

actiz

organisatie van zorgondernemers

Verslag Bijeenkomst Zelfroosteren 17 april 2012



Programma:

- Zelfroosteren in relatie tot strategische personeelsplanning en arbeidstijden management – door: *Ben van Hilst, bureau Admova*
- Een voorbeeld buiten de branche VVT: Zelfroosteren bij NedTrain – door: *Edwin Arts, locatiemanager Nedtrain en winnaar 1^e Award Zelfroosteren*
- Zelfroosteren bij Stichting Schakelring (winnaar 2^e Award Zelfroosteren) – door *Peter de Wit, manager middelen/ controller*
- Tweegesprek Dorine Hovestad (personeelsadviseur Warande) en Jan de Leede (ModernWorkx en universitair docent HRM aan de Universiteit Twente)

Uit een flitsenquête onder 50% van de leden van ActiZ is gebleken dat 23 zorginstellingen bezig zijn met zelfroosteren en nog eens 61 instellingen overwegen om zelfroosteren in te voeren. Genoeg reden om er een bijeenkomst aan te wijden waarin ervaringen met deze vorm van sociale innovatie uitgewisseld worden. Op het programma staan presentaties van o.a. Nedtrain, Schakelring en Warande. Dit verslag biedt een weergave van de observaties van deze inspirerende middag.

Zelfroosteren als weloverwogen middel

Diegene die zelfroosteren in google intypt komt terecht in een woud van websites van adviseurs en ICT leveranciers. Het lijkt dan alsof je als organisatie niet meer kunt ontkomen aan deze ontwikkeling. Echter is het goed te beseffen dat zelfroosteren een verzamelnaam is voor vele vormen van roosteren waarin zeggenschap van medewerkers tot uiting komt. Het varieert van een 'wensenrooster' tot een intekenrooster waarbij men iedere periode de eigen diensten kan kiezen. In de meest ultieme vorm worden ook de diensten losgelaten, waardoor begin- en eindtijden variabel worden. Voor welke vorm een organisatie ook kiest, de inbedding van het middel zelfroosteren dient te gebeuren op basis van de strategische doelstellingen van de organisatie.

“Zelfroosteren is geen doel maar een middel; het is een keuze om op operationeel niveau de match te maken tussen zorgvraag en inzet van personeel” (Ben van Hilst, Admova)

Bij Stichting Schakelring werkt men in de pilot zelfroosteren met een systematiek van drie fasen. Voordat het roosteren begint wordt het bezettingsprofiel door de leidinggevende vastgesteld. In de eerste fase vullen medewerkers hun wensen in, zij kunnen hier hun eigen 'egoïstische' keuzes maken. In de tweede fase wordt het rooster verbeterd met het oog op groepsbelang; medewerkers hebben de mogelijkheid onder- en overbezetting op diensten 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'. Medewerkers die niet meedoen in deze fase krijgen juist min punten. In de laatste fase 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) wanneer dit geen oplossing biedt als leidinggevende medewerkers inplannen o.b.v. puntenaantallen op de goodwill-lijst. Het roosterproces wordt door software ondersteund. Voor meer informatie over Stichting Schakelring en digitaal zelfroosteren, bekijk [dit filmpje](#).

Het 'boeien en binden' van personeel is heden ten dagen een belangrijk en lastig onderwerp binnen organisaties in de zorg. De arbeidsmarkt is krap in deze sector. Dit thema is een belangrijk aangrijpingspunt om te werken aan de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever. Zelfroosteren kan een werkgever onderscheiden van de rest. Het speelt in op de behoefte van de individuele medewerker en past bij een samenleving die steeds sneller en dynamischer wordt. Echter moet het een onderdeel zijn van een breder pakket van instrumenten en is het noodzakelijk om aantrekkelijk werkgeverschap in balans te brengen met goede bedrijfsresultaten voor de organisatie en het bieden van goede zorg aan de cliënt.

Binnen dit strategisch krachtenveld kan zelfroosteren een middel zijn dat bijdraagt aan alle drie de belangen. Zeggenschap in het rooster kan een onderdeel zijn van aantrekkelijk werkgeverschap. De inzet van zelfroosteren om beter te plannen op de zorgvraag en/of om flexibiliteit op te vangen leidt tot een productievere allocatie van arbeid. De afname van werkdruk en het beter kunnen combineren van werk en privé leidt tot meer tevreden medewerkers met een uitstraling naar meer tevreden cliënten.

Het middel zelfroosteren moet vervolgens ook op tactisch en operationeel niveau zijn effect krijgen. Het moet ertoe leiden dat op de juiste tijd de juiste deskundige medewerker bij de juiste cliënt de juiste zorg biedt. Op dit niveau wordt de echte winst geboekt. Tegelijkertijd is dit ook het niveau waarop zelfroosteren raakt aan de cultuur op de werkvloer en de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerkers. Juist deze onderwerpen blijken het lastigst te zijn bij de invoering van zelfroosteren. Zelfroosteren raakt namelijk niet alleen de planning, maar ook het primaire proces en de gewoontes en denkpatronen van de mensen.

Zelfroosteren is een manier van denken

Zelfroosteren is veel meer dan alleen een systematiek of software applicatie, het is een nieuwe manier van denken. Vaak zijn medewerkers nu in grote mate verantwoordelijk voor het primaire proces. Met zelfroosteren wordt die verantwoordelijkheid uitgebreid naar de werktijden. Dat vergt een nieuwe manier van denken. Het is een cultuur- en gedragsverandering en vraagt volwassen arbeidsverhoudingen.

*“Zelfroosteren past helemaal in deze tijd; mijn zoon krijgt op de middelbare school ook elke week een ander rooster die hij online bekijkt; in mijn tijd stond het rooster het gehele jaar vast”
(Peter de Wit, Stichting Schakelring)*

Zelfroosteren gaat uit van de gedachte dat een team zelf de benodigde capaciteit moet vullen. Daarbij wordt er gebruik gemaakt van de diversiteit in het team of op de afdeling. Het verschil in wensen voor werktijden, die vaak ook te maken hebben met de levensfase waarin iemand zich bevindt, is (deels) complementair. Het zal zelden voorkomen dat iedereen 100% van zijn of haar wensen krijgt, maar in de praktijk blijkt dat 80 tot 95% van de wensen gehonoreerd kunnen worden. Een veel voorkomende verwarring bij medewerker is dat wensen worden gezien als eisen. Dat komt voort uit de gedachte van traditioneel roosteren, waarbij het rooster vaak leidend is voor de inzet van personeel. Bij zelfroosteren is het werkaanbod leidend en maakt het niet uit wie een dienst oppakt, mits hij of zij de juiste kwalificaties heeft. Deze omslag vraagt ook om keuzes. Wat wordt er bijvoorbeeld onder werkaanbod verstaan? Kan dat ook werk op een andere afdeling of op een ander niveau zijn?

Daarnaast vraagt zelfroosteren om een andere rolverdeling tussen planner, leidinggevende en medewerker. Bij traditioneel roosteren ligt de verantwoordelijkheid voor het rooster primair bij de planner of leidinggevende (regelmatig is de leidinggevende tevens planner). Bij zelfroosteren komt de verantwoordelijkheid veel meer bij medewerkers te liggen. Planner en leidinggevende zijn meer bezig met het proces en eventuele eindcontrole. Medewerkers hebben daardoor meer de beleving dat het *hun* rooster is. Dat biedt een stuk vrijheid, maar ook verantwoordelijkheid. De praktijk wijst uit dat medewerkers deze verantwoordelijkheid ook durven te pakken. Ze lossen problemen met het rooster eerder zelf op. Tegelijkertijd zijn ze meer tevreden met hun diensten; ze hebben ze immers *zelf* uitgekozen.

“Het belangrijkste van zelfroosteren is dat het een gesprek is: het is een gesprek tussen teamleden onderling over flexibiliteit en inzetbaarheid; de kwaliteit van dat gesprek bepaalt het succes van zelfroosteren” (Jan de Leede, ModernWorkx)

Een manier van denken en doen is echter niet makkelijk te doorbreken. “We doen het al jaren zo, waarom zouden we het nu opeens anders doen?” en “Hier gaat dat niet werken” zijn veelgehoorde uitspraak bij verandering en daarbij is het starten met zelfroosteren geen uitzondering.

Zelf gaan roosteren: acht handreikingen voor de weg ernaartoe

Iedere organisatie is anders, maar om aan de slag te gaan met zelfroosteren kunnen ervaringen van anderen goed gebruikt worden. Zowel Nedtrain, Stichting Schakelring, Warande als het panel van experts gaven in hun presentaties en toelichtingen handreikingen om aan de slag te kunnen.

1. Houd alle belangrijke partijen in de organisatie betrokken bij de invoering van zelfroosteren. Het samenstellen van een projectgroep met de vertegenwoordiging vanuit de top (RvB), management, OR en HRM is een goede manier om iedereen aangehaakt te houden. Start met een kleine gemotiveerde groep. Probeer iedereen op één lijn te houden met het gezamenlijke doel voor ogen. De eerste vraag die men moet stellen is: willen we het met elkaar? Zo ja, hoe gaan we het met elkaar doen?
2. De verandering is vaak te groot om het in één keer in de organisatie in te voeren. Het is daarom aan te raden om eerst met pilots te starten. 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. De ervaring die is opgedaan in de pilots kan meegenomen worden bij eventuele uitrol in de hele organisatie.

“Ik ga zelf voor de groep staan om zelfroosteren uit te leggen, dat is mijn verantwoordelijkheid; als er een kerel met een stropdas voor staat, gaan direct de hakken in het zand” (Edwin Arts, Nedtrain)

3. Het meten van de effecten is een goed middel om te beoordelen of een pilot succesvol is. Het is verstandig om een bijvoorbeeld een vragenlijst vòòr en een vragenlijst na de pilot periode uit te zetten (voor- en nameting). Eventueel kunnen er nog interviews afgenomen worden om het beeld compleet te maken. Uit de vragenlijsten en interviews kunnen soms veel lessen getrokken worden. Daarnaast geeft het betrokkenen het gevoel dat er serieus naar ze geluisterd wordt.
4. De betrokkenheid van managers is erg belangrijk. 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 hen ervaringen uit te laten wisselen.
5. Communicatie over het project en de werking van zelfroosteren moet aanhoudend gebeuren. Medewerkers moeten via verschillende kanalen informatie krijgen en op kunnen halen. Een helpdesk, intranetsite, nieuwsbrief etc. zijn in te zetten middelen. 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 bijvoorbeeld een projectleider kan oppakken.
6. Bied ondersteuning aan management, planners en medewerkers. De nieuwe rollen die zij hebben, maar ook het leren werken met eventuele ICT applicaties zal men moeten leren. Ondersteuning en begeleiding is dan noodzakelijk. De praktijk leert ons dat zelfs digibeten in staat zijn om met ICT te zelfroosteren, mits er goede ondersteuning wordt geboden.

“Een enkele medewerker kan weliswaar digibeet zijn, maar we merken dat ze zelf creatief genoeg om hier toch mee om te gaan. Bij ons was een medewerkster die de hond van haar buurvrouw uitliet in ruil voor hulp bij het invullen van het rooster” (Dorine Hovestad, Warande)

7. Neem de tijd. Een pilot heeft een jaar nodig om de mogelijkheid te hebben goed te kunnen evalueren. Dan zijn de meeste kinderziektes verdwenen en hebben managers en medewerkers voldoende kunnen wennen aan de nieuwe systematiek. Onder kinderziektes vallen ook medewerkers die het systeem frustreren of te slim af denken te zijn. Spreek deze medewerkers aan op hun onwenselijke gedrag.
8. Ga van start. Een les is niet te blijven hangen in eindeloos overleg. Pas als er echte stappen gezet worden weet je wat er mogelijk is in de organisatie. Houd een ‘fall-back scenario’ achter de hand voor het geval dat het echt tegenvalt.

Zoals voor iedere andere verandering in een organisatie, geldt ook voor de introductie van zelfroosteren dat het doorbreken van oude gewoonten soms erg moeizaam is. Men moet door de zure appel heen bijten. Er is enthousiasme en doorzettingsvermogen nodig om allerlei obstakels in het traject te overwinnen.

Bij Warande kwam de vraag voor zelfroosteren vanuit de Raad van Bestuur. Er is toen eerst een haalbaarheidsonderzoek verricht met een analyse van het huidige roosterproces, de meningen van teammanagers en medewerkers en de mogelijkheden van software en ICT. Daarna is er met zes afdelingen een pilot gestart. Er is bewust gekozen voor zes afdelingen met een verschillend karakter.

Bij Warande heeft men gekozen voor een systematiek in drie ronden. Het verschil met Stichting Schakelring is dat men hier al met punten werkt in de eerste fase (periode). Diensten die niet populair zijn krijgen meer punten dan diensten die veel medewerkers graag willen draaien. Hierdoor wordt flexibiliteit al in de eerste periode beloofd. Daarnaast werken ze met vier zogenaamde jokers per periode (van vier weken) die medewerkers kunnen inzetten als 'harde' wens. Een planner zal in de derde ronde van deze jokers afblijven (zoveel mogelijk).

Op basis van een (1) voor- en nameting met behulp van vragenlijsten (2) interviews met medewerkers, planners en teammanagers en (3) cijfers zoals ziekteverzuim en aantallen ruilingen wordt een evaluatie uitgevoerd. De uitkomsten hiervan worden binnenkort bekend. Dan wordt besloten om wel of niet door te gaan. In het geval dat Warande doorgaat zal de uitrol stap voor stap plaatsvinden, te beginnen met afdelingen die zelf graag willen. Op die manier moet er een sneeuwbaaleffect op gang komen. Een leuk punt is dat ook een groep vrijwilligers al hebben aangegeven graag mee te willen in het zelfroosteren.

Wat levert het op?

Zelfroosteren vergt een grondige voorbereiding. Dan is direct de vraag, wat levert die moeite op? De sprekers op de bijeenkomst waren unaniem positief over de effecten. Bij Nedtrain is het ziekteverzuim sterk gedaald (van 12% naar 2%). Bij Stichting Schakelring dat laatste ook het geval (van 9% naar 6%) en zijn tevens de medewerker-tevredenheid (cijfers uit het MTO) en cliënt-tevredenheid (cijfers uit het CTO) sterk gestegen. Uit de evaluatie blijkt dat 75% van de medewerkers niet meer terug wil naar het 'oude' roosteren. Bij Warande moet de evaluatie van de pilot nog plaatsvinden, maar de eerste signalen zijn positief.

Als alle voordelen op een rijtje worden gezet, ziet dat er als volgt uit:

Voordelen voor de organisatie

- Aantrekkelijk werkgeverschap.
- Een betere basisbezetting en betere afstemming op de zorgvraag, oftewel een meer efficiënte inzet van personeel.
- Meer flexibiliteit. Bij traditioneel roosteren ligt personeelsplanning meer vast. Bij zelfroosteren kan, afhankelijk van de gekozen methode, de bezettingseis aangepast worden. Daarnaast kweekt zelfroosteren een flexibele houding en 'goodwill' bij medewerkers. Zij zullen eerder bereid zijn in te springen als dat nodig is.
- Een afname van het aantal ruilingen na publicatie van het rooster. Dit bespaart de organisatie veel 'gedoe'.
- Afname van administratieve last voor leidinggevende/ planner. Medewerkers plannen zelf en er zijn minder ruilingen.

Voordelen voor de medewerker

- Betere afstemming tussen werk en privé. In de praktijk blijkt dat er nog steeds veel regelmaat in rooster terug te zien is. Maar juist met uitzonderingen zoals een tandartsafspraak of verjaardag kan men rekening houden.
- Meer zeggenschap over het rooster. De denkwijze is meer dat het werk om privé heen gepland kan worden, in plaats van andersom. De praktijk wijst uit dat gemiddeld 80 tot 90 procent gehonoreerd kan worden. Zeggenschap betekent ook verantwoordelijkheid, de ene medewerker vindt dit prettiger dan de andere.
- Een afname van het aantal ruilingen na publicatie van het rooster. Dit bespaart de medewerkers veel 'gedoe'.

Uiteraard zijn er ook nadelen. Deze zitten bijvoorbeeld in het feit dat een verandertraject doorlopen moet worden waarbij allerlei obstakels kunnen ontstaan. Andere nadelen zijn dat de cao vaak niet voldoet aan de zelfrooster criteria en dat er een gevaar is dat men meer aan het individuele belang gaat denken dan aan het bedrijfsbelang.

Tot slot

Zelfroosteren is een ontwikkeling die goed past in de zorg en kan leiden tot een win-win situatie voor medewerker, organisatie en cliënt. Er zijn verschillende vormen, al dan niet ondersteund met ICT applicaties. Toch draait het vooral om een andere manier van denken, waarbij oude gewoonten van roosteren losgelaten moeten worden. Juist die slag is het moeilijkst. Aan de slag gaan met zelfroosteren vergt dan ook een gedegen voorbereiding. Maar uiteindelijk zijn er veel positieve effecten mee te bereiken, die zich ook in de praktijk al hebben bewezen. De sprekers op deze bijeenkomst zijn allen erg enthousiast.

Tekst: Koos van Adrichem (ModernWorkx)