

Zelfroosteren: win-win voor werknemers en werkgevers

## Geen diensten plannen, maar uren verdelen

In Zweden bepalen 170.000 werknemers hun eigen rooster. Iedereen is er enthousiast over. Het lijkt wel het ei van Columbus. Afgelopen maand was een Nederlandse delegatie op bezoek in Zweden om daar zelfroosteren in de praktijk te bekijken. Wat zijn de ervaringen daarmee? Hoe werkt zelfroosteren eigenlijk en heeft het ook in Nederland toekomst?

TEKST: PETER VOS, FOTO'S: SHUTTERSTOCK

In een pilot 'zelfroosteren' ontwerpt een kleine groep werknemers voor een periode van vier tot twaalf weken in onderling overleg de eigen werktijden. Dat gebeurt in een aantal stappen.

Vooraf bepaalt de manager voor de hele planningsperiode voor elk uur hoeveel personeel hij minimaal nodig heeft en maximaal kan gebruiken. Daarbij geeft hij ook de vereiste kwalificaties aan. Het rooster gaat uit van uren, maar desgewenst kan voor een kleinere tijdseenheid worden gekozen. Het resultaat kan er op een willekeurige dag in de planningsperiode uitzien als in de eerste grafiek op pagina 17 ('Bezettingseisen').

In dit voorbeeld is de afstand tussen de minimum- en maximumbezetting overdag groter dan 's nachts. Bijvoorbeeld doordat de manager het niet-tijdstipgebonden werk vooral tijdens kantooruren wil laten uitvoeren. Verder kan de marge tussen minimum en maximum worden beïnvloed door de te verwachten uitval van personeel (ziekte, vakantie e.d.), waar de manager rekening mee houdt. Het minimum kan echter ook maximum zijn. In dat geval zal bij afwezigheid overwerk of externe arbeid de onderbezetting moeten compenseren.

De tweede stap is dat werknemers binnen het aangegeven tijdskader aangeven wanneer zij willen werken en wanneer zij vrij willen zijn. Werknemers bepalen zelf hun begin- en eindtijden en hoe lang ze op een dag willen werken. Alle wensen van de betrokken werknemers worden vervolgens afgezet tegen de bezettingseisen. Dat kan er voor de eerder getoonde dag uitzien zoals weergegeven in de tweede grafiek op pagina 17 ('Wenspatroon').

In die grafiek is zichtbaar dat de wensen van de werknemers niet in de pas lopen met de gestelde minimum- en maximumeisen. Op de voorbeelddag is er sprake van onderbezetting in de ochtend en overbezetting in de avond. Bij zelfroosteren geldt echter de eis dat

de einduitkomst binnen de minimum- en maximumgrenzen moet vallen. Het is aan werknemers zelf om zodanige compromissen te sluiten, dat aan die eis wordt voldaan. Dat kan door diensttijden te veranderen, op andere dagen te werken enzovoort.

### COMPROMISSEN

Door het aanbrengen van wijzigingen in de eerdere wensen moet een balans tussen bezettingseisen en wensen tot stand komen. Het eindresultaat kan er voor deze dag uiteindelijk zo uitzien als in de derde grafiek op pagina 17 ('Eindoplossing') is weergegeven.

De eindoplossing geeft de manager een bezetting die voldoet aan de door hem gestelde randvoorwaarden. In de ochtenduren is de bezetting korte tijd op minimumniveau, in de middaguren is de maximumbezetting gerealiseerd. Op andere momenten zit de bezetting ergens tussen minimum en maximum in. Dit beeld zal elke dag anders zijn, maar altijd voldoen aan de minimum- en maximumeisen.

Werknemers hebben in de eindoplossing werktijden waarover zij zeggenschap hebben gehad. Weliswaar gaan daarbij

niet hun eerste wensen in vervulling, maar ze hebben wel zelf de regie gehad over de wijze waarop compromissen zijn gesloten. Het via zelfroosteren tot stand gebrachte rooster kan vervolgens worden toegepast. Daarbij zullen in het rooster nog wel wijzigingen kunnen optreden, bijvoorbeeld vanwege uitval van personeel of onverwacht extra werk. Dit kan voor individuele werknemers leiden tot verdere wijzigingen in hun werktijden. De manager stuurt deze wijzigingen aan. In de operationele fase is de zeggenschap over het organiseren van de werktijden dus weer terug bij de werkgever.

### RANDVOORWAARDEN

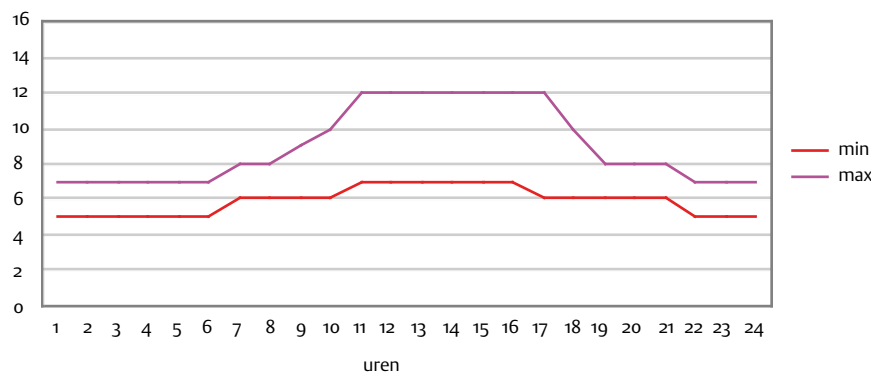
Het hiervoor geschetste principe van zelfroosteren ziet er eenvoudig uit. Maar er komt wel wat bij kijken. Zelfroosteren betekent zelforganisatie (zie kader *Succesfactoren*). Om te beginnen, vraagt dat een andere manier van denken bij het maken van roosters. Daarbij staat niet het verdelen van diensten over werknemers centraal, maar het verdelen van uren. Het collectieve karakter van begin- en eindtijden en dienstlengten wordt vervangen

### Succesfactoren

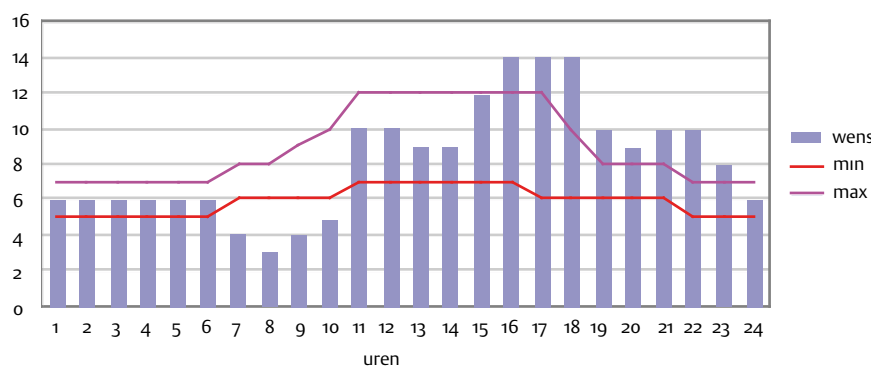
Zelfroosteren in de meest ultieme vorm komt neer op zelforganisatie. Wil zelforganisatie succesvol kunnen zijn, dan spelen de volgende zaken een rol:

- **Procedurale randvoorwaarden**
  - directe participatie werknemers
  - zo min mogelijk grenzen/beperkingen stellen
  - werknemers zijn verantwoordelijk voor uitvoering
- **Ontwerprichtlijnen**
  - minimum aan specificaties
  - optimale informatie
  - delegatie bevoegdheden
  - multifunctionele werknemers
  - coördinatie tussen organisatorische eenheden
- **Omgevingsvoorwaarden**
  - ondersteuning bij zelforganisatie (training, systemen e.d.)

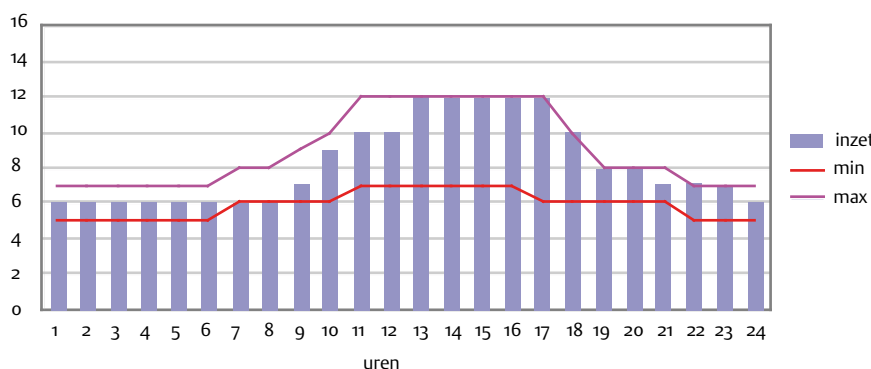
Grafiek 1 Bezettingseisen



Grafiek 2 Wenspatroon



Grafiek 3 Eindoplossing



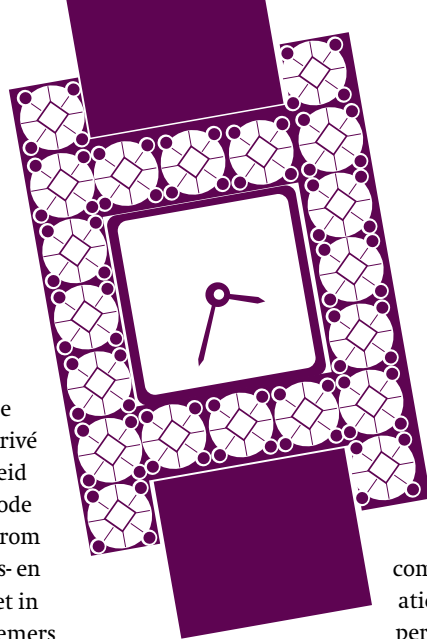
door een individuele variatie in begin- en eindtijden en dienstlengten (zie grafiek 4 op pagina 17). Dit komen en gaan van werknemers vereist zowel van management als werknemers een andere visie op samenwerken, communicatie, aansturing, enzovoort. En daar blijft het niet bij. Want ook het opstellen van minimum- en maximumgrenzen voor de vereiste personele bezetting is geen sinecure. De manager moet voor elke planningsperiode goed weten hoeveel mensen wanneer nodig zijn. Essentieel is dat

hij daarbij een zekere marge aanbrengt tussen minimum- en maximumeisen. Zonder die marge blijft er weinig speelruimte over voor werknemers. En deze zullen op hun beurt het door de manager neergelegde beeld moeten herkennen, wil er sprake zijn van gemotiveerd zelfroosteren. Dat vraagt leiderschap van de manager, zodat hij draagvlak creëert voor de vastgestelde bezettingseisen. Effectief management zal ertoe leiden dat de bezettingseisen per planningsperiode variëren. De inzet van werknemers zal daarin mee moeten gaan.

Maar ook werknemers hebben bij zelfroosteren de gelegenheid om elke planningsperiode opnieuw de optimale balans tussen werk en privé te zoeken, inclusief de mogelijkheid om meer of minder uren per periode te werken. Zelfroosteren gaat daarom gepaard met een systeem van plus- en minuren, dat deze variatie in inzet in goede banen moet leiden. Werknemers kunnen daardoor plussen en minnen met hun arbeidsuren, mits de totale optelsom van werknemersuren maar weer past binnen de door de manager aangegeven (per planningsperiode variërende) bandbreedte. De methodiek van zelfroosteren zorgt er zodoende voor dat de dynamische vraag van werkgeverskant in evenwicht wordt gebracht met het dynamische aanbod van werknemerskant. In de uitwisseling daarvan moet voor beide partijen een win-win situatie ontstaan.

**SPELREGELS**

Het is belangrijk om spelregels af te spreken over de manier waarop het wensenpatroon in lijn wordt gebracht met de bezettingseisen. Om die match te bereiken, is het van belang dat alle werknemers meedoen. Bij het aangeven van de eerste wens kunnen werkgevers veto's aangeven, al moeten die wel zoveel mogelijk beperkt blijven. Bij het modelleren van het eerste wensenpatroon naar het uiteindelijke rooster, wordt het aanpassen van wensen aan de eisen gestimuleerd. Bij dat laatste spelen niet alleen de collega's een rol, maar ook de manager. Die moet overigens niet zelf de oplossing voorschrijven, maar werknemers wijzen op hun verantwoordelijkheid in het proces. Het resultaat van zelfroosteren moet worden beloond en beheerd. De beloning van inconveniente uren moet passen bij de systematiek van zelfroosteren, terwijl het gebruik van plus- en minuren moet zijn afgestemd op de definitie van overwerk (wanneer is een uur een plusuur en wanneer een overuur?). Het ligt voor de hand om een bandbreedte af te spreken waarbinnen de plus- en



minuren rond de contractuele arbeidsduur van de werknemer mogen bewegen. Een goede bandbreedte is daarbij afgestemd op een combinatie van de variatie aan benodigde uren per planningsperiode en de behoefte van werknemers om met hun arbeidsuren te variëren. Verder moet helder zijn hoe om te gaan met aanpassingen gedurende de roosterperiode. In principe is de manager daarvoor verantwoordelijk, maar het is ook denkbaar dat wekelijks of dagelijks aanpassingen in onderling overleg tussen manager en werknemers gestalte krijgen, al dan niet gebruik makend van de flexibiliteit van een plus- en minuren-systematiek. Bij dit alles is van groot belang dat management en werknemers op eenvoudige wijze inzicht hebben in de wijze waarop wensen van werknemers en eisen van werkgever op elkaar aansluiten. Via software is dit eenvoudig te realiseren. Het is mogelijk om in het proces van afstemmen de computer te gebruiken om oplossingen te genereren. Als dat gebeurt, is dat echter een verlies voor het principe van zelfroosteren. Bij zelfroosterend gaat het er om dat werknemers zelf hun wensen in de computer aanpassen totdat een goede oplossing is bereikt. Vandaar dat zelfroosteren zich niet leent voor grote groepen werknemers. Is er

sprake van een grote groep, dan moet die groep voor invoering van zelfroosteren eerst in kleinere groepen worden opgedeeld.

**ERVARINGEN**

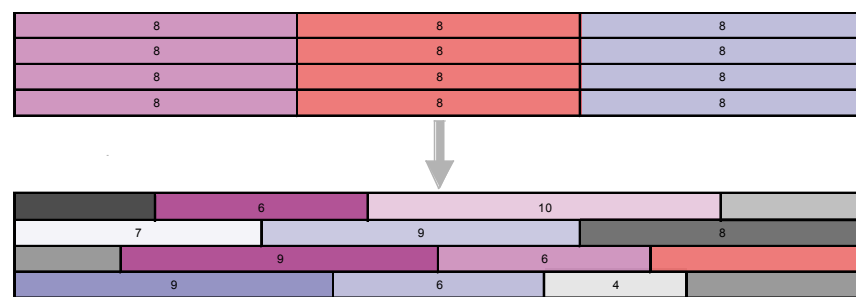
Enkele weken geleden was een delegatie van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) op bezoek in Zweden om daar de praktijk van het zelfroosteren te bestuderen. De delegatie heeft zowel gesproken met werkgevers als met werknemers en hun vertegenwoordigers, en is op bezoek geweest bij Time Care, de producent van de software die bij zelfroosteren in Zweden wordt gebruikt. In Zweden doen inmiddels zo'n 170.000 werknemers aan zelfroosteren. Deze werknemers zijn voornamelijk te vinden in de (zakelijke) dienstverlening. In de Zweedse industrie komt zelfroosteren nog maar in een enkel bedrijf voor. Veel werknemers in de zorgsector kiezen echter bij voorkeur voor werkgevers die zelfroosteren in het pakket hebben zitten. Daarmee is meteen duidelijk dat zelfroosteren een belangrijk instrument kan zijn bij het binden en boeien van personeel. Dit wil overigens niet zeggen dat iedereen die werkzaam is in een Zweeds ziekenhuis zijn werktijden via zelfroosteren organiseert. In het door de NCSI-groep bezochte ziekenhuis werkte net iets meer dan de helft van de werknemers op basis van zelfroosteren. De rest van de werknemers niet, omdat ze of (1) alleen tijdens kantoor tijden werkten, of (2)

**Zweedse arbeidsverhoudingen en -voorwaarden**

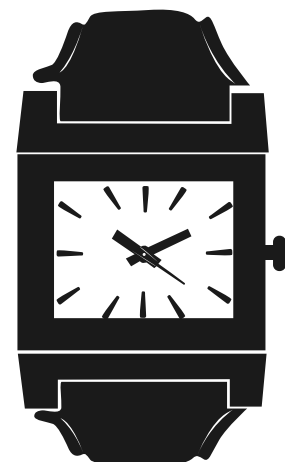
In Zweden werken mannen en vrouwen overwegend voltijds, waarbij de arbeidsparticipatie van vrouwen die van mannen benadert. Deeltijd komt er relatief weinig voor. In vergelijking met Nederland bestaan er ruime regelingen rond ouderschapsverlof met behoud van inkomen. Voor werken op afwijkende tijden worden slechts kleine financiële vergoedingen betaald. De voornaamste compensatie zit in tijdcompensatie. Hoe meer iemand op afwijkende tijden werkt, hoe lager z'n gemiddelde werkweek. Per sector kan de manier van compenseren verschillen, waarbij tevens onderscheid kan bestaan tussen blauwe en witte boorden. Ook vakbonden en beroepsgroepen onderscheiden zich veelal van elkaar via het patroon van blauwe en witte boorden. Sinds kort heeft Zweden de Europese richtlijn voor de organisatie van de arbeidstijd ingevoerd. Zowel werkgevers als werknemers hebben daarbij het meeste last van het voorschrift van de dagelijkse rust van 11 uur. Men is kortere rusttijden gewend. De Zweedse visie over wat gezond roosteren is, wijkt af van wat in Nederland gebruikelijk is. Waar Nederland snelle voorwaartse rotatie bepleit, probeert Zweden het wisselen van diensttijden zoveel mogelijk te minimaliseren. Werknemers die uitsluitend 's nachts werken, zijn in Zweden dan ook een algemeen aanvaard verschijnsel.

omdat hun functie te specialistisch was, of (3) omdat ze de traditionele roostermethoden prefereerden. Overigens waren hierop ook weer uitzonderingen. Hoewel dat in die gevallen relatief weinig vrijheid aan werknemers gaf om de werktijden naar eigen inzicht te organiseren (vanwege de strikte bedrijfsmatige randvoorwaarden of kleine groep), ervoeren betrokkenen het zelfroosteren toch als positief. ■

Grafiek 4 Zelfroosteren



Zelfroosteren impliceert dat het collectieve karakter van begin- en eindtijden en dienstlengten wordt vervangen door een individuele variatie in begin- en eindtijden en dienstlengten.



## Time Care in Nederland

Het concept zelfroosteren, zoals dat wordt ondersteund met de software van Time Care, is naar Nederland gebracht door de Déhora Group. Op dit moment worden op diverse plekken in Nederland pilots voorbereid. Het begin blijkt echter niet eenvoudig. Zowel werkgevers als vakbonden kijken graag de kat uit de boom. Wel is er enorme behoefte aan Nederlandse ervaringen met zelfroosteren. De positieve verhalen uit Zweden over het win-winkarakter van zelfroosteren is hier meestal nog geen voldoende argument om van start te gaan. De ervaring die in Nederland op dit moment met Time Care wordt opgebouwd, is dan ook nog heel beperkt. Feitelijk experimenteert alleen KLM op een aantal afdelingen ermee. Hopelijk lukt het op korte termijn om een aantal *best practices* te genereren. Want als er één schaaft over de dam is...



Die positieve ervaringen van zelfroosteren waren er zowel bij werkgevers als werknemers. Vanuit het werkgeversperspectief ging het dan vooral om een effectievere personeelsinzet, gemotiveerd personeel, lager ziekteverzuim, minder overwerk (plus- en minuren), en uiteindelijk minder kosten en hogere productiviteit. Dat was overigens niet altijd direct aan het zelfroosteren toe te schrijven. Bij een zorginstelling leidde de eis om het werkaanbod per uur helder in kaart te brengen tot het omzetten van een negatief bedrijfsresultaat in een positief bedrijfsresultaat. Een dergelijke maatregel had natuurlijk ook in een traditionele roosteromgeving genomen kunnen worden, zij het dat die maatregel nu parallel liep met de introductie van meer zeggenschap van werknemers bij het organiseren van de werktijden. Die vergroting van de zeggenschap en het beter afstemmen van de werktijden op de privésituatie waren de plus voor werknemers.

### GROEPSSAMENSTELLING

Aangezien in Zweden voltijdarbeid de norm is, is dat precies afstemmen van werktijden op privé, met de mogelijkheid om daar dagelijks en wekelijks andere keuzes in te maken, voor werknemers van groot belang. Het realiseren van die winst aan werknemerskant vereist wel dat de groepsamenstelling van de zelfroosteraars zo gevarieerd mogelijk is qua samenstelling. Een goede spreiding over leeftijden, man-vrouwverhoudingen en samenlevingsverbanden verhoogt de kans op succes bij zelfroosteren. Illustratief daarbij is de opmerking die in één van de bezochte bedrijven gemaakt werd: "Mannen roosteren vrije tijd om te recreëren, vrouwen roosteren vrije tijd om zorg en huishouden rond te krijgen". In Zweden zijn de verhoudingen achter de voordeur dus nog redelijk traditioneel, ondanks het feit dat beide partners vaak voltijd werken. Alle partijen in Zweden gaven aan dat het invoeren van zelfroosteren niet

eenvoudig is. Introductie van het concept bij werknemers leidt stelselmatig tot de reactie: "Het kan toch niet waar zijn: werktijden conform je wensen en de werkgever die er profijt van heeft?" Invoering vraagt dan ook zorgvuldige voorbereiding waarbij werkgever, management, werknemers, medezeggenschap en vakbonden zijn betrokken. Cruciaal is vooral de rol van het management. Van hen wordt gevraagd om enerzijds afstand te nemen van een deel van hun 'natuurlijke' werkzaamheden, terwijl ze anderzijds leiderschap moeten tonen in het richting geven aan het pro-

## De eerste negen maanden zijn vooral vallen en opstaan, leren en verder gaan

ces van zelfroosteren. Werknemers op hun beurt moeten geloof krijgen in de winst die zij kunnen bereiken. In de bezochte bedrijven was het zelfroosteren altijd stapsgewijs ingevoerd, en zonder dwang. Kleine pilots groeiden langzaam uit tot olievlekken, waarbij eilanden van traditioneel roosteren gewoon konden blijven bestaan. Open communicatie over voor- en nadelen hoort daar nadrukkelijk bij. Zoals de Zweedse softwareleverancier zei: "Garanties kunnen we niet geven. Maar kijk naar de voorbeelden die er al zijn". Die voorbeelden leren dat een incubatietijd van negen maanden reëel is. Met andere woorden: de eerste negen maanden van zelfroosteren zijn vooral vallen en opstaan, leren en weer verder gaan. Na die tijd wordt een situatie bereikt waarin alle spelers het spel kennen en dat beginnen te beheersen, waarna het vervolgens goed begint te lopen. Eenmaal in deze fase aangeland, wil niemand meer terug, hoewel er natuurlijk altijd nog verbeterpunten zijn aan te wijzen.

### GOEDE AFSPRAKEN

De Zweedse werkgevers en werknemers onderstreepten allemaal het belang van goede afspraken over de spelregels. Met name moet er duidelijkheid zijn over de arbeidsvoorwaardelijke randvoorwaarden van de beloning en de omgang met de plussen en minnen rond de uren. De beloning van afwijkende werktijden moet passen bij de individualisering van de roosters (bijvoorbeeld een klokurenmatrix en geen ploegentoeslag). In Zweden speelt geld daarbij een marginale rol, omdat de beloning van afwijkende tijden vooral via tijdcompensatie plaatsvindt. Die tijdcompensatie, gevoegd bij een systeem van plus- en minuren, vereist een zuivere en transparante manier van uren tellen, zodat medewerkers weten hoeveel ze nog moeten werken of al teveel werken.

Direct in verband daarmee staat de noodzaak voor heldere afspraken over de hoeveelheid uren die werknemers in de plus of de min mogen gaan, ten opzichte van hun contractuele arbeidsduur. Met name op dit soort aspecten bleek de software een zeer goed hulpmiddel om effecten van individuele keuzes transparant in beeld te brengen. Verder bleken er weinig aanvullende afspraken te bestaan over arbeids- en rusttijdnormen. De wettelijke kaders worden in Zweden door sociale partners op een enkel onderdeel nu al als te krap ervaren. Een verdere inperking zou dat alleen maar erger maken. Wel worden er regelmatig afspraken gemaakt over de maximumlengte van de werkdag (en soms over de minimumlengte). Bij

het zelfroosteren is het echter vooral de werknemer die bepaalt wat in zijn of haar geval acceptabel of niet acceptabel is. In zelfroostersituaties blijken werknemers bijvoorbeeld gebroken diensten voor zichzelf in te plannen. Soms komen zij uitsluitend voor een kort werkoverleg naar het bedrijf, terwijl dat in traditionele roostersituaties óf niet aan de orde zou zijn óf als overwerk zou zijn georganiseerd.

### NIEUWE MOGELIJKHEDEN

Het principe van zelfroosteren zoals in Zweden toegepast, is in beginsel goed toepasbaar op situaties in Nederland. Het voert echter te ver om zelfroosteren overal toe te passen. Lang niet alle bedrijfsprocessen lenen zich ervoor om het werk in uren op te knippen en over werknemers te verdelen. En sommige werkzaamheden vereisen inzet van vaste teams met daarin op elkaar ingespeelde werknemers. Bovendien moet de bedrijfscultuur rijp zijn voor zelfroosteren. Zijn werknemers bereid om de verantwoordelijkheid voor het maken van het rooster te nemen en daarbij ruimte te creëren voor elkaars individuele belangen? Beschikt de manager in dit proces over leiderschapskwaliteiten? Toch zijn er zeker ook veel bedrijven waar zelfroosteren nieuwe mogelijkheden biedt om tot betere werktijden te komen, zowel voor de werkgever als de werknemers. Met name bedrijven waar al op basis van individuele roosters wordt gewerkt, zijn kansrijk. Daarbij moet men elkaar wel de voordelen van zelfroosteren gunnen en de randvoorwaarden

scheppen om die voordelen zo goed mogelijk binnen te halen. Voor sociale partners op CAO-niveau betekent invoering van zelfroosteren een dereguleringsvraag. Het vraagt om belonings- en arbeidsduurparagrafen die variabiliteit en diversiteit toestaan. De grootste hobbel in vergelijking met de Zweedse situatie is het hoge niveau van (ploegen)toeslagen in Nederland. Verandering van werktijden leidt in Nederland vooral tot discussies over verandering in inkomen, waardoor een andere manier van roosteren – hoewel sociaal wenselijk – om financiële redenen door werknemers wordt geblokkeerd. In Zweden speelt tijd een veel belangrijkere rol dan geld, mede doordat daar niet het anderhalfdienersmodel maar het tweeverdienersmodel de hoofdstroom is. De uitdaging voor sociale partners in Nederland is om nieuwe structuren c.q. regelingen te ontwikkelen, die deze bedreigingen verkleinen en de kansen vergroten. Het draait bij zelfroosteren vooral om de arbeidsverhoudingen. Management en werknemers moeten bij zelfroosteren hun traditionele rollen verlaten. De manager moet zijn werknemers naar een oplossing leiden die zij zelf georganiseerd hebben. In steeds terugkerende processen moeten werknemers met elkaar het werk voor een volgende planperiode verdelen. Dat vergt een actieve betrokkenheid waarbij werktijd en vrije tijd twee zijden van dezelfde medaille zijn.

Zelfroosteren mogelijk maken, betekent voor de werkgever investeren in nieuwe arbeidsverhoudingen om daarmee grotere betrokkenheid en effectievere inzet van het personeel mogelijk te maken. Voor werknemers betekent het open staan voor de belangen van de directe collega's, om vervolgens samen zo optimaal mogelijk werktijd en vrije tijd in balans te brengen. Het gaat daarbij niet om het verdelen van diensten, maar van uren. Dat maakt zelfroosteren in de Nederlandse situatie nieuw, en daarmee tot een voorbeeld van sociale innovatie. ■

Vragen over zelfroosteren? Over arbeidstijdmanagement? Neem contact op met de specialisten van AAVN op dit gebied. Bel of mail de AAVN-werkgeverslijn, (070) 850 86 05, [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl).

### Voorlichtingsbijeenkomst over zelfroosteren

Op 15 mei, van 10 tot 12.30 uur, organiseert AAVN in samenwerking met de Déhora Group uit Nederland en Time Care uit Zweden een voorlichtingsbijeenkomst over zelfroosteren. Tijdens deze bijeenkomst staat de vraag hoe zelfroosteren in de praktijk werkt centraal en komen verschillende roostermethoden ter sprake. Er is ruime gelegenheid tot het stellen van vragen.

De bijeenkomst, waaraan maximaal 50 mensen kunnen deelnemen, vindt plaats in hotel Golden Tulip Garderen. Kosten: 50 euro per persoon exclusief BTW. Aanmelden voor deze bijeenkomst? Ga naar de website van AAVN, [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl); kijk onder 'Bijeenkomsten'.