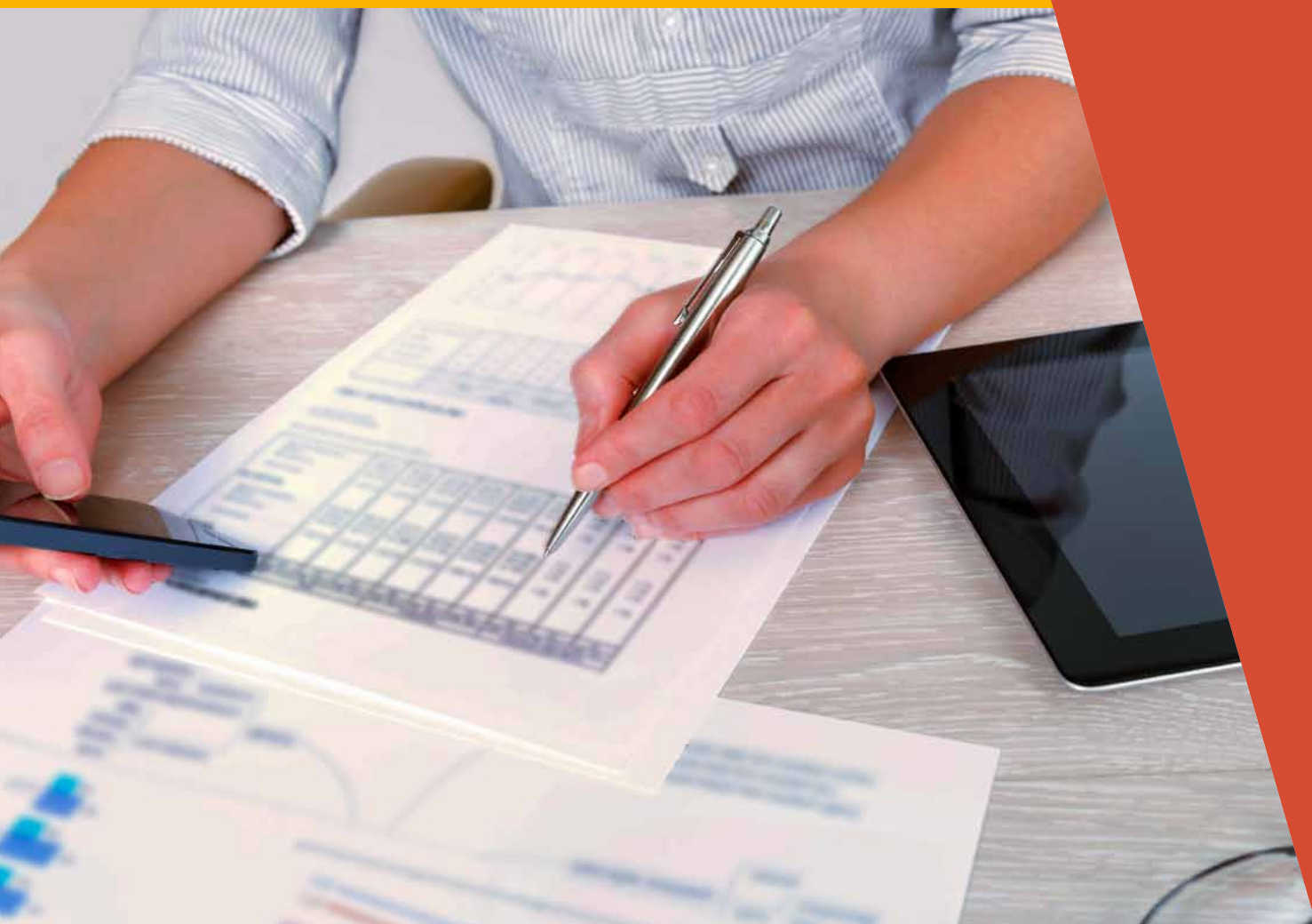


Aan de slag met zelfroosteren in de zorg

November 2013



Inhoudsopgave

1	Zelfroosteren als sociale innovatie	3
2	Waarom zelfroosteren?	4
3	Wat is zelfroosteren?	6
3.1	Zelfroosteren als onderdeel van arbeidstijdenmanagement.....	6
3.2	De systematiek van zelfroosteren.....	7
3.3	Voorbeeld intekenrooster.....	8
	Case HilverZorg.....	10
4	Voorwaarden voor zelfroosteren	13
4.1	Inhoudelijke randvoorwaarden.....	13
4.2	Veranderkundige randvoorwaarden.....	14
	Case Stichting Schakelring.....	16
5	Aan de slag met zelfroosteren	17
5.1	Plan van aanpak.....	17
5.2	Tips voor het veranderproces.....	17
5.3	Programma van eisen voor ICT.....	18
6	Tot slot	20

1 Zelfroosteren als sociale innovatie

Zelfroosteren is in. Dit bleek ook uit de belangstelling voor de seminars van ActiZ over dit onderwerp. Zelfroosteren geeft medewerkers meer zeggenschap over de eigen roosters. Voor medewerkers kan deze zeggenschap helpen bij het organiseren van een goede werk-privé balans. Het SER-advies 'Tijden van de Samenleving' (SER, 2011) benoemt het probleem van de 'taakcombineerders' en de 'tijdsdrukkelpunten': steeds meer werkenden combineren werk en zorgtaken, maar ervaren daarbij grote tijdsdruk. Het lukt de samenleving nog niet om de maatschappelijke tijden af te stemmen op de wensen van de werkenden. Het traditionele antwoord in Nederland is deeltijdarbeid. Nederland is internationaal kampioen deeltijdwerk. Daarmee lossen veel gezinnen de tijdsdruk op. Maar de SER geeft aan dat meer innovatieve oplossingen nodig zijn, zoals het tijd- en plaats-onafhankelijk werken ('het nieuwe werken'), het verschuiven/verruimen van openingstijden en meer maatwerk en zeggenschap over tijd ('zelfroosteren').

Zelfroosteren sluit ook aan bij de wens van zorgorganisaties om meer vraaggericht te werken. De zorgvraag van de cliënt is het uitgangspunt en dus ook de tijdstippen waarop die zorg nodig is. Dat vereist flexibiliteit en maatwerk. Verder past zelfroosteren in de trend om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Het belang van vakmanschap en professionaliteit van de medewerkers staat buiten kijf. Wanneer zorgprofessionals verantwoordelijk zijn voor de zorgtaken die ze uitvoeren, is het logisch om ook verantwoordelijkheid te geven in het vaststellen van de werktijden die daarbij horen. Dat sluit ook aan bij de in gang gezette sociale innovatie: vernieuwing van arbeid en arbeidsorganisaties met meer autonomie bij medewerkers in directe samenspraak met cliënten en familie.

Past zelfroosteren altijd en overal? Het antwoord is 'nee'. Maar het basisprincipe 'medewerkers binnen kaders invloed geven op hun eigen werktijden' is wel mogelijk. Het moet passen in het beleid van de zorgorganisatie en de visie op de kwaliteit en inrichting van de dienstverlening. In deze brochure staan de belangrijkste randvoorwaarden voor zelfroosteren beschreven.

Bij zelfroosteren is de dialoog (over de gevolgen van keuzes) tussen de betrokkenen over werktijden, bezettingseisen en contractenmix een belangrijk uitgangspunt. Om deze dialoog te faciliteren is door cao partijen de Werkbalans-tool ontwikkeld. Deze Werkbalans-tool kunt u zowel gebruiken bij de invoering als bij de evaluatie van zelfroosteren. De tool en informatie over het gebruik daarvan kunt u vinden op de site www.werkbalans-tool.nl.

Deze brochure gaat in op de vraag waarom zelfroosteren van belang is (hoofdstuk 2), welke varianten van zelfroosteren bestaan (hoofdstuk 3), wat de randvoorwaarden voor zelfroosteren zijn (hoofdstuk 4) en tenslotte hoe zelfroosteren ingevoerd kan worden inclusief de ICT ondersteuning (hoofdstuk 5). Kortom, met deze brochure in de hand, kunt u aan de slag met zelfroosteren!

2 Waarom zelfroosteren?

Zelfroosteren biedt geen oplossing voor alle problemen in de zorgsector zoals een tekort aan menskracht, het opvangen van de bezuinigingen of een verkeerde formatie- of contractmix. Zelfroosteren garandeert ook niet dat er nooit meer problemen met het rooster zijn. Toch kan zelfroosteren wel een stukje van de puzzel zijn om een paar problemen mee op te lossen.

Zelfroosteren vergroot de flexibiliteit van zowel werkgever als werknemer. Het wordt immers gemakkelijker om in de dagelijkse praktijk de match tussen vraag en aanbod voor elkaar te krijgen. Zelfroosteren draagt daarmee bij aan het beter kunnen volgen van de zorgvraag. Zelfroosteren geeft rust in roosters, omdat het gepaard gaat met minder wijzigingen. Zelfroosteren geeft aan medewerkers de mogelijkheid om invloed op de eigen werktijden uit te oefenen, waardoor werk en privé beter op elkaar afgestemd kan worden. En zelfroosteren is ook gewoon leuk! Het geeft een goed gevoel om samen als team het rooster rond te maken.

Zelfroosteren is aan een opmars bezig. Vooral in de zorg! Uit een flitsenquête van ActiZ eind 2011 bleek dat er in ieder geval al 43 zorgorganisaties zijn die zelfroosteren toepassen. Nog eens 68 zorgorganisaties overwegen om zelfroosteren in te voeren. Vanwaar die belangstelling? We zien een aantal redenen:

- **Cliënten vragen zorg op hun moment:** niet de zorginstelling bepaalt de vraag naar zorg, maar de cliënt. Vraaggericht werken vereist dan ook zorg op de juiste momenten. Dat vraagt flexibiliteit en betrokkenheid van medewerkers.
- **Werkgevers hebben behoefte aan flexibiliteit:** fluctuaties in de zorgvraag zijn aan de orde van de dag. De personele capaciteit moet op het juiste moment ingezet kunnen worden.
- **Medewerkers willen invloed op werktijden:** medewerkers willen meer invloed uitoefenen op de balans werk-privé. De maatschappelijke ontwikkelingen, zoals meer nadruk op individualisering, vergrote zeggenschap en tweeverdieners die hun werkagenda's op elkaar af willen stemmen, maken dat invloed op werktijden een belangrijke arbeidsvoorwaarde aan het worden is.
- **ICT maakt het mogelijk:** inmiddels zijn er digitale roosterpakketten op de markt die het zelfroosteren ondersteunen. Deze ICT-voorzieningen maken het mogelijk om thuis – samen met de partner – het rooster in te zien en in te vullen. Dat maakt zelfroosteren niet alleen op de werkplek, maar ook thuis een laagdrempelig en efficiënt proces.

Daarnaast heeft de zorgsector een aantal specifieke kenmerken die kunnen verklaren waarom juist in de zorg het zelfroosteren zo opkomt.

- **7x24 uur werken:** de zorg is een typische 7x24 uur sector, waarbij altijd, ook 's avonds, 's nachts en in de weekenden gewerkt moet worden. Cliënten vragen deze 7x24 uur zorg en hebben ook hun voorkeuren voor zorg op specifieke tijdstippen. Dat maakt roosteren complex, omdat specifieke competenties gevraagd worden op verschillende tijden.
- **Veel deeltijdwerk:** in de zorg werken veel medewerkers in deeltijd met specifieke voorkeuren qua werktijden. Dat maakt roosteren lastig omdat rekening gehouden moet worden met veel verschillende wensen. "Planners kunnen de specifieke wensen en voorkeuren van al hun mensen nooit allemaal onthouden en daar eerlijk mee omgaan". Zelfroosteren, waarbij medewerkers zelf hun voorkeuren in het rooster plaatsen, kan dan uitkomst bieden.
- **Aantrekkelijk werkgeverschap:** werkgevers in de zorg hebben te maken met een soms krappe arbeidsmarkt. Natuurlijk is dit per regio verschillend en ook afhankelijk van de economische conjunctuur. Maar voor sommige functies is het ook nu in deze tijd moeilijk om voldoende geschikte mensen te vinden. Zelfroosteren kan helpen om goede mensen aan te trekken en te behouden onder het motto "bij ons kun je je eigen werktijden bepalen".

Kortom, voor zowel werkgever, werknemer als cliënt biedt zelfroosteren voordelen. Daarbij is zelfroosteren ook nog eens leuk. Het past helemaal bij deze tijd om je eigen werktijden op een app via je smartphone te regelen.



3 Wat is zelfroosteren?

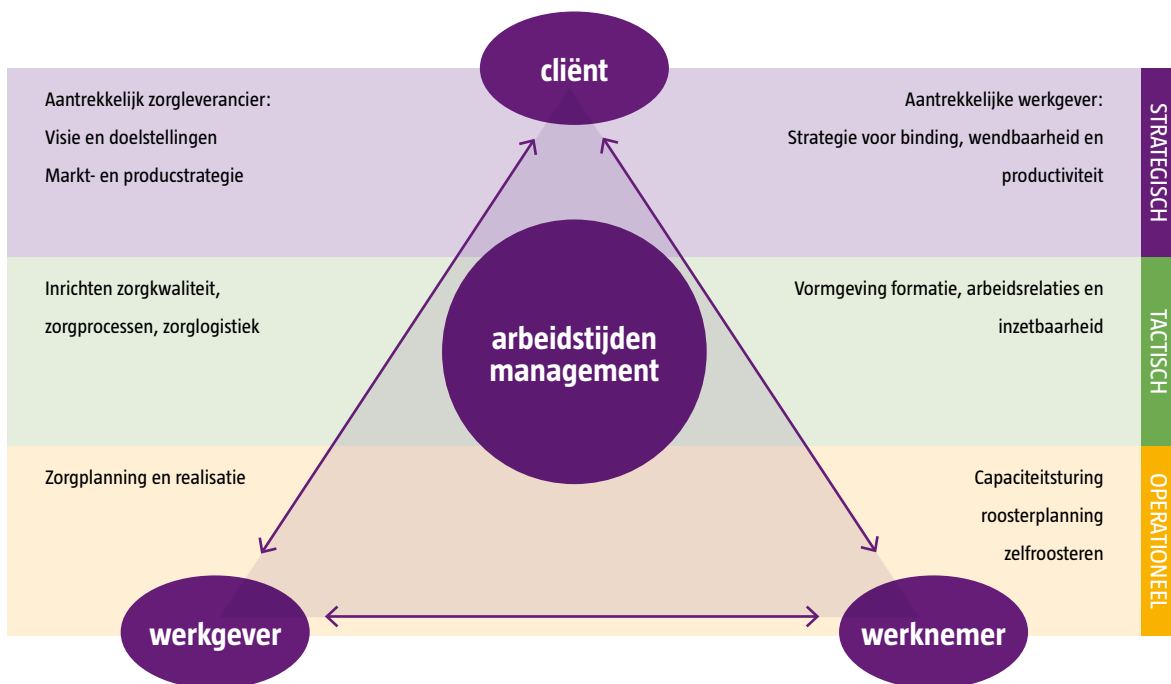
Zelfroosteren betekent dat medewerkers invloed hebben op de eigen werktijden, zowel tijdens het maken van het rooster als het beheer en de realisatie ervan.

3.1 Zelfroosteren als onderdeel van arbeidstijdenmanagement

Zelfroosteren is geen doel op zich maar een middel. Het is een werkwijze waarmee op operationeel niveau de match gemaakt kan worden tussen zorgvraag en inzet van personeel, tussen benodigde en beschikbare capaciteit. Deze werkwijze moet passen in het bredere perspectief van de strategische keuzes van de organisatie. Vaak wordt gezegd “in de zorg wordt te veel geroosterd en te weinig gepland”. Veel mensen zijn druk bezig met het maken en bijstellen van de roosters: teamleiders, planners, medewerkers, managers, salarisadministrateurs. Tegelijk wordt soms te weinig nagedacht over de langere termijn; men verliest het strategische en tactische niveau van arbeidstijdenmanagement (ATM) uit het oog.

Figuur 1 laat zien dat zelfroosteren is ingebed in het systeem van arbeidstijdenmanagement dat tot stand komt in het spanningsveld tussen cliënt, werkgever en werknemer. Hierin heeft ieder zijn eigen belangen. Een werkgever is bijvoorbeeld op zoek naar manieren om het personeel meer flexibel in te zetten, terwijl een medewerker flexibiliteit juist als een belasting ziet. Zelfroosteren kan hierin een win-win situatie creëren door een uitruil van flexibiliteit en zeggenschap.

Figuur 1 Arbeidstijdenmanagement op drie niveaus



Figuur 1 laat ook zien dat zelfroosteren geen wondermiddel is. Het lost problemen in de formatie (zowel in kwaliteit als kwantiteit) en de contractmix (teveel grote contracten) niet op en is geen kant-en-klare oplossing voor problemen in de samenwerking binnen teams. Sterker nog, het is af te raden om met zelfroosteren te beginnen als dit soort problemen in de organisatie spelen. Die problemen moeten op een hoger niveau (strategisch/tactisch) opgelost worden. Zelfroosteren moet echt passen bij de organisatie en het team, anders kun je er beter niet mee beginnen (zie ook hoofdstuk 4).

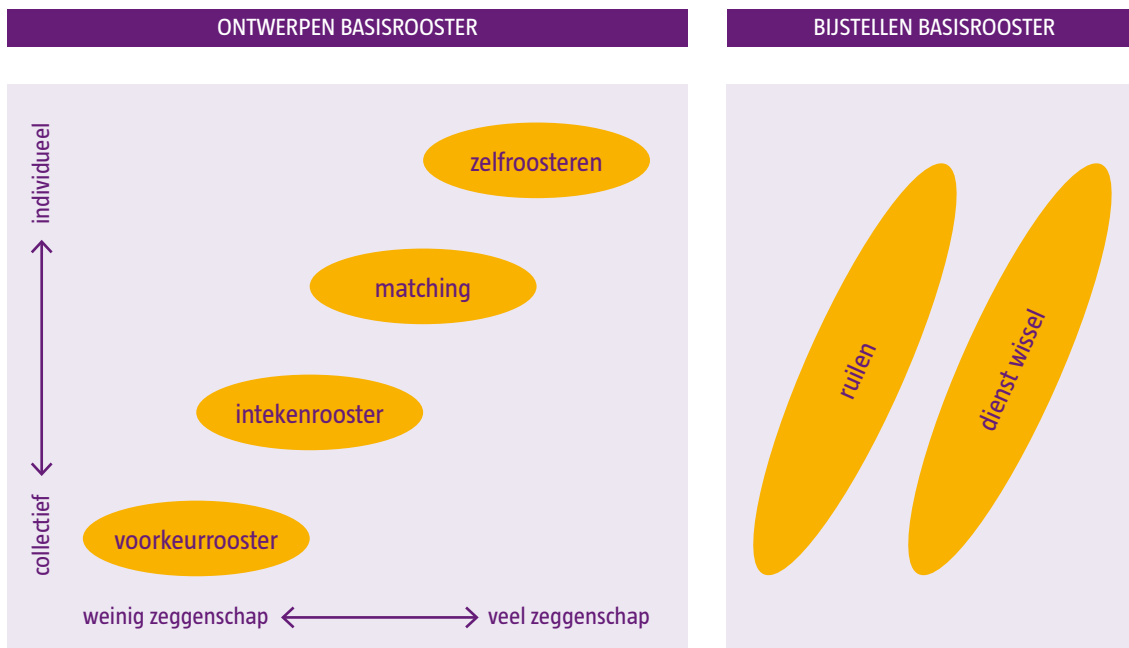
3.2 De systematiek van zelfroosteren

De systematiek van zelfroosteren is ontstaan in Zweden waar een OK-chirurg uit zijn vak stapte om de problemen rondom de roosters op te lossen. Dat moest beter kunnen dacht hij en vervolgens ontwikkelde hij – met steun van de vakbonden – het systeem (inclusief de software) voor zelfroosteren.

De basiswerkwijze van zelfroosteren bestaat uit drie ronden:

1. Medewerkers geven aan wanneer zij willen werken
2. De bezettingseisen worden vergeleken met de voorkeuren. De knelpunten (over- en onderbezetting) worden onderling opgelost.
3. De leidinggevende maakt het rooster af en keurt het goed.

Figuur 2 De basisvormen van zelfroosteren



Zelfroosteren bestaat in verschillende varianten, waarbij we onderscheid maken tussen het ontwerpen en het bijstellen van het rooster. In beide fasen hebben medewerkers invloed. Als een rooster al gemaakt is, kunnen medewerkers onderling ruilen. Zo oefenen zij invloed uit op de eigen werktijden. Toch is dit een beetje omslachtig: eerst maakt een planner met veel pijn en moeite een compleet rooster en vervolgens ruilen de medewerkers dat voor 25-50% weer om. Dat is niet efficiënt en het is vaak onduidelijk of met al dat ruilen de Arbeidstijdenwet nog wordt gehandhaafd en of de uren nog goed geteld worden. Immers als een lange dienst wordt omgeruild voor een korte dienst, werkt de ene teveel en de andere te weinig uren; dat is natuurlijk niet erg als het ook weer wordt gecompenseerd, maar omslachtig is het wel.

Zelfroosteren in de fase van het ontwerp van het rooster kan het ruilgedrag enorm doen verminderen. In deze fase maken we onderscheid tussen vier basisvarianten (zie ook NCSI, 2009). De 'minimumvariant' is het voorkeurooster. Hierbij kunnen medewerkers wensen doorgeven aan de planner. Deze variant komt veel voor in de zorg. Er wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de voorkeuren van medewerkers, maar de planner maakt het rooster. Dit laatste is een essentieel verschil met het intekenrooster. Hierbij maken medewerkers zelf het rooster. De bezettingseis (soort en aantal diensten) wordt bekend gemaakt door de leidinggevende. Daarna kunnen medewerkers intekenen op de diensten. In een volgende ronde worden de knelpunten samen opgelost en tot slot geeft de leidinggevende goedkeuring. Bij matching worden de vaste diensten losgelaten. Medewerkers kunnen dan bijvoorbeeld per kwartier intekenen. Bij het 'echte' zelfroosteren vervalt ook de rol van de leidinggevende. Een team van medewerkers bepaalt geheel zelf wat voor bezetting er nodig is.

De overstap van voorkeurooster naar intekenrooster is een fundamentele. Bij het voorkeurooster heeft de planner nog een grote rol, bij intekenroosters maken medewerkers het rooster écht zelf.

Vaak wordt gewerkt met aanvullende spelregels die het roosterproces verbeteren, zoals roosterpunten en vetorechten. Met roosterpunten kan er gestuurd worden om ook de minder populaire diensten ingevuld te krijgen. Met vetorechten kunnen medewerkers een hardere wens neerleggen.

In de zorg zien we vooral dat voorkeuroosters vaak voorkomen, maar de laatste jaren zijn vooral intekenroosters in ontwikkeling, soms ook in de vorm van matching (geen vaste diensten meer).

3.3 Voorbeeld intekenrooster

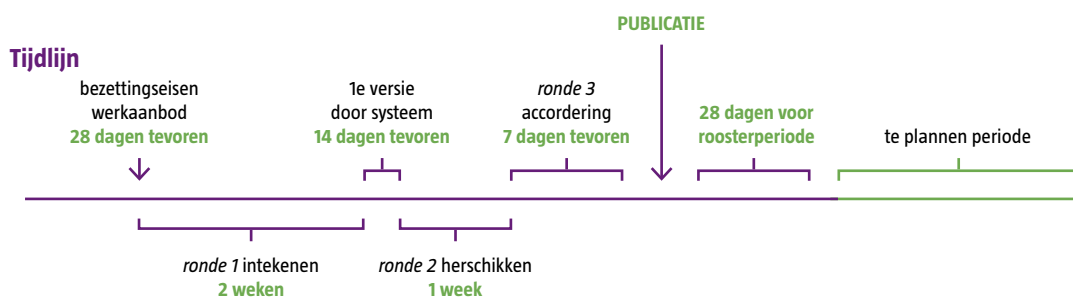
Omdat de overstap naar het intekenrooster een fundamentele is, gaan we daar dieper op in. Hierna volgt een voorbeeld intekenrooster inclusief mogelijke spelregels, gevolgd door een casus van zorgorganisatie HilverZorg.

Uitleg intekenrooster

Het basisidee van het intekenrooster is dat de medewerkers binnen een team de diensten die ze willen draaien zelf in het eigen rooster zetten. Alle roosters worden vervolgens bij elkaar opgeteld en na het herschikken door de medewerkers maakt de leidinggevende het rooster af. Het maken van het intekenrooster gebeurt dus in drie rondes.

Intekenrooster in drie rondes

- Vooraf Teamleider stelt bezettingseisen op
 - Ronde 1 Medewerkers tekenen in op diensten
 - Ronde 2 Medewerkers herschikken hun rooster
 - Ronde 3 Teamleider accordeert
- Afronding en publicatie rooster



Spelregels

Termijnen

1. Ronde 1 staat 2 weken open voor de medewerkers. Het is ook mogelijk om alvast een periode vooruit het rooster in te vullen.
2. Ronde 2 staat 1 week open voor de medewerkers.
3. De publicatie van het rooster is 28 dagen voorafgaand aan de roosterperiode.
4. Bij afwezigheid worden de wensen eventueel doorgegeven aan een collega of de roosteraar zodat hij/zij een zo goed mogelijk rooster kan maken.

Roosterpunten

5. Elke dienst heeft een bepaald aantal roosterpunten. Je kunt door een dienst te kiezen roosterpunten verzamelen. Ook elke herschikking in ronde 2 levert punten op. Per medewerker berekent het systeem een gemiddeld aantal punten. Fulltimers en parttimers worden op deze manier gelijk behandeld.
6. De roosteraar (teamleider of planner) gebruikt de roosterpunten in ronde 3 (de medewerker met het laagst aantal punten komt het eerst in aanmerking voor het herschikken van het rooster in ronde 3). De roosterpunten gelden voor één roosterperiode. Je kunt ze dus niet sparen!

Urensaldos

7. Het aantal te werken uren hoeft niet in elke periode precies evenveel te zijn; er is een bandbreedte afgesproken van een aantal uren per maand. Het actuele urensaldo is inzichtelijk.
8. Heeft een medewerker te weinig uren ingepland? Dan zorgt de roosteraar in ronde 3 ervoor dat deze boven het minimum te plannen uren komt.

Vetorechten

9. Elke roosterperiode kan de medewerker een aantal vetorechten inzetten. Een vetorecht geeft extra waarde aan de voorkeur van de medewerker voor de gekozen dienst/vrije dag, zodat de roosteraar hier zoveel mogelijk rekening mee houdt.

Gezond roosteren

10. De regels van Arbeidstijdenwet en de CAO zijn van kracht (het softwaresysteem blokkeert als medewerkers deze regels proberen te overtreden).
11. Gezond roosteren betekent verder:
 - a) een evenwichtige verdeling tussen werk- en rustdagen;
 - b) niet teveel diensten achtereen;
 - c) voldoende rust tussen diensten;
 - d) na een of meer nachtdiensten voldoende rust;
 - e) bij een reeks van verschillende soorten diensten voorwaarts inplannen (dus ochtend – avond – nacht in plaats van nacht – avond – ochtend).

HilverZorg is één van de zorginstellingen in de VVT die ervaring heeft met zelfroosteren. In 2011 zijn zij gestart met proeftuinen en in 2012 is zelfroosteren ingevoerd in de hele organisatie.

Aanleiding

Het idee om aan de slag te gaan met zelfroosteren had een strategische achtergrond. Het was één van de maatregelen om de inzet van personeel flexibeler te organiseren en meer te plannen vanuit de zorgvraag. Het beoogde doel was (1) plannen op de klantvraag, (2) een hogere medewerkerstevredenheid en (3) een betere werkdrukverdeling. De formatie van een team staat vast en is gegeven vanuit de ZZP-mix in combinatie met de norm voor verantwoorde zorg. Binnen deze kaders kan de teamleider in samenspraak met het team roosteren op de klantvraag, waarbij op piekmomenten meer en op dalmomenten minder personeel aanwezig is. Hierdoor ontstaat ook een betere werkdrukverdeling.

Proeftuinen

Bij HilverZorg is gekozen voor de variant van intekenroosters. Dat gaat in drie rondes, ongeveer op de manier zoals in paragraaf 3.3 is beschreven. HilverZorg koos ervoor dit proces te ondersteunen door een geautomatiseerd intekenroosterpakket. Het is voor medewerkers mogelijk om altijd en overal, zelfs via een app op de telefoon, het rooster in te kunnen zien en de rondes in te vullen. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld thuis aan de keukentafel, zodat het rooster afgestemd kan worden met gezinsleden.

In april 2011 begon HilverZorg met zes proeftuinen met in totaal circa 160 medewerkers. De proeftuinen zijn geëvalueerd met behulp van een voor- en nameting, waardoor effecten en verbeterpunten aantoonbaar zijn gemaakt. Uit de evaluatie bleek dat de inzet van externe medewerkers scherp is gedaald (met meer dan 60%). Het beroep op de interne oproepkrachten is wel iets toegenomen, maar netto blijft een positief effect op de match tussen werkaanbod en beschikbaar personeel. Het verzuim is in de proeftuinen met 28% gedaald (meer dan de 22% voor heel HilverZorg). Er waren ook verschillen te zien tussen de proeftuinen. Bij de meerderheid is een positief effect waar te nemen met betrekking tot de tevredenheid over het rooster en de combineerbaarheid van werk- en privé. Op één van de afdelingen was tijdens de nameting de tevredenheid wat lager; de verandering was nog te 'vers' en bovendien waren tegelijkertijd ook andere veranderingen doorgevoerd. Later bleken ook de teams van deze afdeling positief te staan ten opzichte van zelfroosteren. Hieruit blijkt dat een evaluatie van zelfroosteren niet te vroeg moet plaatsvinden.

Enkele quotes van medewerkers uit de evaluaties:

“Ik ben zeer tevreden met het zelfroosteren en zou ook graag zien dat het blijft. Ik kan werk, school en privé op deze manier goed combineren. De werktijden zijn ook prima.”

“Draai eigenlijk alleen nog maar avonddiensten. Dit is echt mijn ding. Kan tenminste nog even tijd voor de cliënt nemen.”

“Ik vind het fijn om zelf mijn rooster te kunnen invullen en hierdoor mijn eigen wensen kenbaar te maken. Verder vind ik het ook heel fijn dat je het rooster thuis kunt invullen zodat je daar goed over na kan denken.”

“Het zelfroosteren is op zich geen probleem, alleen weet je nog steeds niet of je de diensten die je invult ook krijgt.”

Verdere implementatie

Op basis van de positieve ervaringen is het besluit genomen om zelfroosteren uit te breiden naar andere afdelingen binnen HilverZorg. De OR heeft instemmingsrecht op het wijzigen van een werktijdenregeling (conform WOR, art. 27 lid 2). Met instemming van de OR is er een werkwijze voor implementatie geformuleerd.

De voorwaarden voor implementatie die HilverZorg stelt zijn:

1. ICT ondersteuning
2. Dialoog over zelfroosteren
3. Capabele teamleiders
4. Maatwerk

Ad 1. Intekenroosters zijn alleen efficiënt mogelijk met ondersteuning van software. Door de leerpunten uit de pilots was het programma van eisen voor een pakket relatief gemakkelijk op te stellen. Eén van de eisen is dat het mogelijk moet zijn voor medewerkers om harde wensen in te dienen, de zogenaamde vetorechten. Ook moeten de regels uit de ATW en cao bewaakt worden. En thuis moeten de roosters zijn in te zien en in te tekenen.

Ad 2. Aandacht voor het team is erg belangrijk voor een succesvolle invoering. Voor ieder team is een startbijeenkomst georganiseerd. “Het begrijpen van de methodiek, maar vooral het goede gesprek over roosteren en flexibiliteit is belangrijk.” Zelfroosteren vraagt om een andere manier van denken door medewerkers; van vast naar flexibel. Verworven ‘rechten’ moeten soms losgelaten worden. Daarnaast zijn goede onderlinge relaties en volwassenheid van het team belangrijke randvoorwaarden. Daarnaast moeten collega’s elkaar iets gunnen, bijvoorbeeld de vaste sportavond van een collega.

Ad 3. De teamleiders vervullen een sleutelrol. Omdat HilverZorg geen planners meer heeft, moet de teamleider verstand hebben van plannen. “We willen geen planners meer. Een planner trekt het roosteren vaak naar zich toe, terwijl we de verantwoordelijkheid juist zo laag mogelijk in de organisatie willen leggen.” Ook al roostert het team zelf, de eindverantwoordelijkheid ligt bij de lijn. Het vraagt leiderschap van een teamleider om het veranderproces te trekken. Men is soms niet gewend om roosters en knelpunten daarin bespreekbaar te maken. Bij zelfroosteren moet het team eigenaarschap krijgen voor het rooster.

Ad 4. Niet elk team is in gelijke mate geschikt voor invoering van intekenroosters. Daarom is maatwerk bij de invoering vereist, zowel qua inhoud (bijvoorbeeld in de lengte van de roosterperiode, de bezettingseisen, de verdeling van de roosterpunten etc.) als qua invoering (fasering).

Win-winsituatie

De ervaringen bij HilverZorg laten zien dat zelfroosteren – onder voorwaarden – heel effectief is voor de bedrijfsvoering, de cliënt en de medewerker. Zeggenschap over de eigen werktijden en tegelijk beter voldoen aan de bezettingseisen, lijkt een win-winsituatie op te leveren die duurzaam is.

4 Voorwaarden voor zelfroosteren

Hieronder staan enkele inhoudelijke en veranderkundige randvoorwaarden voor een succesvolle invoering van zelfroosteren.

4.1 Inhoudelijke randvoorwaarden

1. **Passend in strategische keuzes.** De Raad van Bestuur en het management moeten hun visie op de kwaliteit van zorg- en dienstverlening en de kwaliteit van arbeid duidelijk maken en de daarbij behorende positionering op de arbeidsmarkt. Het uitgangspunt van zelfroosteren, binnen kaders een zelfstandige rol van werknemers, moet passen binnen deze visie. Voordat zelfroosteren wordt ingevoerd moet het management kaders vaststellen. Die kaders moeten betrekking hebben op de kwaliteit (o.a. deskundigheidsniveau, competenties) en kwantiteit van de personeelsformatie en het arbeidscontractenbeleid (contractsomvang, soorten flex-contracten, beleid betreffende nuluren-contracten).
2. **Voldoende formatie.** Zelfroosteren biedt geen oplossing voor een ontoereikende formatie. Als er tekorten zijn, lukt het wellicht de eerste paar perioden om het rooster nog gevuld te krijgen als mensen bereid zijn om wat meer diensten te kiezen, maar op langere termijn is dat natuurlijk niet houdbaar. Ook als er te weinig niveau 4 medewerkers zijn, kan dat niet opgelost worden met niveau 3 medewerkers, of ze nu zelfroosteren of niet. Kortom, een passende personeelsformatie is nodig.
3. **Passende contractmix.** Deze ligt in de lijn van de vorige voorwaarde: met zelfroosteren kun je een niet passende contractmix slechts beperkt compenseren. Als de contractmix niet op orde is (bijvoorbeeld door teveel grote contracten, waardoor de planning moeilijk rond te krijgen is), is dat met zelfroosteren niet op te lossen. Wel is het mogelijk om elke nieuwe roosterperiode opnieuw de dienstenstructuur tegen het licht te houden, immers, er wordt per roosterperiode een geheel nieuw rooster gemaakt. Dat biedt bij een scheve contractmix nog enige lucht, maar een definitieve oplossing is het niet. Als er teveel grote contracten zijn, zullen de medewerkers met een groot contract veel verschillende diensten moeten draaien om hun uren alsnog te maken, waardoor er onaantrekkelijke roosters ontstaan.
4. **Vergelijkbare functies.** Taken en competenties van medewerkers moeten enigszins uitwisselbaar zijn. Er moet wel wat uit te wisselen zijn. Als iedereen een unieke taak of functie heeft, en precies is omschreven wanneer die taak uitgevoerd moet worden, dan is er weinig te zelfroosteren. In de praktijk zie je dat in de roosters de verzorgenden (niveau 3) in een sub-roostergroep zitten en de verpleegkundigen (niveau 4) ook. Soms kan het wel in één groep, maar zorgt de software ervoor dat verzorgenden geen verpleegkundige dienst kunnen kiezen.
5. **Verschillende voorkeuren.** De groep moet bij voorkeur homogeen zijn qua functie, maar juist divers qua wensen en voorkeuren. Als iedereen op vrijdagmiddag vrij wil, maar er moet toch bezetting zijn, dan zal er toch iemand ingeroosterd worden.
6. **Redelijk voorspelbare bezettingseisen.** De bezettingseisen (de zorgvraag vertaald in benodigde diensten) zullen gedurende de zelfroosterperiode redelijk stabiel moeten blijven. Het is niet handig om eerst je eigen rooster te maken, en vervolgens geconfronteerd te worden met veel wijzigingen waardoor het definitieve rooster heel anders is geworden. Het draagvlak voor zelfroosteren neemt dan af. Incidenteel mogen natuurlijk best wat wijzigingen voorkomen, er is vaak wel begrip voor ongeplande zorg. Hier zijn in de praktijk wel oplossingen voor mogelijk. De roosterperiode kan bijvoorbeeld korter worden gemaakt en de bekendmakingstermijn ook.

Op deze manier wordt dichter op de betreffende periode geroosterd, waarmee de kans op wijzigingen geringer is. Ook is het mogelijk om de medewerkers invloed te geven op het invullen van de wijzigingen. Dan wordt er van tevoren een rooster gemaakt door de groep (voor bijvoorbeeld 80% van de diensten) en het laatste deel korter van tevoren (de andere 20% bijvoorbeeld vlak voor de betreffende roosterperiode).

7. **Omvang van het team.** Zowel een klein als een groot team kan zelfroosteren; de grootte van het team is wel van invloed op de wijze waarop. Bij grotere teams (meer dan 10-15 personen) zal het overleg over het rooster niet meer op papier of tijdens teamoverleg kunnen. Dat is niet meer doelmatig. Dan is het noodzakelijk om het proces te laten ondersteunen met ICT.
8. **Volwassenheid van het team.** De mate waarin de teamleden elkaar onderling respecteren in hun voorkeuren en daarover met elkaar in gesprek gaan, is bepalend voor het succes van zelfroosteren. Als niemand bereid is tot ruilen of herschikken, dan werkt zelfroosteren niet. Overigens, dan werkt centraal roosteren door een planner ook niet. Want ook dan zullen mensen zich flexibel moeten opstellen om het rooster rond te krijgen. Maar bij zelfroosteren wordt dit punt belangrijker. Bestaande groepsprocessen gaan dan opspelen: medewerkers met de grootste mond, of degenen die in het team het best liggen, of degenen die zich het meest star opstellen of degenen die het handigst zijn, krijgen de beste roosters. En degenen die zich heel flexibel opstellen, die het allemaal niet zo heel veel uitmaakt, krijgen de lastige diensten. In het proces van zelfroosteren moeten hiervoor waarborgen zitten (zoals het puntensysteem en de vetorechten). Daarom is het belangrijk het proces van zelfroosteren goed te ontwerpen (bijvoorbeeld volgens de werkwijze in hoofdstuk 3.3).
9. **Sterke teamleiders.** Evaluatie van diverse pilots laat steeds weer zien dat de rol van de teamleider heel belangrijk is. De teamleider bewaakt het groepsproces en coacht medewerkers om de stap naar zelfroosteren te zetten. Tenslotte is de teamleider er ook verantwoordelijk voor dat het rooster compleet is.

4.2 Veranderkundige randvoorwaarden

Doorgaans is het invoeren van zelfroosteren geen sinecure. Het vereist een andere werkwijze wat betreft planning en roostering. Medewerkers, planners, teamleiders en managers moeten andere routines ontwikkelen. Hieronder staan enkele veranderkundige randvoorwaarden.

1. **Zelfroosteren vereist cultuurverandering.** Het invoeren van zelfroosteren vereist een verandering van de cultuur en het gedrag in een organisatie. Het is veel meer dan alleen een systematiek of software applicatie, het is ook een nieuwe manier van denken. Daarom is het invoeren van zelfroosteren geen technisch project. Techniek speelt een rol en is soms zelfs ook doorslaggevend voor het succes. Maar het gaat in de kern om een gedragsverandering bij medewerkers, teamleiders en managers. Als het goed is past zelfroosteren dan ook in de visie op het leveren van goede zorg door betrokken en verantwoordelijke medewerkers. Met zelfroosteren wordt die verantwoordelijkheid uitgebreid naar de werktijden. Onderdeel van de cultuurverandering is de groei naar volwassen arbeidsverhoudingen. Bij zelfroosteren krijgen medewerkers meer vrijheid, maar ook meer verantwoordelijkheid voor het rooster. Er ontstaat een andere rolverdeling tussen leidinggevende/planner en medewerkers. Een medewerker wordt geacht actief bij te dragen aan het rooster. Daar zit niet iedereen op te wachten. Zeker in teams waarin voorheen centraal gepland werd, is de verandering groot. Er zullen ongetwijfeld vooroordelen zijn bij personeel en management: "Bij ons werkt dit niet, want onze organisatie is anders".
2. **Zelfroosteren vereist doorzettingsvermogen.** Juist omdat zelfroosteren een cultuurverandering vereist, is voldoende tijd nodig voor de implementatie. Teamleiders en managers moeten doorzetten en volhouden. Het kan best wel eens lastig worden. Juist op dat moment moet aan de visie op het principe worden vastgehouden. Natuurlijk is maatwerk en aanpassing altijd mogelijk, als het principe van invloed op de eigen werktijden maar overeind blijft. "De mensen die 'tegen' zijn, zullen elke tegenslag aangrijpen om aan te tonen dat het systeem niet deugt: zie je wel!"

3. **Zelfroosteren vereist goede arbeidsverhoudingen.** Zelfroosteren past bij verantwoordelijkheid op het laagst mogelijk niveau. Daarom is vertrouwen tussen management en werkvloer van essentieel belang. In een sfeer van wantrouwen kan zelfroosteren niet van de grond komen. Het is daarom belangrijk dat de Ondernemingsraad (OR) betrokken is. Het is verstandig om vanaf het begin de OR te betrekken door de OR bijvoorbeeld een rol te geven in de projectgroep/werkgroep die het zelfroosteren begeleidt. In een OR komen vaak de moeilijke gevallen terecht: bijvoorbeeld de verworven rechten die vervallen. Daarom is het zo belangrijk om het met elkaar eens te zijn over de uitgangspunten: het principe van zelfroosteren houdt in dat medewerkers invloed krijgen op de eigen werktijden. Over dat principe is men het vaak wel eens. De discussie gaat over de uitvoering. Soms kan het zo uit de hand lopen dat een OR de hele invoering blokkeert en dus het kind met het badwater weggooit. Een open en constructieve relatie met de OR is dan ook van groot belang.

De OR heeft op grond van artikel 27 (WOR) instemmingsrecht op het vaststellen, wijzigen en intrekken van een werktijdenregeling die een groep medewerkers bindt. Het instemmingsrecht geldt niet voor ieder individueel rooster van de medewerker zelf. Het instemmingsrecht heeft juist betrekking op het geheel van procedures, afspraken en spelregels, te weten de kaders waarbinnen het zelfroosteren wordt vormgegeven. Zoals boven reeds aangegeven vraagt zelfroosteren ook om meer een procesmatige betrokkenheid van bestuurder en OR.

Stichting Schakelring



Stichting Schakelring is een VVT organisatie met 11 locaties en ongeveer 1300 medewerkers en 800 vrijwilligers. Zelfroosteren past helemaal in de HRM-filosofie, waarbij men rond de medewerker drie accenten legt: ontwikkelen/leren, evenwicht werk-privé en autonomie. Invloed op de eigen werktijden hoort hier helemaal bij. Binnen Stichting Schakelring werkt men met zelfroosteren (de variant van matching/intekenrooster) in drie fasen, ondersteund met software. Hierbij wordt het beleid vanuit de nota 'arbeidsduur en werktijden' gehandhaafd; de cao en huisregels blijven leidend.

Aanleiding

De aanleiding om met zelfroosteren te beginnen lag in de hoge werkdruk en de ontevredenheid rondom werktijden. Er was geen eigen invloed, medewerkers waren afhankelijk van de relatie met teamleider en/of planner. Dat bracht onzekerheid met zich mee, en heel veel ruilgedrag. Bovendien uitte de onvrede zich in een vrij lage medewerkerstevredenheid, de roosters waren onderwerp nr.1 uit het MTO van 2009. Toen is het idee ontstaan: er moet iets gebeuren met de zeggenschap over de eigen roosters. Er zijn vervolgens pilots gehouden met een vorm van zelfroosteren en al na de eerste evaluatie na 3 maanden wilde 75% van de medewerkers niet meer terug naar de oude situatie!

Werkwijze

Voordat het roosteren begint wordt het bezettingsprofiel door de leidinggevende vastgesteld. Op veel locaties is men afgestapt van vaste diensten en wordt er gewerkt met variabele begin- en eindtijden.

In de eerste fase (de wensfase) vullen medewerkers hun wensen in, zij kunnen hier hun eigen 'egoïstische' keuzes maken. In de tweede fase (het voorlopige rooster) wordt het rooster verbeterd met het oog op groepsbelang; medewerkers hebben de mogelijkheid onder- en overbezetting zelf op te lossen. Medewerkers die participeren in deze fase, dus het rooster verbeteren en zich flexibel opstellen, worden beloond met plus punten op de 'goodwill lijst'. In de laatste fase (het definitieve rooster) wordt het rooster compleet gemaakt door de leidinggevende. Daarbij wordt een specifieke volgorde gehanteerd: 1) voldoende uren per medewerker 2) de gaten in het rooster opvullen met oproepkrachten 3) medewerkers inplannen op basis van puntenaantallen op de goodwill-lijst.

Andere rol teamleider

De teamleider blijft verantwoordelijk voor zijn team, maar heeft een meer monitorende en faciliterende functie. De grootste uitdaging voor HRM was om de teamleiders in deze rol te krijgen en ze minder "branden te laten blussen" en meer "op hun handen te laten zitten". De tijd die vrij komt, kunnen zij gebruiken om meer contact te hebben met het team en meer te focussen op de lange termijn.

5 Aan de slag met zelfroosteren

Zelfroosteren levert dus veel voordelen op, maar er zijn ook enkele obstakels en randvoorwaarden. Hoe ziet het invoeringsproces eruit? Hieronder tips voor het veranderproces. Bedenk wel dat het een proces is met vallen en opstaan.

5.1 Plan van aanpak

Elke organisatie is anders, maar een plan van aanpak voor de invoering van zelfroosteren zou de volgende elementen moeten bevatten:

1. Maak een projectorganisatie met voldoende betrokkenheid van alle belanghebbenden; stel het doel vast, de aanleiding en beoogde effecten en de planning.
2. Stel een concept-roosterbeleid op dat past in het strategische beleid van de organisatie; het roosterbeleid kan beperkt blijven tot enkele uitgangspunten en principes; verval niet in de neiging om veel gedetailleerde reglementen op te stellen.
3. Kies enkele pilots; afdelingen waar de nieuwe werkwijze (het zelfroosteren) een kans van slagen heeft. Voer een 0-meting uit (op basis van de criteria die afgeleid zijn van de doelstellingen/beoogde effecten, zoals roostertevredenheid, werk-privé balans, flexibele houding, ziekteverzuim, cliënttevredenheid, aantal overuren/meeruren/inhuur, doelmatigheid).
4. Maak een analyse van het werkaanbod, de afdeling en de mate van volwassenheid van de groep; kies op basis hiervan een geschikte variant van het zelfroosteren.
5. Kies voor een passende ICT-ondersteuning.
6. Maak een detail plan van aanpak per pilot en voer de nieuwe werkwijze in.
7. Besteed veel aandacht aan communicatie.
8. Monitor de nieuwe werkwijze en voer een 1-meting uit, op dezelfde criteria als de 0-meting. Baseer hierop mede de eindevaluatie.
9. Neem een beslissing over de nieuwe werkwijze en stel het definitieve roosterbeleid vast. Leg het voorgenomen besluit ter instemming voor aan de OR.
10. Maak een implementatieplan voor uitrol over de rest van de organisatie.

5.2 Tips voor het veranderproces

De ervaringen van andere organisaties die zelfroosteren hebben ingevoerd leveren waardevolle tips op:

1. **Maak aanleiding en doelstelling helder.** De aanleiding kan heel divers zijn, maar wees eerlijk. Als het de bedoeling is om kosten te besparen, maak dan ook duidelijk hoe dat kan. Als het de bedoeling is om de flexibiliteit te vergroten, geef dan ook aan hoe dat met zelfroosteren mogelijk is. Als het vooral is om de medewerkerstevredenheid en betrokkenheid te versterken, communiceer dat helder. De noodzaak tot verandering is essentieel voor de veranderbereidheid. Maar ook het argument 'aantrekkelijk en modern omgaan met invloed op eigen werktijden' kan helpen om het enthousiasme te bevorderen.

2. **Houd alle belangrijke partijen in de organisatie betrokken.** Het samenstellen van een projectgroep met de vertegenwoordiging vanuit de top (RvB), management, OR, ICT en HRM is een goede manier om iedereen aangehaakt te houden. Start met een kleine gemotiveerde groep. Probeer iedereen op één lijn te krijgen en te houden met het gezamenlijke doel voor ogen. De eerste vraag die beantwoord moet worden is: willen we dit met elkaar? Zo ja, hoe gaan we het dit elkaar doen?
3. **Bepaal welke variant van zelfroosteren passend is.** Gaat het om voorkeuroosters in combinatie met ruilen? Of gaat het om een echte stap door de verantwoordelijkheid voor het rooster bij het team neer te leggen? Dan ligt een intekenrooster veel meer voor de hand.
4. **Start met enkele pilots.** Om optimaal te leren van de pilots is het raadzaam om te kiezen voor zo divers mogelijke teams of afdelingen. Stichting Schakelring heeft bijvoorbeeld pilots gedaan in zowel een grote als een kleinschalige afdeling. Bij beiden bleek zelfroosteren goed mogelijk te zijn. Het is raadzaam om afdelingen en teams te kiezen die relatief stabiel zijn en waar geen andere projecten lopen.
5. **Evalueer op een grondige manier.** Wanneer is het succesvol verlopen? Het is verstandig om de criteria met elkaar vast te stellen en goed te meten, bijvoorbeeld via een vragenlijst vòòr en een vragenlijst na de pilot (voor- en nameting). Eventueel kunnen er nog interviews afgenomen worden om het beeld compleet te maken. Het geeft betrokkenen het gevoel dat er serieus naar ze geluisterd wordt.
6. **Houd managers en teamleiders betrokken.** Zij zijn de schakel om medewerkers te stimuleren. Tegelijk moet gewaakt worden dat zij niet terugvallen in 'oud' gedrag, oftewel het bemoeien met het rooster in een vroeg stadium. Ze moeten dit durven loslaten. Het organiseren van intervisies met managers is een goede manier om ervaringen uit te wisselen.
7. **Blijf communiceren.** Medewerkers moeten via verschillende kanalen informatie krijgen en op kunnen halen. Een helpdesk, intranetsite, nieuwsbrief etc. zijn middelen die ingezet kunnen worden. Het gaat erom dat er ook daadwerkelijk geluisterd wordt naar medewerkers. Het organiseren van periodieke bijeenkomsten, het langslopen op de werkvloer en het oplossen van kinderziektes zijn activiteiten die hierbij horen.
8. **Neem de tijd.** Een pilot heeft eigenlijk een jaar nodig voor je het pas goed kunt evalueren. Dan heb je alle seizoenen meegemaakt. Dan zijn ook de kinderziektes verdwenen en hebben managers en medewerkers voldoende kunnen wennen aan de nieuwe systematiek. Houdt ook rekening met medewerkers die het systeem willen frustreren of te slim af denken te zijn.
9. **Durf te starten.** Blijf niet hangen in eindeloos overleg. Pas als er echte stappen gezet worden weet je wat er mogelijk is in de organisatie. Eerst ervaren, dan pas oordelen. Houd een 'fall-back scenario' achter de hand voor het geval dat het echt tegenvalt.

5.3 Programma van eisen voor ICT

Zelfroosteren kan op papier. Bijvoorbeeld door een intekenrooster op de koffietafel neer te leggen, waarbij de medewerkers zich kunnen inschrijven. De tweede ronde kan tijdens een teamoverleg plaatsvinden. Dan is meteen het gesprek gekanaliseerd. De laatste punten kan de roosteraar vervolgens oplossen. Maar deze werkwijze is niet efficiënt (het kost veel mensen veel tijd) en niet effectief (fouten in het optellen van de uren, of in het overschrijden van regels in de ATW of cao). Bovendien is het in de beleving van veel medewerkers juist een stap terug, terwijl een nieuwe werkwijze geïntroduceerd wordt. Met andere woorden, ICT maakt zelfroosteren efficiënter, leuker en beter.

Maar welk pakket is dan het meest geschikt? Uiteraard moet elke zorgorganisatie zijn eigen programma van eisen opstellen. De uitgangssituatie, de doelen en de passende zelfroostervariant kan verschillen (voorkeurooster met ruilen of juist een intekenrooster met diensten of een intekenrooster met losse werktijden; 'matching'). Kortom, het aloude adagium 'eerst organiseren, dan automatiseren' is ook hier belangrijk. Het is dan ook verstandig om een programma van eisen op te stellen op basis van de visie en daarna enkele leveranciers uit te nodigen voor het geven van demonstraties. Op de volgende pagina staat een overzicht met elementen voor een programma van eisen.

Overzicht met elementen voor een programma van eisen

Bezettingseisen

- zorgvraag kan ingevoerd worden (of gekoppeld met een ZP-tool)
- in diensten of in uren
- per roosterperiode instelbaar

Vorm van zelfroosteren

- wensen kenbaar maken via beschikbaarheid en/of
- intekenen op openstaande diensten en/of
- intekenen via 3 rondes
- puntensysteem (als 'beloning' voor flexibele houding)
- vetorechten
- ruilingen
- vakantie- en feestdagen
- termijnen instelbaar (roosterperiode, publicatietermijn, termijn voor rondes)

Flexibiliteit

- systeem moet met flexkrachten kunnen omgaan
- flexkrachten kunnen ook intekenen op openstaande diensten
- systeem staat ook open voor vrijwilligers/mantelzorgers

Urenverantwoording

- medewerkers kunnen in systeem hun gerealiseerde diensten inzien/aanpassen
- medewerkers kunnen hun urensaldo inzien
- medewerkers kunnen hun verlofsaldo inzien
- medewerkers kunnen hun ORT inzien

Wet- en regelgeving

- pakket toetst de roosters aan de Arbeidstijdenwet (ATW)
- pakket toetst de roosters aan de cao

Diensten of uren

- kan het systeem met vaste diensten omgaan
- kan het systeem met flexibele diensten (uren) omgaan

Web-based

- is het systeem via internet overal raadpleegbaar (ook via smartphone)
- intekenen via internet (thuis/smart Phone) is mogelijk

Koppelingen

- welke koppelingen (bijvoorbeeld met personeelsinformatie-systeem, salarissysteem, ZP-tool) zijn standaard
- welke koppelingen zijn maatwerk

Managementrapportages

- welke rapportages zijn standaard
- welke rapporten kunnen specifiek gemaakt worden

Gebruiksvriendelijkheid

- hoe ziet de gebruikersinterface eruit? Is het gemakkelijk te bedienen?
- hoe complex is het voor de roosteraar?

Kopen of SaaS?

- pakket kopen en integreren in eigen ICT-systeem
- pakket via SaaS (Software as a Service) gebruiken, hosting door leverancier

Kostenindicatie

- eenmalige kosten (licentiekosten, implementatiekosten)
- jaarlijkse kosten (licentiekosten, onderhoud & servicekosten)
- maatwerk kosten (uurtarief)

Tot slot

Verder kijken?

Bekijk het [ActiZ filmpje van Stichting Schakelring](#)
www.actiz.nl

Bekijk het [filmpje van zelfroosteren bij Stichting Valkenhof](#)
youtu.be/PvZy3mTb2OU

Bekijk de [handleiding, tool en filmpjes](#) op de site van werkbalans-tool
www.werkbalans-tool.nl

Speel het [zelfroosterspel](#)
www.zelfroosterspel.nl

Verder lezen?

Lees het boekje '[Individueel Roosteren](#)' van het NCSI
www.kennisbanksocialeinnovatie.nl

Lees het artikel '[Collectief overleg bij individueel roosteren](#)' van het NCSI
www.kennisbanksocialeinnovatie.nl

Colofon

© ActiZ 2013

Publicatienummer - 13.027

November 2013

Tekst - Jan de Leede – ModernWorkx

Ontwerp - Cascade - visuele communicatie

Disclaimer

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload en verveelvoudigd. Voorts alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is echter niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

ActiZ, organisatie van zorgondernemers

Oudlaan 4
3515 GA Utrecht
Postbus 8258
3503 RG Utrecht

☎ (030) 273 93 93
🐦 @ActiZbrancheorg
✉ info@actiz.nl
🌐 www.actiz.nl

actiz

organisatie van zorgondernemers