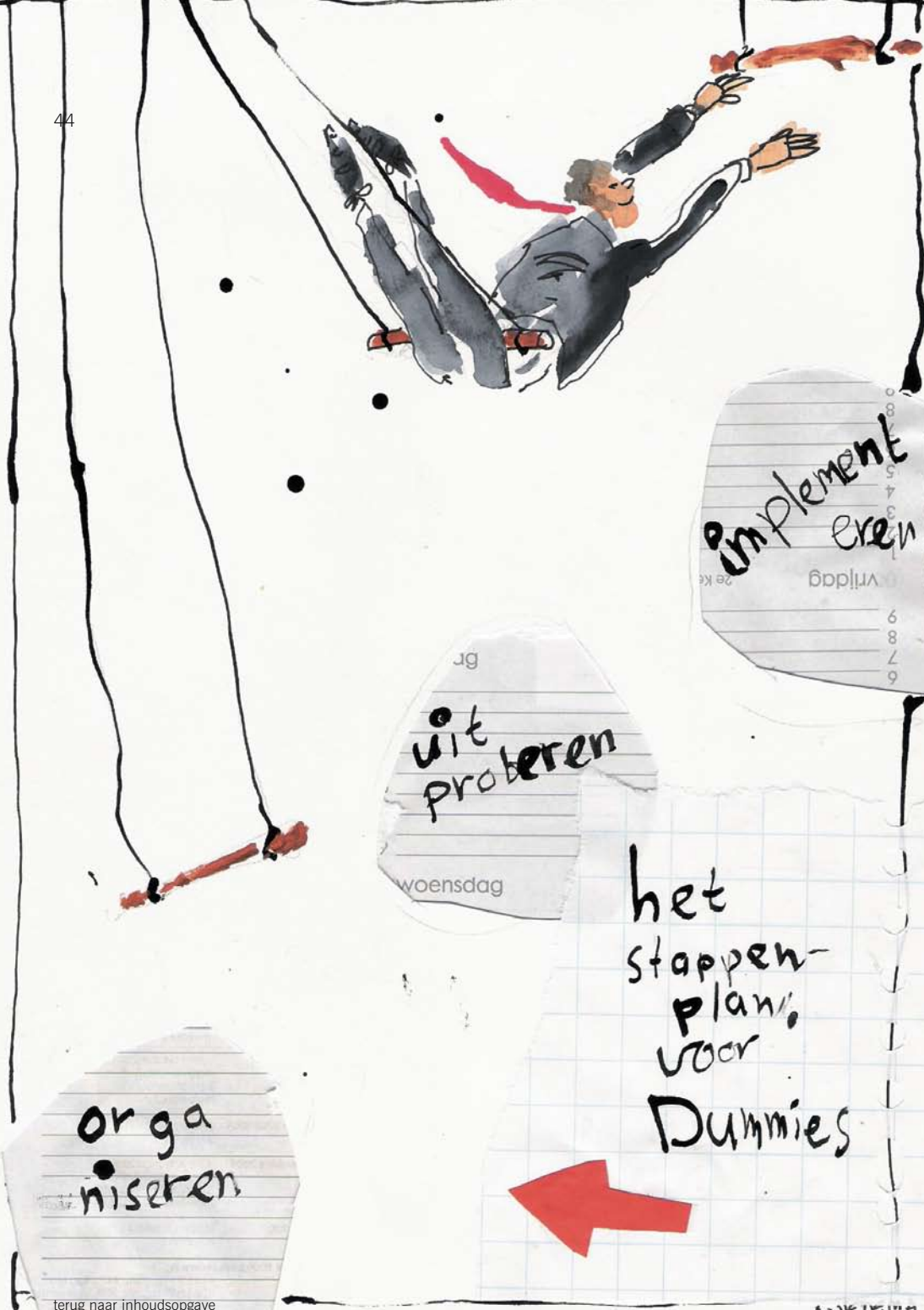
b. Heeft het gewerkt in de beleving van de werknemers?

Zoek bij de beantwoording van deze vraag naar objectiviteit, bijvoorbeeld door een derde partij te vragen het onderzoek te doen. Let er daarbij op dat ook een vergelijking tussen de situatie voor de proef en aan het eind van de proef gemaakt wordt.

c. Heeft het gewerkt in de beleving van de werkgever?

Tijdens het experiment wordt vooral duidelijk welke kosten en baten met individueel roosteren te verwachten zijn. Die analyse kan nu beter onderbouwd plaatsvinden dan van te voren.

Op basis van de evaluatie kunnen werkgever en werknemers gezamenlijk bekijken of en zo ja, hoe het individueel roosteren verder in de organisatie kan worden verspreid. Het is verstandig om daarbij de vinger aan de pols te houden. Omstandigheden kunnen wijzigen, waardoor iets wat eerder logisch was later contraproductief werkt. Het werknemersbestand wijzigt in de loop der jaren van samenstelling. Het werk en de markt waarin het bedrijf opereert verandert ook. Het is voor een optimaal resultaat van individueel roosteren van belang dat de methoden en technieken die tot individuele roosters leiden daarin mee kunnen bewegen.



Implement
eren

vrtdag

9
8
7
6

uit
proberen

woensdag

het
stappen-
plan,
voor
Dummies



orga
niseren

Capaciteitsrooster bij politie Kennemerland

Het bedrijf

De politie in Nederland is onderverdeeld in 26 regio's. Eén van de regio's is Kennemerland, dat weer is onderverdeeld in vier districten: IJmond, Haarlem, Kennemerland Zuid en Haarlemmermeer. Die districten zijn opgebouwd uit negen basisteamen. In totaal werken er 1.648 mensen (1.250 fte's). De regio Kennemerland behoort hiermee tot de middenmoot qua grootte.

Aanleiding

In het verleden stelden de planners de roosters vast, zonder te kijken naar de capaciteitsbehoefte. Dat was niet alleen tegen de CAO-afspraken, die stelde dat werknemers meer invloed op hun rooster moet krijgen, maar leverde ook grote problemen op. "Er werd jaren vooruit gepland, terwijl men niet in staat was te kijken naar het werkaanbod. Dat je in de zomer in Zandvoort meer mensen nodig hebt lijkt voor de hand te liggen, maar daar werd in de planning geen rekening mee gehouden. De teamleiding keek zodoende slechts welke medewerkers beschikbaar waren en die werden dan naar Zandvoort gestuurd", vertelt regionaal capaciteitsmanager Patrick van der Vis. "Dat bracht een enorm geschuif met mensen teweeg. Er waren maar liefst meer dan 50.000 mutaties per jaar,

op verzoek van de leiding." Daardoor was het voor de medewerkers moeilijk het werk op de privésituatie af te stemmen. "Je werd vaak opgeroepen op een vrije dag. Maar mensen die andere verplichtingen hadden, meldden zich dan ziek. Daardoor werden collega's zonder verplichtingen extra vaak opgeroepen. Met als gevolg dat er bij hen enorme stuwmeren aan overuren ontstonden, tot aan 1.200 uur aan toe. Kortom, het was een grote puinhoop. Hierdoor heerste er veel onvrede en was er een groot personeelsverloop." Ook de ondernemingsraad zag deze problemen, erkent OR-voorzitter Sjaak Spreeuw. "Er werd niet gepland op activiteiten. Als je een alcoholcontrole wilt houden, moet je daar in de planning wel rekening mee houden. Maar de OR vroeg zich aanvankelijk wel af of daar nu een heel nieuw roostersysteem voor nodig was. Wij dachten dat er ook beter gepland kon worden als de aansturing van de medewerkers door de leiding zou verbeteren." Volgens Van der Vis was dat echter niet mogelijk. "In het oude systeem hadden de planners de macht en moest de lijn het verder maar zien op te lossen. De activiteiten waren afhankelijk van de beschikbaarheid van het personeel. Bij capaciteitsroosters is er een veel betere afstemming tussen

de behoefte aan medewerkers bij de leiding en het aanbod van personeel. De lijn is weer eindverantwoordelijk en de planning ondersteunt.”

Systematiek

Twee keer per jaar maakt het districtelijk planbureau een indicatief basisrooster voor 26 weken. Vervolgens plannen de teamchefs de activiteiten in en kunnen medewerkers hun verlofwensen kenbaar maken. Voor zover ze akkoord gaan, tekenen ze in op de dienst in het basisrooster en als ze willen afwijken van de dienst tekenen ze uit. Wie dat niet doet, volgt automatisch het basisrooster. Mensen die wel intekenen, mogen bovendien een harde wens neerleggen, die móet worden gehonoreerd. “Daarnaast heeft de OR als voorwaarde voor instemming een hardheidsclausule geëist. Dat houdt in dat er een uitzondering op de regel kan worden gemaakt als de balans tussen werk en privé problematisch wordt”, vertelt Spreeuw. “Neem bijvoorbeeld gescheiden ouders, die de afspraak hebben om de kinderen om het weekend te zien. In het oude rooster werd er weekend op en weekend af gewerkt, maar volgens het capaciteitsrooster werken mensen drie weekenden achter elkaar en zijn dan drie weekenden vrij. Gescheiden ouders zouden dan met het nieuwe rooster in de knel komen, en dat vinden wij onaanvaardbaar. De korpsleiding is met die hardheidsclausule akkoord gegaan.”

Iedereen is verplicht minimaal 60 procent van het basisrooster te volgen. “Binnen de basisteams werken mensen in groepen. Door de verplichting 60 procent van het basisrooster te volgen, wordt gegarandeerd dat mensen uit een groep ook daadwerkelijk met elkaar samenwerken”, aldus Van der Vis. Nadat alle wensen verzameld zijn, gaat het rooster terug naar het planbureau. Die gaat aan de slag met de capaciteitsbehoefte van de teamchefs en de wensen van de medewerkers, en zet de basisroosters om in perioderoosters van vier weken. Per jaar zijn er dus 13 perioderoosters. “In die perioderoosters zijn de diensten voor 80 procent vastgesteld”, weet Van der Vis. “Maar wie echt nog wat wil veranderen, kan dat tot zeven dagen voor aanvang van de definitieve vaststelling van het rooster aangeven bij zijn leidinggevende.” Het definitieve 28-dagenrooster wordt twee periodes vooraf bekend gemaakt. In maart weten de medewerkers dus wanneer ze in mei zijn ingeroosterd.

Implementatie

“De korpsleiding zag in dat het oude roosterstelsel niet meer werkte. Toen ik in 2002 in de regio Kennemerland kwam werken, heeft de leiding mij daarom gevraagd een pilot op te zetten in Nieuw Vennep in het district Haarlemmermeer. Daar werken zeventig mensen, dus dat is een overzichtelijk geheel”, vertelt Van der Vis. Tot die tijd werkte hij in de regio Amsterdam Amsteland, waar hij samen met wat studenten al een nieuw plansysteem had opgezet. “Ik had dus al wat ervaring. De opdracht voor de pilot was om een rooster te ontwerpen, dat enerzijds rekening houdt met de capaciteitsbehoefte en anderzijds mensen invloed moet geven op hun eigen rooster. Bovendien moest de wet- en regelgeving goed worden toegepast.”

In 2003 ging de pilot van start. Een half jaar later werd de pilot uitgebreid met drie basisteams uit Haarlem, waar in totaal 250 mensen werken. De ondernemingsraad heeft daar weinig invloed op gehad. Spreeuw: “Als de leiding besluit een pilot op te starten, dan gebeurt het ook. Dat kun je niet meer veranderen. Maar we zijn er wel vanaf het begin intensief bij betrokken.” Op initiatief van de OR is niet alleen de hardheidsclausule opgenomen, maar is ook afgesproken dat het aantal overtredingen van de Arbeidstijdenwet met 50 procent moet dalen. “Eigenlijk zou de Arbeidstijdenwet natuurlijk helemaal niet

overtreden mogen worden, maar dat is onmogelijk. Daarvoor hebben we te weinig agenten. Het liep echter de spuigaten uit. We wilden dan ook een resultaatafspraken maken om het aantal overtredingen met de helft terug te dringen. Dat heeft de leiding geaccepteerd.” Het is volgens Van der Vis niet voor niets dat juist in Kennemerland de leiding de OR bij de implementatie betreft. “We zijn een conservatief en sociaal korps. Er wordt niet van hogerhand opgelegd dat we het anders gaan doen, maar alles gaat in overleg. Daardoor gaan veranderingen wel trager.”

De pilot heeft dan ook 2,5 jaar geduurd. In die tijd moest er veel weerstand worden overwonnen, met name bij de teamchefs. “Dat is de lastigste laag om mee te krijgen”, weet Van der Vis. “Ze willen vooral weten wat het hen oplevert. Ik heb aangegeven dat het zo niet langer kon, dat de macht over de capaciteitsbehoefte en de beschikbaarheid van personeel niet bij de planner maar de chef zelf moet liggen. En ook dat ze verantwoordelijk zijn voor het welzijn van hun mensen.”

Maar ook de medewerkers waren lang niet overtuigd van het nieuwe roosterstelsel. Met name de verandering in weekenddiensten stuitte op veel verzet. Van der Vis: “Zeker de oudere garde zag dat niet zitten. Die was helemaal gewend aan het oude rooster met weekend op en weekend af. Ik ben daarop alle afdelingen langsgegaan

en heb de mensen stapsgewijs meegenomen in het nieuwe systeem. Ik heb ze uitgelegd dat bij het nieuwe rooster vrij echt vrij is, terwijl je in het oude rooster ook in je vrije weekend nog kon worden opgeroepen." Met name bij de jongeren bleek deze boodschap aan te slaan. Zij deden enthousiast mee aan het capaciteitsrooster, waarna ook steeds meer ouderen overstap gingen. "Die zagen dat je veel meer voor elkaar kreeg binnen het nieuwe systeem. Al snel deed 80 procent mee. Maar er bleven uiteindelijk toch mensen die niet wilden intekenen. Dat kan, maar dan mag je ook niet mopperen." Dat deden ze dus ook niet, althans niet bij de ondernemingsraad. "Er zijn geen mensen bij ons gekomen om te klagen", weet Spreeuw. "We hebben dan ook veel aandacht besteed aan de communicatie", voegt Van der Vis toe. "Ik heb allerlei presentaties gegeven en er zijn nieuwsbrieven verspreid."

Begin 2007 vond er een evaluatie van de pilot plaats, en die bleek positief. Een meerderheid van de werknemers zag het nieuwe systeem zitten, en alle lijnchefs waren inmiddels overtuigd van de voordelen. Bovendien werd de wet- en regelgeving veel beter toegepast. Daarop heeft het regionaal management team besloten per 1 november 2007 het capaciteitsrooster in de hele regio in te voeren. Nog altijd moet Van der Vis zijn zendingswerk verrichten. "Er zijn nog steeds districten waar de

leiding er weinig aandacht aan besteedt. Daar zie je ook dat er nauwelijks wordt ingetekend en vooral de basisroosters worden gebruikt. Onze doelstelling voor 2009 is dat 80 procent van de chefs de capaciteit inplant en ook 80 procent van het personeel intekent." Als het systeem intern goed loopt, kan volgens Van der Vis de vertaalslag naar de buitenwereld worden gemaakt. "Eerst moeten we de capaciteitsbehoefte en de beschikbaarheid intern op elkaar afstemmen. Vervolgens moeten we die capaciteit op de buitenwereld afstemmen. Als je ziet dat er in een bepaalde wijk meer criminaliteit plaatsvindt, dan moeten daar meer agenten naar toe. Want uiteindelijk zijn we er voor de samenleving, en met het capaciteitsrooster kunnen we die beter dienen."

Wat het oplevert

Van de der Vis: “Belangrijkste opdracht van het capaciteitsrooster is om rust in roosters te brengen. Voorheen kregen mensen met speciale wensen allemaal een individueel rooster. Nu wordt alles in één rooster ondergebracht. Zowel de leiding als de mensen weten nu waar ze aan toe zijn. Medewerkers worden niet meer opgeroepen als ze volgens het rooster vrij zijn. Daardoor kunnen ze veel beter tijd maken voor hun privéleven.” Vooral de harde wens die iedereen mag neerleggen, geeft de mogelijkheid om in ieder geval op één tijdstip ruimte voor het privéleven in te bouwen. Bovendien blijkt dat ook de meeste andere wensen gehonoreerd kunnen worden. “En ook de hardheidsclausule die de or bedongen heeft, biedt de mogelijkheid om af te wijken van de regels”, voegt Spreeuw toe. “In het nieuwe systeem wordt het dus al met al veel makkelijker om werk en privé op elkaar af te stemmen. Want wie geen dienst heeft, kan er ook van verzekerd zijn dat hij niet wordt opgeroepen.”

In het capaciteitsrooster wordt daarnaast veel meer rekening gehouden met wet- en regelgeving, met name de Arbeidstijdenwet. Die wet eist ook dat agenten minstens twee dagen achter elkaar werken of vrij zijn.

Daar is in het nieuwe systeem rekening mee gehouden. En na vier nachtdiensten volgt voortaan een slaapdag met daarna vier vrije dagen. “Dat noemen we het gouden week-end”, aldus Van der Vis.

Tips

- Werk aan een goede communicatie. Ga bij de mensen langs om het uit te leggen.
- Betrek de personeelsvertegenwoordiging bij het proces. Luister naar de inbreng van de ondernemingsraad en neem dat serieus. Dergelijke grote veranderingen mislukken immers als belangrijke spelers er niet achter gaan staan.
- Toon lef. Ga door op de ingeslagen weg, ook al is er grote weerstand.
- Durf mensen zelf verantwoordelijkheid te geven.
- Houdt rekening met de bedrijfscultuur. Bij de ene organisatie kun je veranderingen sneller doorvoeren dan bij de andere.

Over de werkgroep Flexibel organiseren en zelfroosteren

Deze publicatie is geschreven door de werkgroep Flexibel organiseren en zelfroosteren, waarin een aantal deskundigen kennis en kunde ter beschikking stelt om het individueel roosteren in Nederland onder de aandacht te brengen. U kunt de leden van de werkgroep Flexibel organiseren en zelfroosteren rechtstreeks benaderen voor meer informatie over dit onderwerp. U vindt hieronder een overzicht van hun namen en contactgegevens:

Erik Jan van Dalen (TNO Kwaliteit van Leven)	erik_jan.vandalen@tno.nl
Sam Groen (FNV Bondgenoten)	s.groen@bg.fnv.nl
Leo van Houtert (Vereniging FME-CWM)	hou@fme.nl
Ben Jansen (Déhora Consultancy Group)	b.jansen@dehora.nl
Jan de Leede (Modernworkx)	jandeleede@modernworkx.nl
Koos Oegema (Nederlandse Spoorwegen)	koos.oegema@ns.nl
Fredy Peltzer (NCSI)	f.peltzer@ncsi.nl
Albert van de Riet (Nederlandse Spoorwegen)	albert.vanderiet@ns.nl
Jack van Tuyl (Basis & Beleid)	jackvantuyl@basisenbeleid
Leendert Venema (Time Care)	leendert.venema@timecare.se
Peter Vos (AWVN)	vosp@awvn.nl
Johan Walter (KLM)	johan.walter@klm.com
Erwin van Zandvoord (FNV Bondgenoten)	e.vanzandvoord@bg.fnv.nl

Over het NCSI

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bevordert en initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen. Het NCSI is een actief kenniscentrum, waar kennis over sociale innovatie wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar initiatieven op het terrein van sociale innovatie worden ondersteund.

Het NCSI is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en Vereniging FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

Het NCSI is in 2006 opgericht onder auspiciën van het Innovatieplatform en wordt ondersteund door de ministeries van Economische Zaken, Onderwijs, Cultuur & Wetenschap en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarnaast investeert een aantal vooraanstaande bedrijven en instellingen in het centrum door deel te nemen in de Programmaraad. Ten slotte nemen wetenschappelijke instellingen, hogescholen en organisatieadviesbureaus deel in het Kennisplatform.

Meer weten?

Naast deze publicatie kunt u de komende maanden beschrijvingen van praktijkcases van individueel roosteren lezen via www.ncsi.nl/kennisbank.

**Stichting Nederlands Centrum
voor Sociale Innovatie (NCSI)**

Bezoekadres

World Trade Centre Rotterdam (Beurs WTC)
Kantoren Coolingsingel, kamer 512
Beursplein 37
3011 AA Rotterdam

Postadres

Postbus 30116
3001 DC Rotterdam

t +31 (0)10 205 27 80

f +31 (0)10 205 27 85

e informatie@ncsi.nl

i www.ncsi.nl

