

ZELFROOSTEREN ZORGT VOOR TEVREDEN WERKGEVERS ÉN WERKNEMERS

Werken wanneer het uitkomt

Werkgevers zijn altijd op zoek naar mogelijkheden om de arbeidscapaciteit flexibel en optimaal te benutten. Werknemers willen juist meer kansen om hun privéomstandigheden en werktijden beter op elkaar af te stemmen. Zelfroosteren sluit aan bij beide doelen. Werknemers die hun eigen werktijden kunnen bepalen, zijn meestal erg tevreden en verzuimen minder. Het is dus zeker interessant voor u als arboprofessional om te kijken wat zelfroosteren of elementen daarvan kunnen betekenen voor uw organisatie.

Zelfroosteren betekent letterlijk zelf je rooster bepalen. Een belangrijke factor bij zelfroosteren is de mate van zeggenschap van een medewerker: hoe meer zeggenschap hij heeft over zijn eigen werkrooster, hoe meer er sprake is van zelfroosteren. Het ruilen van diensten en het werken met voorkeursroosters – wat in uw organisatie misschien al voorkomt – zijn prille vormen van zelfroosteren. Werken op het tijdstip dat de werknemer zelf wil, is de ultieme vorm van zelfroosteren.

Voordelen

Als u in uw organisatie zelfroosteren wilt invoeren, moet u investeren op financieel en organisatorisch gebied. De vraag is dan ook wat zelfroosteren uiteindelijk oplevert. Organisaties die al zelfroosteren, noemen de volgende voordelen:

- betere balans werk-privé;
- meer flexibiliteit;
- aantrekkelijk werkgeverschap;
- minder overwerk;
- werknemers leren van elkaar.

Zelfroosteren biedt medewerkers in de eerste plaats de mogelijkheid om meer invloed uit te oefenen op de eigen werktijden. Het rooster biedt ruimte voor de individuele verschillen tussen medewerkers, waardoor per medewerker de balans tussen werk en privé verbetert. Met zelfroosteren kunt u voldoen aan de verschillende behoeften per leeftijdsgroep, le-

vensfase en zelfs per persoon. Hiermee kunt u zelfroosteren ook prima inbedden in uw leeftijdsbewust personeelsbeleid, re-integratie- en loopbaanbeleid.

Piekdrukke

Ook neemt de arbeidsflexibiliteit toe. U kunt vraag en aanbod van arbeid beter met elkaar in evenwicht brengen. De bezettingseisen in uw organisatie kunnen immers per seizoen, per maand, per dag en per tijdstip anders zijn. Zo kan er piekdrukke zijn rond de feestdagen, ruimere openingstijden vanwege een tijdelijke actie of zijn er onverwachts veel patiënten. Ook de behoefte van werknemers om op bepaalde tijdstippen wel of niet te werken varieert. Via zelfroosteren kunt u vraag en aanbod op elkaar aanpassen en aan beide kanten de flexibiliteit vergroten. Zelfroosteren heeft nog meer voordelen. Omdat zelfroosteren het voor werkne-

Zweden loopt sinds tien jaar in de voorhoede

In Zweden ontstond de trend van zelfroosteren pakweg tien jaar geleden, in eerste instantie vanuit de behoefte van vooral vrouwelijke werknemers in de zorgsector om meer zeggenschap te krijgen over hun eigen werktijden. Daarna gingen ook andere soorten organisaties, zoals winkel-, bank- en productiebedrijven, het zelfroosteren toepassen. Dat is niet altijd zonder slag of stoot gegaan. Zo had een grote Zweedse zorgorganisatie bij het invoeren van zelfroosteren te kam-

pen met veel weerstand onder een deel van het personeel. Daarop besloot de organisatie iedereen ook de mogelijkheid te bieden om volgens het traditionele rooster te blijven werken. Na verloop van jaren gingen echter steeds minder werknemers volgens het traditionele rooster werken. Het enthousiasme over zelfroosteren werkte aanstekelijk. Steeds meer bedrijven stapten over op zelfroosteren. Nu is zelfroosteren in Zweden zelfs een pre is bij de werving van nieuwe medewerkers.

Stappenplan voor zelfroosteren

Als u in uw organisatie zelfroosteren wilt invoeren, kunt u het beste de volgende stappen doorlopen:

Stap 1	<i>Ken het werkaanbod</i> Bepaal wat u minimaal en maximaal aan bezetting nodig heeft. Het is vaak de werkgever die het werkaanbod bepaalt, maar kan ook een teamverantwoordelijk zijn.
Stap 2	<i>Aangeven van roosterwensen</i> Nu zijn de werknemers aan zet. Zij moeten aangeven op welke tijden ze willen werken binnen de gestelde grenzen en spelregels.
Stap 3	<i>Vergelijken van wensen en aanbod</i> U moet vervolgens de wensen vergelijken met het werkaanbod. In de praktijk komen de wensen en het aanbod vaak al voor 80% overeen.
Stap 4	<i>De puzzel verder oplossen</i> De resterende 20% moet u verder oplossen. Dat kunt u overlaten aan een roosterafdeling, een team van medewerkers of een softwaresysteem. Om tot een goede oplossing te komen zullen uw medewerkers soms hun wensen moeten intrekken of aangepaste tijden moeten accepteren. Hiervoor moet u wel spelregels opstellen, zodat medewerkers niet ten koste van hun collega's gaan zelfroosteren.
Stap 5	<i>Het rooster is gereed</i>

mers mogelijk maakt werk en privé beter op elkaar af te stemmen, bieden organisaties hun medewerkers op deze manier een onderscheidende arbeidsvoorwaarde. Daarnaast kan een werkgever die zelfroosteren toestaat nieuwe groepen potentiële werknemers bereiken die behoefte hebben aan meer flexibiliteit in werktijden, zoals herintreders en jongeren.

Maagklachten

Verder kunt u door het systeem van zelfroosteren overwerk uitbannen of verminderen. Niet alle medewerkers zullen hier blij mee zijn, maar zo nemen wel allerlei gezondheids- en veiligheidsrisico's af, zoals verstoring van het bioritme, maagklachten en onoplettendheid door vermoeidheid. Ook is er financieel voordeel: uw werkgever hoeft overwerk niet meer uit te betalen. De besparing die dit oplevert kunt u verdelen over de medewerkers of benutten om meer mensen een groter of vast dienstverband aan te bieden. Een laatste voordeel van zelfroosteren is kennisuitwisseling. Het werken in een vast duo of vaste ploeg is bij zelfroosteren

niet meer vanzelfsprekend. Dat is even wennen, maar pakt in de praktijk positief uit voor de onderlinge samenwerking en

“Werkaanbod moet aansluiten op wensen medewerkers”

kennisuitwisseling. Die andere collega blijkt leuk en deskundig te zijn.

Pilot

Zelfroosteren kan dus ook voor uw organisatie de nodige voordelen opleveren. Toch zal niet iedere organisatie vlotjes met zelfroosteren aan de slag kunnen gaan. Zo moet u wel een goede reden hebben om zelfroosteren in te voeren. Waarom zou u met zelfroosteren aan de slag gaan als iedereen tevreden is over de werktijden? Soms geeft het ruilen van diensten al voldoende flexibiliteit. Zelfroosteren moet geen doel op zich worden.

De voordelen die zojuist aan bod kwamen, kunnen voor u voldoende zijn om zelfroosteren in te voeren. Het ligt echter meer voor de hand om zelfroosteren in te voeren als daar in uw eigen organisatie echt aanleiding toe is, zoals klachten van medewerkers over de werktijden, veel overwerk, vergrijzing en ontgroening. Op basis van informatie uit uw RI&E en analyse van ziekteverzuimcijfers, de leeftijdsopbouw en in- en uitstroomcijfers kunt u nagaan of die aanleiding er is. Als u niet goed weet of zelfroosteren past bij uw organisatie, is het goed om eerst te onderzoeken of er mogelijkheden zijn. Als de uitkomst aangeeft dat zelfroosteren een mogelijkheid is, kunt u een pilotproject doen. Ga niet zomaar een pilot uitvoeren zonder eerst goed na te gaan of dat wel zin heeft, want een pilot is ook al veel werk. Als u besluit tot een pilot, moet u er wel voor zorgen dat de groep medewerkers die eraan deelneemt voldoende groot en heterogeen is en dus bestaat uit verschillende leeftijdsgroepen en leefsituaties. Want hoe diverser de groep is, hoe diverser de wensen zijn. Dan kunt u beter tegemoetkomen aan alle roosterwensen. Als de groep te homogeen is, overlappen de wensen van uw medewerkers elkaar te veel en kunt u maar een klein deel van hun wensen honoreren.

Schaakspel

Verder moet u zich realiseren dat het invoeren van zelfroosteren nogal lastig kan zijn. Om het werkaanbod goed te laten aansluiten op de wensen van uw medewerkers, is soms een zeer ingewikkeld schaakspel nodig. Kent uw organisatie een grote diversiteit aan functies, veel

De kunst afkijken

FNV Formaat doet met TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid onderzoek naar zelfroosteren in Nederland. In dit kader heeft de auteur bij een aantal Zweedse organisaties de praktijk van zelfroosteren meegemaakt. Haar ervaringen zijn verwerkt in dit artikel.

Tips en trucs voor zelfroosteren in uw organisatie

Denk aan de volgende zaken als u gaat zelfroosteren of met elementen van zelfroosteren aan de slag gaat:

- **Begin met een pilot.**

Zo kunt u experimenteren en krijgt u inzicht in wat praktisch mogelijk en haalbaar is in uw organisatie. Al doende kunt u het systeem en de spelregels uitproberen, bijstellen en opnieuw testen. Aandachtspunten voor de pilot zijn:

Kies voor een voldoende grote groep van medewerkers, zodat u de flexibiliteit die ze wensen en verwachten ook kunt bieden.

Ga niet forceren, maar bied mogelijkheden om vrijwillig aan de pilot deel te nemen.

- **Maak niet klakkeloos gebruik van roostersoftware.**

Aanbieders van deze software vindt u genoeg. Kijk echter goed welke softwarespecialist het beste aansluit bij uw wensen en de specifieke omstandigheden van uw organisatie. Bedenk van te voren welke toepassingen u wenst.

Denk bijvoorbeeld aan toepassingen als koppeling met e-mailsysteem, het kunnen omzetten van gegevens naar een ander format, registratie-eisen en integratie met andere programma's. Idealerweise ontwikkelt u samen met uw softwarespecialist een programma op maat. Een fictieve try-out kan helpen om een keuze te maken uit verschillende systemen en ook om erachter te komen welke spelregels u moet vaststellen.

- **Organiseer voorlichting en training.**

Zelfroosteren geeft een grote keuzevrijheid. Dit vraagt van uw medewerkers een grote verantwoordelijkheid. Van het management vergt het een bovendien andere manier van sturing en coaching. Denk aan situaties waarin een medewerker niet goed opkomt voor zichzelf of medewerkers onvoldoende rekening houden met de rest. Training en ondersteuning op dit vlak zijn daarom een must. Daarnaast heeft training en voorlichting ook een praktische kant: medewerkers hebben een goede uitleg en zo

nodig hulp nodig bij het invullen van hun wensen.

- **Blijf evalueren.**

Evalueren is belangrijk in de pilotfase, maar ook als zelfroosteren eenmaal is geïmplementeerd. Het kan zinvol zijn om te weten te komen hoe vaak medewerkers hun wensen moeten intrekken, welke weerstanden er zijn en welke spelregels irritaties opleveren.

- **Maak zo nodig gebruik van een flexpool.**

Het kan handig zijn een flexpool van medewerkers te maken die op meerdere plaatsen en fronten in uw organisatie inzetbaar zijn en last-minute oproepbaar zijn. Een flexpool kan helpen een complexe roosterpuzzel sluitend te maken. U kunt – naar Zweeds voorbeeld – ook een flexpool met 'aanzien' samenstellen. Dit betekent dat de medewerkers in deze flexpool dan een extra beloning krijgen en ook dienen om kennis over te dragen, juist omdat zij op meerdere plekken in de organisatie komen.

specialismen of verschillen in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, dan krijgt u er een harde dobber aan. Bij zelfroosteren heeft u het meeste aan zoveel mogelijk breed inzetbare medewerkers. Misschien sluit zelfroosteren ook wel heel goed aan bij al bestaande plannen in het kader van het competentiebeleid, loopbaan- of aanbodbeleid in uw organisatie.

Een ander punt is dat uw werkgever en uw medewerkers bereid moeten zijn om te veranderen. Deze bereidheid is er eerder als zowel werkgever als werknemer de voordelen van zelfroosteren zien (winsituatie). Maar dan nog zal er weerstand zijn om 'het oude vertrouwde' op te geven. Werknemers moeten bovendien het vertrouwen hebben dat zelfroosteren geen verkapt vorm van bezuinigen is en de bescherming van afspraken en (verworven) rechten deels los durven laten. Datzelfde geldt voor het management, want ook de manager verliest een deel

van de controle. Hij moet gaan sturen op output in plaats van op aanwezigheid. Invoeren van zelfroosteren doet u niet van de ene op de andere dag. Het kost tijd. Dat begint al bij het keuzemoment. U heeft tijd nodig om vast te stellen of

“ OR moet instemmen met zelfroosteren ”

zelfroosteren bij uw organisatie past en zo ja, in welke vorm. Om zelfroosteren in te voeren heeft u ook voldoende draagvlak nodig. Dit vraagt om goede communicatie met en inspraak van alle deelnemers. Daarbij moet u ook rekening houden met de medezeggenschap. Volgens de WOR moet de werkgever een werktijdenregeling of een verandering

daarvan ter instemming aan de medezeggenschap voorleggen. Zonder instemming van de OR kunt u dus niet aan zelfroosteren beginnen. Het is echter verstandiger als u de OR vanaf het begin – dus al bij de eerste oriëntatie – bij de invoering van zelfroosteren betreft. De raad weet immers uit eigen ervaring of en hoe zelfroosteren in uw organisatie kan werken. Zelfroosteren kan een mooi instrument zijn dat uw organisatie veel kan opleveren. Maar zelfroosteren is zeker geen wondermiddel! Het moet wel passen bij de functies en werksituaties binnen uw organisatie. Zelfroosteren loopt ook spaak als u geen goede keuze maakt in de manier van zelfroosteren of u onvoldoende tijd en aandacht steekt in de oriëntatiefase.

Nicole Pikkemaat, trainer, adviseur en coach Arboteam van FNV Formaat, Nicole.Pikkemaat@fnvformaat.nl, (0348) 497 397