

## Instrument Stappenplan pilot Zelfroosteren

### Inleiding

Van oudsher werken medewerkers in de industrie in een collectief ploegensysteem. Hierbij wordt gewerkt in vaste cyclische roosters, met vaste ploegen en met vaste toeslagen. Medewerkers hebben over het algemeen weinig zeggenschap over het bepalen van werktijden. Ruiling en verlofopname zijn eigenlijk de enige mogelijkheden om het rooster te optimaliseren.

In het kader van duurzame inzetbaarheid wordt steeds vaker naar andere methodieken gekeken. Zelfroosteren is een methodiek die op een steeds groter enthousiasme mag rekenen. Wat maakt zelfroosteren anders? Het grote verschil is de combinatie van invloed en verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid wordt bij dit concept zo laag mogelijk in de organisatie gelegd, namelijk bij de medewerkers zelf. Hierdoor nemen de eigen regelmogelijkheden sterk toe (zie box 1).

#### Box 1: Wat is Zelfroosteren?

##### Werkgever bepaalt het WAT

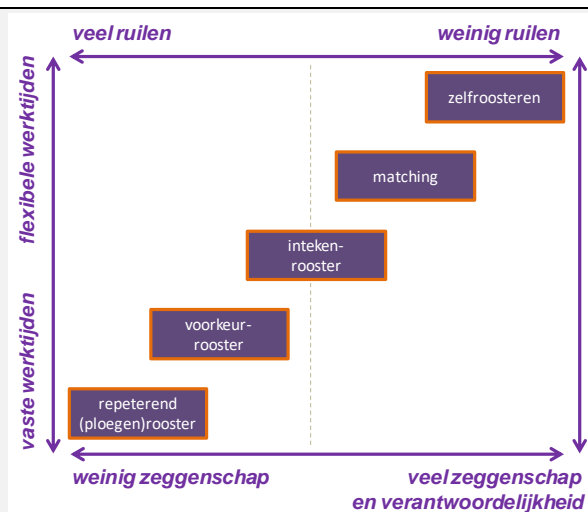
Per roosterperiode geeft de werkgever exact aan hoeveel medewerkers, van welke kwalificatie, op welk moment minimaal en maximaal nodig zijn (de bezettingseisen). De hoeveelheid benodigd personeel kan dus per dag, per week en per roosterperiode verschillen. Aldus kan de bezetting zeer efficiënt en flexibel aanpasbaar worden afgestemd op de daadwerkelijk productievraag.

##### Medewerker bepaalt het HOE

De verantwoordelijkheid voor het rond krijgen van de gevraagde arbeidscapaciteit wordt in twee stappen bij de groep medewerkers gelegd. In de eerste stap geeft elke medewerker vanuit de eigen werkprivé balans zijn puur individueel gewenste rooster op. In de tweede stap wordt groepsgewijs bekeken op welke manier tekorten en overschotten in het rooster het beste kunnen worden opgelost. Alleen als het echt niet anders kan, schiet de werkgever te hulp.

Zelfroosteren onderscheidt zich hiermee duidelijk van andere vormen van arbeidstijdparticipatie. In lijn met het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) wordt individueel roosteren als overkoepelend begrip gehanteerd. Bij individueel roosteren gaat het om systemen waarbij, op een of andere wijze, bij de roostervormgeving rekening wordt gehouden met de individuele situatie van de betrokkenen. In Figuur 1 wordt het onderscheid schematisch toegelicht.

Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende vormen van individueel roosteren. In de figuur worden twee assen onderscheiden: de deelname aan het roosterproces en de invloed van een medewerker op zijn of haar rooster. Deze assen leiden tot een viertal kwadranten. Rechtsboven bevindt zich het kwadrant waarin de werknemer de hoogste graad van participatie heeft. In andere kwadranten zijn vormen te vinden die minder deelname aan het roosterproces betekenen, maar wel degelijk een belangrijke invloed van de medewerker op zijn of haar werktijden met zich mee brengen.



Praktijkvoorbeelden laten zien dat als gevolg van zelfroosteren de werkprivé balans van medewerkers verbetert, de productiviteit stijgt, het ziekteverzuim daalt en overwerk afneemt.

Omdat zelfroosteren voor bijna iedereen nieuw is, wordt een implementatie voorafgegaan door een pilot. De pilot dient om alle betrokkenen in een veilige en overzichtelijke omgeving aan het concept te laten wennen en de afgesproken spelregels uit te testen. Op basis van de resultaten van de pilot kan vervolgens worden bepaald of het concept past, of de beoogde doelstellingen worden behaald (zie ook stap 3) en wat randvoorwaarden en kritische succesfactoren zijn voor een eventuele implementatie op grotere schaal.

Het stappenplan zelfroosteren geeft handvatten om een pilot zelfroosteren succesvol binnen de eigen onderneming in te kunnen voeren.

#### Box 2: Invloed en roosterbelasting

Invloed op het rooster kan de ervaren roosterbelasting verminderen. Ten eerste door het toepassen van die invloed: medewerkers kunnen daardoor kiezen voor de tijdstippen die voor hen gunstig zijn en voor een ritme van werken en vrije tijd dat goed aansluit bij hun persoonlijke omstandigheden en behoeften. Ten tweede als gevolg van wat ook het wel het psychologische proces wordt genoemd: het kunnen uitoefenen van invloed draagt bij aan ervaren welzijn en vitaliteit van medewerkers.

Meer invloed wil overigens nog niet zeggen dat het rooster per se gezonder wordt. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld keuzes maken die de sociale belasting van het rooster verlagen, maar tegelijkertijd de lichamelijke belasting vergroten. Vanuit het perspectief van gezondheid scherpen sommige organisaties daarom de regels rondom nachtdiensten aan ten opzichte van dagdiensten. Het gevaar bestaat echter dat wordt georganiseerd op uitzonderingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als een aantal medewerkers zichzelf overschat en te zwaar inplant (met alle gevolgen van dien). De neiging is dan om de regels aan te scherpen. Beter is om de regels te laten zo als zij zijn en op individuele basis gesprekken te voeren met medewerkers die het aangaat.

## Stap 1: Toetsen op haalbaarheid

Het is verstandig om te starten met een haalbaarheidsonderzoek om te bepalen of binnen de organisatie aan de randvoorwaarden van zelfroosteren is voldaan. Om zelfroosteren succesvol als methodiek in te kunnen voeren, zijn namelijk twee belangrijke voorwaarden:

1. Er moet een wil zijn om met elkaar het rooster rond te krijgen. Hiertoe wordt in het haalbaarheidsonderzoek aandacht besteed aan zaken als werksfeer, vertrouwen tussen management en werkvloer, onderlinge collegialiteit en veranderbereidheid binnen de organisatie.
2. Zelfroosteren moet in de praktijk mogelijk zijn. Hiertoe wordt in het haalbaarheidsonderzoek aandacht besteed aan:
  - Personeel: denk aan formatie, kwalificaties, contractenmix en homogeniteit van de groep met betrekking tot werktijdvoorkeuren.
  - Organisatie: denk aan productieproces en werkaanbod.
  - Omgeving: denk aan verwachting over toekomstige groei (of krimp), schommelingen in het werkaanbod en het gebruik van externe flexibiliteit.

Het haalbaarheidsonderzoek levert succes- en risicofactoren op ten aanzien van het experimenteren met zelfroosteren.

### Box 3: Succesfactoren bij de invoer van zelfroosteren

- Er is draagvlak onder medewerkers, leidinggevenden, werkgever en OR / PvT.
- De werkgever kan de behoefte aan controle ten aanzien van het rond krijgen van het rooster los laten.
- Medewerkers hebben iets te kiezen op het gebied van werktijden.
- Medewerkers kennen een voldoende mate van onderlinge uitwisselbaarheid.
- Binnen de organisatie (betrokken afdeling) geldt een voldoende mate van collegialiteit.
- De formatie sluit aan bij het werkaanbod.

Wanneer op basis van het haalbaarheidsonderzoek is ingeschat dat zelfroosteren haalbaar is binnen de organisatie, dient de organisatie te worden geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek en het plan aanpak voor het vervolg.

NB: Uit het haalbaarheidsonderzoek kan naar voren komen dat zelfroosteren nog een te grote stap is binnen de organisatie, maar dat minder vergaande vormen wellicht wel realistisch zijn. Hierbij kan worden gedacht aan een vorm waarbij medewerkers een deel van hun rooster zelf inplannen en een ander deel door de organisatie wordt ingepland.

## Stap 2: Instellen stuurgroep en werkgroep

In stap 2 wordt de projectorganisatie ingericht. Afhankelijk van de omvang van pilot kan het verstandig zijn om zowel een stuurgroep als een werkgroep in te richten. De stuurgroep zet de grote lijnen uit, formuleert de opdracht aan de werkgroep en neemt beslissingen. De werkgroep is verantwoordelijk voor de uitwerking en uitvoering van de opdracht. Idealiter zitten niet teveel dezelfde personen in de stuur- én werkgroep. Het is verstandig om de OR / PvT, vanuit haar rol als gekozen vertegenwoordiger van de medewerkers, zowel deel te laten nemen in de stuurgroep als in de werkgroep. Daarnaast wordt geadviseerd om een afvaardiging van de daadwerkelijk bij de pilot betrokken medewerkers en leidinggevenden in de werkgroep zitting te laten nemen.

### Box 4: Zelfroosteren en de medezeggenschap

De Wet op de Ondernemingsraden geeft aan dat het instemmingsrecht van de OR / PvT van toepassing is ten aanzien van de te hanteren spelregels bij zelfroosteren (artikel 27 WOR); voor zover deze spelregels inhoudelijk afwijken van afspraken die reeds in de cao of de eigen bedrijfsregeling zijn vastgelegd. Op het moment dat zelfroosteren gepaard gaat met meer veranderingen (de aanschaf van een softwaresysteem of de inhuur van een externe adviseur), heeft de OR / PvT daarnaast ook adviesrecht op die veranderingen (artikel 25 WOR). Het kan zo zijn dat arbeidsvoorwaardelijke afspraken met de vakbonden moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld hoe individueel gemaakte roosters moeten worden beloond. Maar daarnaast kunnen sociale partners ook spelregels m.b.t. proces, procedures en normen in de cao vastleggen.

Dit is de formele kant. De doelstelling van pilot zelfroosteren is om gezamenlijk een andere werkwijze uit te testen. Het succesvol experimenteren, vraagt om draagvlak van alle betrokken partijen. Draagvlak creëren kan alleen door ervoor te zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment betrokken worden en invloed kunnen uitoefenen op het traject.

Is zelfroosteren ingevoerd, dan verandert de rol van de OR / PvT: het instemmingsrecht op elke wijziging in de roosters is dan vervangen door een instemmingsrecht op voorwaarden en spelregels waarbinnen een individuele medewerker zijn eigen rooster kan bepalen (voor zover deze niet binnen de cao zijn afgesproken).

### Stap 3: Inrichten pilot

In stap 3 wordt de inrichting van de pilot vastgesteld. Hierbij dient aandacht te zijn voor de volgende zaken:

- Het doel van de pilot. Door het opstellen van concrete doelstellingen kan aan het einde van de pilot worden gemeten of de pilot is geslaagd. Zie ook hieronder onder 'evaluatie'.
- Deelname aan de pilot. De pilot kan de hele organisatie betreffen, maar ook één of meer afdelingen. Als de doelgroep van de pilot is bepaald, moet vervolgens worden gekeken of binnen de doelgroep deelname aan de pilot vrijwillig of verplicht.
- Start van de pilot. In de planning moet rekening worden gehouden met alle voorbereidende werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd voordat kan worden gestart met de pilot.
- Duur van de pilot. Ervaring leert dat een pilotperiode van minimaal 9 maanden nodig is om te experimenteren met zelfroosteren.

### Evaluatie

Om het behalen van de doelstelling en de inzichten en ervaringen van de pilot te evalueren, is het raadzaam om een voormeting te combineren met één of meerdere nametingen (bijvoorbeeld halverwege en aan het einde van de pilot). De voormeting wordt voorafgaand aan de pilot uitgevoerd, dat wil zeggen als de medewerkers nog worden ingepland volgens de huidige roostersystematiek. De nameting(en) worden uitgevoerd nadat de organisatie ervaring heeft opgedaan met zelfroosteren. Vergelijking van de resultaten van de voormeting en de nametingen(en) maakt niet alleen inzichtelijk in hoeverre de nieuwe situatie de gewenste verbetering laat zien ten opzichte van de situatie voorafgaand aan het zelfroosteren, maar ook welke leermomenten uit de pilot kunnen worden gehaald.

Doelstellingen kunnen worden geformuleerd op verschillende gebieden:

- Beleving medewerkers: denk aan ervaren werkprivé balans, tevredenheid met de werktijden. De beleving van de medewerkers laat zich het beste meten door middel van vragenlijstonderzoek. Bij een vragenlijstonderzoek hebben alle medewerkers een gelijke stem in de evaluatie.
- Bedrijfsmatige analyse: denk aan ziekteverzuim, inzet van overwerk, inzet van interne en externe inhuur alsmede productiecijfers. Wanneer doelstellingen op dit terrein worden geformuleerd, is het van belang om vooraf te inventariseren of de benodigde informatie te verkrijgen is uit de (huidige) systemen ofwel handmatig moet worden bijgehouden.
- Uitwerking in roosters: denk aan overtredingen Arbeidstijdenwet, roosterergonomie, aantal ruilingen na publicatie rooster. Wanneer doelstellingen op dit terrein worden geformuleerd, is het van belang om vooraf te inventariseren op welke wijze de benodigde informatie gedurende de pilot wordt bijgehouden.

Door de beoogde doelstellingen van te voren zo helder en eenduidig mogelijk vast te stellen, is het achteraf makkelijker om met elkaar vast te stellen of de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd.

#### Stap 4: Vaststellen kaders en spelregels

Zelfroosteren vindt plaats binnen vooraf gedefinieerde kaders. Om het proces van zelfroosteren, binnen deze kaders, goed te laten verlopen zijn 'spelregels' nodig. Dit zijn regels waar medewerkers en de organisatie zich aan dienen te houden bij het roosteren.

Met betrekking tot de spelregels kan worden gedacht regels m.b.t. proces, procedures en normen:

- Duur roosterproces: hoe lang duren de verschillende stappen om tot een rooster te komen.
- Duur roosterperiode: voor welke periode wordt het rooster gemaakt.
- Mededelingstermijn: hoeveel dagen van te voren wordt het rooster gepubliceerd.
- Gelijke kansen: hoe wordt geborgd dat medewerkers gelijk worden behandeld en gelijke kansen krijgen.
- Vaste contractafspraken: hoe wordt omgegaan met bestaande vaste roosterafspraken.
- Wie is aan de beurt: hoe kan objectief worden aangetoond 'wie aan de beurt' is om een tekort of een overschot in het rooster op te lossen.
- Vangnetregeling: wat gebeurt er als medewerkers met elkaar het rooster niet 'rond krijgen'.
- Arbeidsduur: mogen medewerkers binnen een bandbreedte meer of minder uren werken dan hun contractsomvang en, zo ja, wat is dan het ijkmoment (het moment dat een medewerker binnen de vastgestelde grenswaarde uit moet komen).
- Roosterpatronen: mogen medewerkers alle dienstcombinaties kiezen (mits de Arbeidstijdenwet niet wordt overschreden) of worden vooraf grenzen gesteld.
- Diensten: gelden er onder- of bovengrenzen aan het aantal in te plannen (nacht)diensten per roosterperiode of kalenderjaar en zo ja voor welke diensten gelden deze grenzen.
- Verandering: wat wordt afgesproken op het moment dat, als gevolg van andere bezettingseisen, de onderlinge verhouding tussen diensten drastisch verandert.
- Ploegentoeslag: wat wordt afgesproken over de ploegentoeslag gedurende de pilot.

Let op dat het aantal normatieve spelregels dat wordt afgesproken een directe invloed kan hebben op de keuzemogelijkheid voor medewerkers. Hoe meer de spelregels worden dichtgetimmerd, hoe minder er voor medewerkers valt te kiezen. Procedurele regels helpen om vertrouwen te hebben in het systeem.

Het is daarnaast van belang om afspraken te maken over bijsturing. Het is dan duidelijk op welk moment en op welke wijze afspraken en spelregels op basis van voortschrijdend inzicht kunnen worden aangepast.

### Stap 5: Opstellen en uitrollen communicatieplan

Met zelfroosteren vindt (ook) een grote cultuurverandering plaats in de organisatie. In de industrie heerst op veel plaatsen een sterke 'ploegencultuur': medewerkers werken vaak al jaren met dezelfde collega's en kennen hun werktijden lang vooruit. Een overgang naar zelfroosteren betekent een breuk met deze 'ploegencultuur'. Medewerkers wordt niet alleen gevraagd om hun vaste ploeg en hun vaste rooster los te laten, maar ook om met elkaar de verantwoordelijkheid te nemen voor het rond maken van het rooster. Het is dan ook essentieel dat er voor start van de pilot en tijdens de pilot duidelijk wordt gecommuniceerd richting medewerkers en leidinggevenden *en* wordt geluisterd naar wat zij inbrengen. Wanneer dit niet adequaat gebeurt, kan onzekerheid en onrust ontstaan.

Een communicatieplan kan helpen om te borgen dat alle belanghebbenden op het juiste moment de juiste informatie ontvangen. Relevante onderwerpen om in het communicatieplan - met een tijdslijn - op te nemen, zijn:

- Aanleiding en doel. Wat is de aanleiding en wat verwacht de organisatie te bereiken met de overgang naar zelfroosteren. Het is belangrijk om over beiden helder en transparant te communiceren. Als er bijvoorbeeld sociale *en* bedrijfsmatige overwegingen zijn om te gaan zelfroosteren, is het belangrijk om dit te benoemen. Het weglaten van overwegingen kan leiden tot argwaan.
- Vorm. Hoe gaat de pilot er uit zien, wat zijn de spelregels en wat wordt van alle betrokkenen tijdens de verschillende processtappen verwacht. Om de pilot succesvol te laten verlopen is van belang dat:
  - Medewerkers training ontvangen over hoe zelfroosteren werkt, wat van hen wordt verwacht, hoe de spelregels werken en waar zij met eventuele vragen terecht kunnen.
  - Leidinggevenden training ontvangen om medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden tijdens de pilot. De leidinggevende bewaakt immers het groepsproces. Het gaat hierbij om het tonen van leiderschap, de wil om zelfroosteren tot een succes te maken en coaching van de medewerkers.
- Realistische verwachtingen. Het is belangrijk om duidelijk te zijn over mogelijkheden en beperkingen. De praktijk laat bijvoorbeeld zien dat, afhankelijk van de groepssamenstelling, gemiddeld circa 80-90% van de werktijdvoorkeuren van medewerkers worden gehonoreerd (en dus niet 100%).

- Draagvlak. Draagvlak wordt gecreëerd door alle betrokkenen vanaf het begin zo veel mogelijk te betrekken in het proces en daarbij mogelijkheden te bieden om mee te denken en eventuele zorgen te uiten. Het delen van positieve ervaringen werkt ook om draagvlak te creëren. Nodig aan het begin bijvoorbeeld medewerkers van andere bedrijven uit om over hun ervaringen met zelfroosteren te vertellen.

Gedurende de pilot zijn verschillende communicatievormen mogelijk om medewerkers op de hoogte te houden van het verloop van de pilot en informatie actief beschikbaar te houden. Denk bijvoorbeeld aan nieuwsbrieven, brochures, het plaatsen van veelgestelde vragen op intranet, periodieke bijeenkomsten of (telefonische) gesprekken.

#### Stap 6: Inrichten systeem en trainen

Nut en noodzaak van de pilot moet vanuit de voorgaande stappen helder zijn. Van belang is dat medewerkers ook *kunnen* zelfroosteren. Zelfroosteren kan op papier, in een MS Excel spreadsheet, maar ook met toegeëigende software. Naarmate de groepsomvang en de complexiteit van het rooster toeneemt, is softwarematige ondersteuning meer wenselijk. Zelfroostersoftware ondersteunt de verschillende fasen van het zelfroosterenproces, houdt rekening met regelgeving vanuit de Arbeidstijdenwet, kan toetsen op de afgesproken normatieve speregels en kan objectief laten zien welke medewerker aan de beurt is om te schuiven.

Door gebruik te maken van software is het bovendien mogelijk om het roostervormgevingsproces te laten plaats vinden zonder dat betrokken medewerkers op een bepaalde plaats en bepaalde tijd samen moeten komen (zowel in de wensenfase als in de aanpassingsfase).

De meeste planpakketten hebben tegenwoordig een zelfroosteren module. Om te bepalen welk pakket het meest geschikt is, helpt het om een programma van eisen op te stellen en op basis daarvan een aantal leveranciers uit te nodigen om een demonstratie te geven.

Op het moment dat met ondersteunende software wordt gewerkt, dient deze te worden ingericht. Medewerkers en leidinggevendenden dienen voordat zij daadwerkelijk starten met het zelfroosteren, een 'knoppentraining' te krijgen.

Behalve de technische kant, is het belangrijk om medewerkers te enthousiasmeren en motiveren om actief deel te nemen aan het roosterproces. Door medewerkers gezamenlijk te laten trainen, wordt het gevoel van gezamenlijkheid gestimuleerd.



## Stap 7: Uitvoeren pilot zelfroosteren

In deze stap gaan medewerkers en leidinggevenden daadwerkelijk aan de slag. Voor een vooraf vastgestelde roosterperiode doorlopen medewerkers steeds drie fasen:

1. Wensenfase. In deze fase stelt elke medewerker zijn/haar ideale rooster op.
2. Aanpassingsfase. In deze fase maken de medewerkers het rooster samen kloppend.
3. Vaststellingsfase. Als het rooster kloppend is, wordt het rooster vastgesteld. Als het de medewerkers niet gelukt is om het rooster (samen) kloppend te maken, wordt door de leidinggevende (of planner) het rooster kloppend gemaakt. Hierna wordt het rooster vastgesteld.

Het toewijzen van diensten in fase 3 kan op verschillende manieren gebeuren. Het verdient de voorkeur om dit zo objectief mogelijk te doen. Hiertoe kan worden gewerkt met een lijst waarin wordt bijgehouden in welke mate een werknemer onder- of overbezetting heeft opgelost in fase 2 van het roosterproces. Door middel van de objectieve lijst kan dan worden besloten aan wie een dienst wordt toegewezen in fase 3.

Het kan voorkomen dat medewerkers het makkelijker vinden om het kloppend maken van het rooster aan de leidinggevende (of planner) over te laten. Dan wordt feitelijk te weinig invulling gegeven aan de eigen verantwoordelijkheid en zal hier extra nadruk op moeten worden gelegd. Dit kan prima in groepssessies of tijdens het werkoverleg als het meerdere medewerkers betreft. Of in één-op-één gesprekken als het een enkeling betreft.

Vooraf in organisaties waar de veranderbereidheid onder werknemers laag is, zullen werknemers extra begeleiding nodig hebben tijdens de pilot. Hiervoor kan bijvoorbeeld een centraal aanspreekpunt worden ingericht waar medewerkers en leidinggevenden terecht kunnen met vragen en zorgen.

### Tussentijds sturen op kaders / spelregels

Wanneer de pilot bezig is, is het belangrijk om tussentijds te evalueren. Gaat het zelfroosteren zoals is afgesproken? Worden de doelstellingen gehaald? Indien dit niet het geval is, welke bijsturing is dan nodig? Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de spelregels moeten worden aangepast omdat er teveel spelregels zijn waardoor het te ingewikkeld wordt voor medewerkers, of dat er juist te weinig spelregels zijn waardoor er ongewenste situaties ontstaan. Het kan ook zijn dat een deel van de medewerkers toch meer aandacht behoeft, omdat zij moeite hebben met de nieuwe manier van roosteren.

### Stap 8: Evalueren pilot en vervolg

Na afloop van de pilot worden de resultaten van de voormeting en de nameting met elkaar vergeleken. Op basis daarvan kan worden bepaald of de doelstellingen zijn behaald en de pilot (dus) als succesvol mag worden beschouwd. Op basis van de resultaten van de evaluatie, dient te worden besloten of het zelfroosteren daadwerkelijk (organisatiebreed) wordt uitgerold. Het voorgenomen besluit dient ter instemming te worden voorgelegd aan de OR / PvT. Het kan zo zijn dat afspraken over de omgang met de ploegentoeslag bij implementatie van zelfroosteren met de vakbonden moeten worden gemaakt.