

Minder ziekteverzuim en lagere kosten

Het plezier van individueel roosteren

Minder ziekteverzuim, een efficiëntere planning, meer productiviteit en tevreden medewerkers: de voordelen van individueel roosteren zijn evident. De invoering kost echter wel tijd en moeite. Bij Nedtrain werkt één locatie al met de nieuwe manier van roosteren en Holland Casino doet een pilot in drie vestigingen.

TEKST: DORINE VAN KESTEREN, FOTO'S: MARTIN WAALBOER EN HOLLANDSE HOOGTE



Er waren momenten dat Edwin Arts, manager van emplacement Binckhorst van Nedtrain, het niet meer zag zitten. 'Laten we maar stoppen met dat individueel roosteren, want het wordt toch niets.' Bij het eerste rooster dat de medewerkers zelf gingen maken, namen zij prompt *en masse* het eerste weekend vrij. De leiding moest eraan te pas komen om hen op de oude manier in te roosteren. Geen geweldig begin van een experiment natuurlijk, en koren op de molen van de mensen die er helemaal niets in zagen. En daarna bleven de problemen zich opstape-

len: de medewerkers waren negatief, er waren technische problemen, de roosters klopten niet – en met ieder dingetje meldde men zich bij Edwin Arts, de grote initiator achter het individueel roosteren. 'Ik kreeg daardoor zoveel aan mijn hoofd – mijn gewone werk liep uiteraard ook nog door – dat ik op het punt stond de handdoek in de ring te gooien. Maar vlak daarna begon het ineens te lopen: het kwartje viel, en mensen begonnen de voordelen ervan in te zien.' Dat was in 2009. Een jaar eerder, bij zijn aantreden bij het onderhoudsbedrijf van de NS, had Arts gemerkt dat het niet echt lekker liep met het rooster.

Dat was cyclisch en vast: de dag was verdeeld in drie diensten van acht uur en de monteurs wisten 28 dagen van tevoren wanneer ze aan de slag moesten. Omdat het rooster vaststond, maar de pieken en dalen in het werk voortdurend veranderden, sloot dit in de praktijk niet aan op de werkzaamheden. 'Het gevolg was dat de planner op het laatste moment weer moest gaan schuiven met personeel, iets wat een hoop tijd kostte en altijd gezeur opleverde.' Daarnaast waren de medewerkers zelf ook ontevreden: uit onderzoek bleek dat maar liefst 65 procent graag zou zien dat het rooster op een andere manier werd gemaakt.

BEDRIJFSPROFIEL

Sectoren waar 's avonds en 's nachts ook wordt gewerkt, kunnen niet zonder goede planning en roostering. Bij Holland Casino draaien meer dan 3.500 mensen 'in de operatie' onregelmatige diensten, bij speel tafels, garderobe, horeca en beveiliging. Roosters maken is aan vele regels onderhevig: behalve de Arbeidstijdenwet, zijn er ook spelregels die in de loop der jaren zijn gevormd – bijvoorbeeld over het maximum aantal weekenden dat mensen mogen werken of het aantal vrije dagen in een werkweek. 'Dat maakt het lastiger om met de inzet van personeel het bedrijfsprofiel goed te

volgen', vertelt projectmanager Pieter Tjebbes. 'De casino's kennen verschillende pieken en dalen in de bedrijfsdrukke. 's Avonds is het drukker dan overdag, in het weekend is het drukker dan door de week – en dat varieert ook weer van maand tot maand en week tot week. Met individueel roosteren ben je beter in staat om deze profielen te volgen.'

MEEBEWEGEN

Individueel roosteren biedt de kans om de roosterproblemen van de werkgever en de werknemers in één klap op te lossen. Het bedrijf kan de personeelscapaciteit beter laten meebewegen met de bezettingseisen

en medewerkers kunnen hun werktijden beter afstemmen op hun privéleven. Het principe is eenvoudig: de werkgever geeft aan wat de werkzaamheden zijn, wanneer ze moeten worden uitgevoerd en welke kwaliteiten op welk moment nodig zijn. De werknemer vult vervolgens in wanneer hij wil en kan werken. Op de Nedtrainlocatie van Arts ging in 2009 een pilot van start, die inmiddels een definitieve status heeft gekregen. Holland Casino sloot in 2008 een akkoord met de bonden. Dit akkoord maakte het mogelijk serieus met individueel roosteren aan de slag te gaan. Drie vestigingen zijn in 2010 met een pilot begonnen. Tjebbes: 'De ►

'In het begin kon alles. Later hebben we steeds meer beperkingen aangebracht, want de opzet is: werken als er werk is'

bonden verleenden dispensatie om alle bestaande regels – met uitzondering van de Arbeidstijdenwet – terzijde te schuiven en de medewerkers de mogelijkheid te bieden om tot een nieuw, zelf ingevuld rooster te komen. De medewerkers deden mee op basis van vrijwilligheid; bij de keuze van de vestigingen hebben we gezorgd dat er een goede mix ontstond tussen groot en klein, Randstad en periferie.' Naar verwachting wordt bij de volgende cao-ronde, in 2012, besloten of de pilots een vervolg krijgen.

WERKLIJN

Op emplacement Binckhorst ondersteunt een speciaal computerprogramma het individueel roosteren. Het systeem vraagt hoeveel personeel er per dag en per uur op een bepaalde afdeling moet zijn om de werkzaamheden uit te voeren: dat is de zogeheten werklijn. De werkgever moet ook aangeven hoeveel medewerkers er maximaal en minimaal nodig zijn. Dit om te zorgen dat het rooster ook voldoet als er plotseling mensen uitvallen. In de wen-

senfase kunnen de medewerkers aangeven welke diensten zij willen draaien. Daarna doet het management een roostervoorstel dat, samen met de werklijnen, naar de medewerkers gaat. 'Zo kunnen ze precies zien op welke momenten er nog over- en onderbezetting is. Ze krijgen dan nog twee weken de tijd om het rooster te verbeteren.' Bij Holland Casino bestaat het individueel roosteren uit drie rondes. Eerst mogen medewerkers vrij kiezen op welke tijdstippen ze willen werken. In de tweede ronde, die een week duurt, zien ze waar er tekorten en overschotten zijn en kunnen ze diensten wijzigen om de boel recht te trekken. Als dat onvoldoende oplevert, gaat de derde ronde in, waarin de planner het rooster maken 'overneemt'. Dat gebeurt op basis van de punten die de medewerkers in de eerste en tweede ronde hebben verdiend: de medewerker die bovenaan de ranglijst staat, hoeft minder te vrezzen dat zijn zelfgekozen diensten alsnog gewijzigd worden. 'Je kunt punten verdienen door in de eerste ronde diensten te kiezen die veel waard zijn –

diensten waar de bezettingsvraag hoog is – en door in de tweede ronde bereid te zijn om wijzigingen aan te brengen', vertelt Tjebbes.

LAATSTE WOORD

De problemen ontstaan natuurlijk als de medewerkers het onderling niet eens worden. Wat als iedereen op dezelfde tijdstippen wel of juist niet wil werken? Slaan ze elkaar nooit de hersens in? Volgens Arts valt dat wel mee. 'Wij hameren erop dat de kans veel groter is dat ze op hun favoriete tijden kunnen werken als ze er zelf uitkomen. Want anders heeft de manager het laatste woord: 'Jan, jij werkt dan, en Joop, jij werkt dan'. Natuurlijk moeten wij ons er nog geregeld mee bemoeien, maar het gaat steeds beter. In het begin kregen de medewerkers nog geen 30 procent van de diensten die ze hadden aangevraagd, op dit moment zitten we tussen de 85 en 90 procent.'

Bij Holland Casino zorgt het puntenstelsel voor bereidwilligheid, stelt Tjebbes. 'Iedereen wil graag een goede uitgangspositie aan het einde van de tweede ronde, als de planner aan de slag gaat.' Al doende leert men, hebben zowel Nedtrain als Holland Casino ondervonden. Zo hebben beide bedrijven het aantal keuzemogelijkheden van oneindig teruggebracht naar beperkt. 'We hebben ontdekt dat we medewerkers al zeer blij maken met een beperkte variatie, en dan sluit het uiteindelijke resultaat ook beter aan op de operatie', zegt Tjebbes. Arts spreekt over een trechtermodel. 'In het begin kon alles. Later hebben we steeds meer beperkingen aangebracht, want de opzet is: werken als er werk is. Wij zeggen bijvoorbeeld: er zijn tussen 12 en 18 uur zes man nodig. De medewerkers kunnen dan zelf kiezen wanneer ze hun acht uur precies willen maken, als ze die piekuren maar meenemen.'

ZIEKTEVERZUIM

Nedtrain heeft veel plezier van het individueel roosteren. Zo is het ziekteverzuim gedaald van 12 naar 2 procent. 'Dat komt

onder andere doordat oudere werknemers kunnen kiezen voor minder nachtdiensten, terwijl ze vroeger in een keurslijf van vijf nachtdiensten zaten en zich na de derde nacht vaak ziek meldden.' Daarnaast doet het emplacement hetzelfde werk met 10 procent minder controle- en onderhoudsmonteurs. 'We kunnen het werk beter verdelen, er is minder uitlooptijd. In het vaste cyclische rooster waren monteurs soms al om zeven uur 's ochtends aanwezig terwijl ze pas om één uur 's middags aan de slag konden – doorbetaald en al. Dat komt nu niet meer voor.' Tjebbes heeft nog geen exacte cijfers, maar bevestigt dat de casino's die meedoen aan de proef hun arbeidscontracten beter kunnen 'uitnutten'. 'De pilots zijn juist bedoeld om dit soort effecten goed in kaart te kunnen brengen.'

VOORDELEN

De medewerkers zijn inmiddels ook overtuigd van de voordelen. Waar Arts eerst stuitte op een muur van onwil en conservatisme ('Je weet wat je hebt, maar niet wat je krijgt'), zouden zijn mensen nu niet meer anders willen. 'Het besef is doorgedrongen dat zij hun werktijden nu beter kunnen afstemmen op hun persoonlijke behoeften. Dat varieert van de zorg voor de kinderen tot jezelf vrij roosteren om 's zondags ADO Den Haag te zien voetballen.' Bij Holland Casino nemen 385 medewerkers deel aan de pilot. De eerste evaluaties wijzen uit dat de tevredenheid over de werktijden bij hen is toegenomen. Tjebbes is ervan overtuigd dat het succes schuilt in een goede samenwerking, zowel met de medewerkers in de proefvestigingen als met de bonden in de speciaal opgerichte paritaire werkgroep. Ook Arts heeft voortdurend de samenwerking opgezocht, bijvoorbeeld met de ondernemingsraad. Tot hij een beetje moe werd van alle apen en beren die iedereen zag op de weg. 'Jongens, laten we het nu gewoon gaan dóen, heb ik toen wel gezegd – de discussie voeren we achteraf wel.' ■



Individueel roosteren? AWWN helpt

AWVN begeleidt bedrijven die individueel willen gaan roosteren. Zo'n project begint vaak met een voorstudie of het überhaupt mogelijk is om het nieuwe roostersysteem in te voeren. Hoe lang moet de planningshorizon zijn, welke roosterwensen hebben de medewerkers? Een andere belangrijke vraag is of individueel roosteren wel de oplossing is voor de planningsproblemen die het bedrijf heeft. Soms blijkt bijvoorbeeld dat overwerk – en het daaruit voortvloeiende geklaag over de roosters – wordt veroorzaakt door structurele onderbezetting. Dat is niet met individueel roosteren op te lossen. Ook bij de invoering zelf is AWWN behulpzaam. Individueel roosteren moet technisch worden onder-

steund: AWWN kan beoordelen welke ICT-oplossing het beste past bij het bedrijf, het werkaanbod en de wensen van de medewerkers. Verder helpt AWWN bij het inrichten van de planorganisatie en het ontwerpen van de spelregels. Dat laatste is nodig omdat er altijd nog iets niet klopt aan het rooster dat medewerkers zelf maken, en de vraag is dan op welke manier het management moet ingrijpen. Wiens roosterwensen gaan het eerste op de helling? Tot slot begeleidt AWWN pilotprojecten, organiseert zij workshops of inloopspreekuren voor de medewerkers en zorgt voor tussen- en eindevaluaties. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de specia-

listen van AWWN op het gebied van arbeidstijdmanagement, via de AWWN-werkgeverslijn, 070 850 86 05, werkgeverslijn@awvn.nl.

AWVN heeft ook een brochure die uitgebreid ingaat op arbeidstijdmanagement. Een gedrukt (gratis) exemplaar kunt u aanvragen bij de AWWN-werkgeverslijn. Op de website van AWWN vindt u een overzicht van de adviesdiensten op het gebied van arbeidstijdmanagement. Ga naar www.awvn.nl/adviesdiensten-ATM. Op het uitsluitend voor leden toegankelijke deel van de website vindt u voorts de themamap arbeidstijdmanagement, met nieuws en achtergronden. Ga daarvoor naar www.awvn.nl/themamap-ATM.