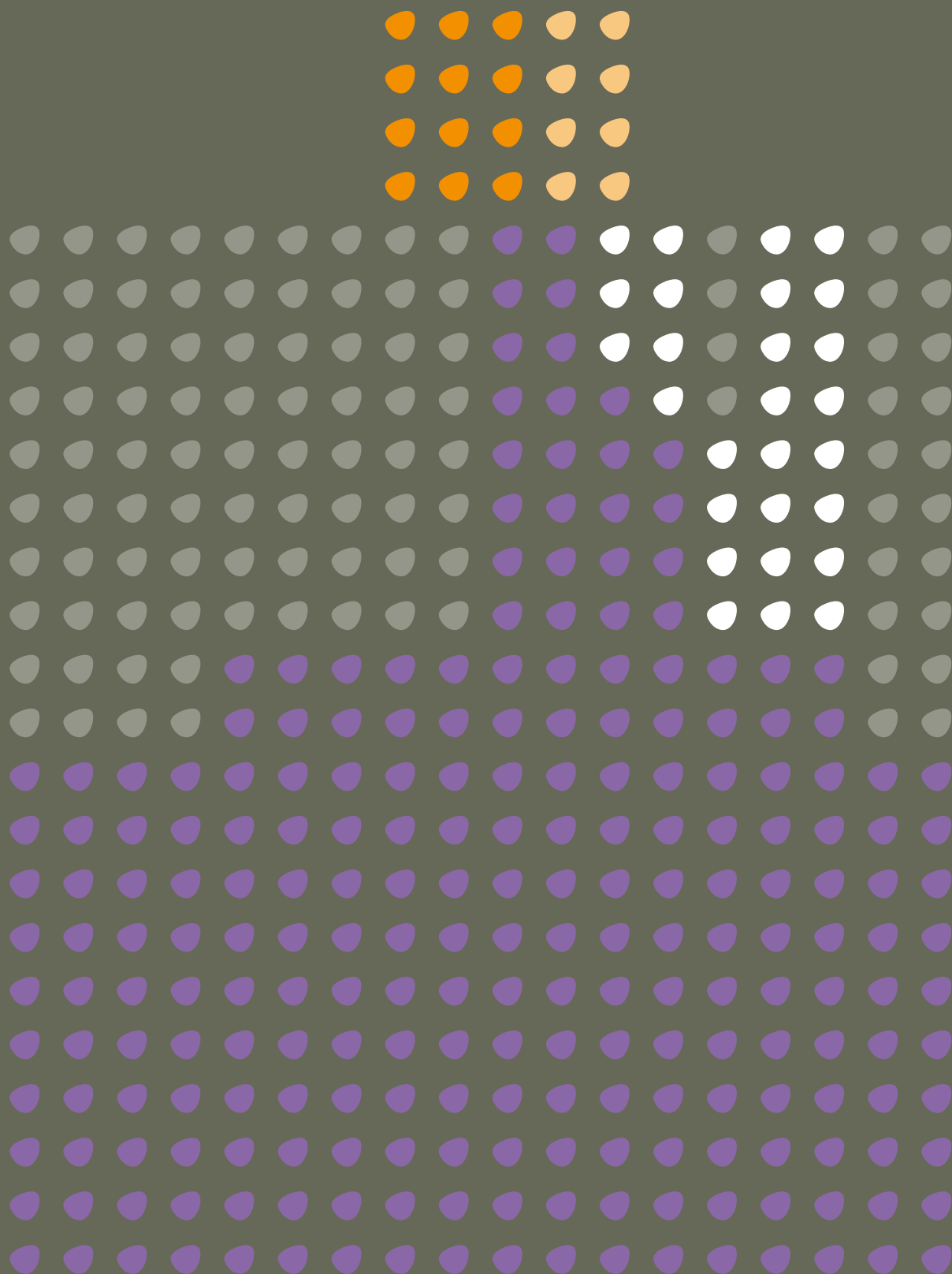


Vereniging van Openbare Bibliotheken

Zelfroosteren in bibliotheekorganisaties Prettiger en efficiënter werken



Vereniging
van Openbare Bibliotheken
**Zelfroosteren in bibliotheek-
organisaties**
Prettiger en efficiënter werken

Zelfroosteren in bibliotheekorganisaties Prettiger en efficiënter werken

Zelfroosteren, of individueel roosteren, is een roosterproces waarbij medewerkers zelfstandig of in een groep het dienstrooster ontwerpen, binnen de kaders die de leiding afgeeft.

In 2011 hebben vijf bibliotheken het **zelfroosteren** via een pilot getest. Aanleiding was de wens vanuit vakbonden én werkgevers om tot meer efficiency bij de inzet van personeel te komen en de werknemers meer **zeggenschap** te bieden over hun werktijden.

Dit boekje biedt een tussentijdse evaluatie van de pilots en een plan van aanpak om tot invoering van zelfroosteren in uw eigen organisatie te komen.

DEELNEMERS

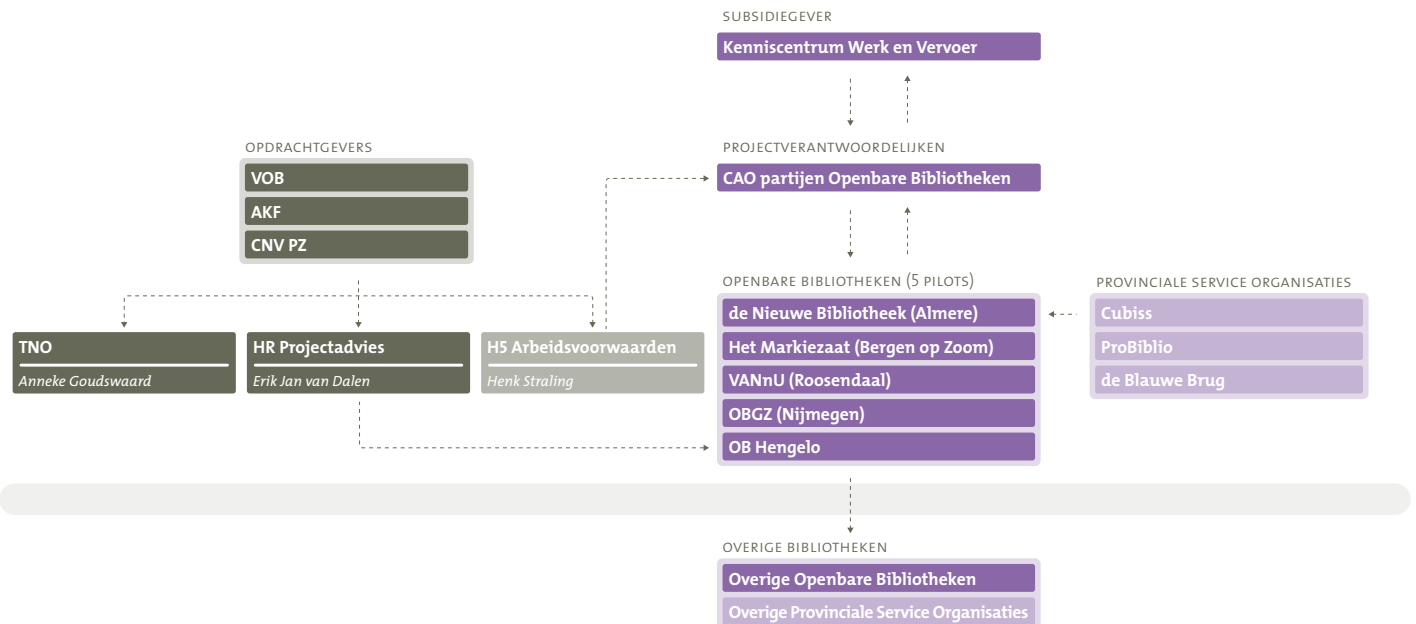
Initiatiefnemers van de pilot zijn de sociale partners. Namens de vakbonden ondersteunt Hanan Yagoubi (AbvaKabo FNV) dit project. Met Paul Busker namens de VOB vormt zij, mede namens E.C. Grootendorst (CNV Publieke Zaak) de stuurgroep van het project.

De vijf deelnemende bibliotheken waren:

De Nieuwe Bibliotheek, Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid, de Bibliotheek Hengelo, Bibliotheek Het Markiezaat en de Bibliotheek VANnU. Per bibliotheek functioneert een paritair samengestelde projectgroep van OR en directie. De Provinciale Service Organisaties voor bibliotheken Cubiss, ProBiblio, De Blauwe Brug en Biblionet zijn als intermediairs uitgenodigd voor verdere kennisverspreiding.

Projectuitvoering: HS-Arbeidsvoorwaarden (Henk Strating, procesbegeleiding) en TNO/ Van Dalen HR Projectadvies (Erik Jan van Dalen, Anneke Goudswaard).

Subsidieverstrekking: Kenniscentrum Werk en Vervoer



Inhoudsopgave

1 Aanleiding • 5

2 Waarom individueel roosteren? • 6

3 Voorwaarden • 7

Het rooster

Gedrag

4 Plan van aanpak • 10

Vorbereidingsfase

Pilotfase

Evaluatie

Borging

5 De pilot • 14

Verloop

Resultaten

Vervolg

Evaluaties pilots • 19

De Nieuwe Bibliotheek

Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid

de Bibliotheek Hengelo

Bibliotheek Het Markiezaat

de Bibliotheek VANnU

Evaluatievragen zelfroosteren • 38

Meer informatie • 39

1 Aanleiding

In maart en april 2010 doorliepen de sociale partners in de sector Openbare Bibliotheken een Cao-Wasstraat traject van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Het doel was te komen tot innovatie van proces, inhoud en impact van cao afspraken, uitgaande van wat partijen bindt in plaats van wat hen verdeelt.

Een van de onderwerpen die aangepakt zijn in de wasstraat was de **werktijdenregeling**. Uitgangspunten waren flexibiliteit van beide partijen, waarbij randvoorwaarden door de werkgever worden bepaald en werknemers medezeggenschap hebben.

Concreet heeft de wasstraat overeenstemming opgeleverd voor een werktijdenregeling die ruimte laat voor **maatwerkafspraken** per organisatie (Artikel 22 en Bijlage C Kaderregeling werktijden, zie kader).

Nadere voorwaarden

Het zelf roosteren door de werknemers met een publieksfunctie is pas mogelijk na een verzoek door de meerderheid van deze werknemers. Hierbij stelt de werkgever de minimale en maximale bezettingsbehoefte vast en is hij ook eindverantwoordelijk voor de bezetting.

Tevens wordt overleg gevoerd om de wensen van werknemers zoveel mogelijk in overeenstemming te brengen met de bezettingsbehoefte. Inroosteren op zondag kan alleen op vrijwillige basis binnen de grenzen van de wet. Inroosteren op zaterdag kan maar één keer verplicht worden in de drie weken, tenzij anders is overeengekomen in de arbeidsovereenkomst.

UIT DE KADERREGELING ARBEIDSTIJDEN:

‘CAO-partners hebben stappen gezet om de afspraken over de werktijden in de CAO beter aan te laten sluiten bij hun zienswijze op een moderne arbeidsrelatie. Voorop blijft staan dat de werkgever de openingstijden voor het publiek blijft bepalen en de omvang en de kwaliteit van de bezetting tijdens openingstijden. Maar bij de invulling van die bezetting is meer ruimte gewenst voor individuele verantwoordelijkheden van werknemers en maatwerk, met als doel enerzijds een goede balans tussen werk en privé en anderzijds een effectieve en efficiënte organisatie. Daarin past dat de medewerker meer zeggenschap krijgt over zijn werktijden. En vanzelfsprekend volgt hier ook uit dat de werknemer meer verantwoordelijkheid gaat dragen voor het dienstrooster, maar daardoor, zo blijkt uit onderzoek, ook meer betrokken zal zijn.

Bij de visie van meer zeggenschap over eigen werktijden binnen de openingstijden past ook niet meer het dichtregelen van onderscheid in dagen en dagdelen inclusief de onregelmatigheidstoelage. Uitgangspunt is dat alle dagen gewone werkdagen zijn, waarbij zon- en feestdagen bijzondere werkdagen zijn. De wet schrijft dit met betrekking tot de zondag voor en vandaar de afwijkende afspraak. Vertrekpunt voor de individuele bibliotheken is hun huidige werktijdenregeling, of als deze niet op schrift staat de feitelijke afspraken over werktijden en roosters (ongeschreven beleid).

Voor een geleidelijke invoering van individueel roosteren start de WOB in 2010 bij enkele bibliotheken een pilot waarin de methoden van en de diverse fasen van individueel roosteren ontwikkeld en getoetst worden. De opgedane ervaring en kennis zullen worden gedeeld met andere bibliotheken en door CAO-partijen eind 2011 worden geëvalueerd. Het streven is het individueel roosteren door medewerkers in de volgende CAO verder te regelen. Gedurende het traject van invoering van individueel roosteren zal de werktijdenregeling wellicht aangepast moeten worden.’

2 Waarom individueel roosteren?

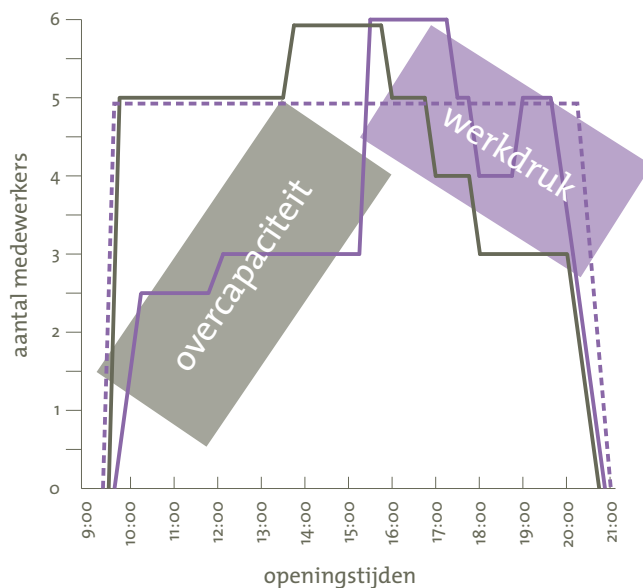
Individueel roosteren leidt tot maatwerk in arbeidstijden. Dat past in de huidige tijdgeest waarin individualisering, flexibilisering en maatwerk centraal staan.

Het idee achter zelfroosteren is dat het werk wordt geplooid rondom iemands privéleven en niet andersom. Eerst bekijkt iemand die zijn eigen rooster gaat inplannen wat er voor activiteiten gewenst zijn in het gezin, met familie, vrienden, sport of hobby. Als dat in de persoonlijke agenda staat, gaat hij zijn wensen vertalen in werktijden.

Voor de organisatie leidt individueel roosteren tot een hogere efficiency in de bedrijfsvoering: werken als er werk is.

In Zweden werken onder meer de politie en ziekenhuizen al jaren succesvol met vormen van individueel roosteren. Dit ondanks het feit dat er aanvankelijk weerstanden bij zowel leidinggevenden als medewerkers waren. Werknemers zijn tevreden met het systeem en het aantal overuren is drastisch teruggedrongen.

Efficiencyverbetering door individueel roosteren



EFFECTEN VAN INDIVIDUEEL ROOSTEREN

- Een hogere medewerkertevredenheid, dankzij betere afstemming tussen werk en privé taken;
- Minder dienststruilingen na publicatie van het rooster;
- Tijdbesparing voor de dienstplanner of roosteraar;
- Als lager ervaren werklast en efficiencyverbetering door de personeelscapaciteit beter in lijn te brengen met de werklast;
- Meer evenwicht in de afweging tussen werk en privé verplichtingen, doordat het werk niet langer om de privéverplichtingen heen wordt geregeld maar beide op elkaar worden afgestemd;
- Grotere zelfstandigheid van medewerkers, dankzij een groter besef van de eigen verantwoordelijkheid voor het werkproces als geheel.

Zelfroosteren is een probaat onderdeel van sociale innovatie. Het feit dat mensen hun eigen werktijd kunnen indelen en daarmee zelf invloed uit kunnen oefenen op hun arbeidsomstandigheden versterkt hun betrokkenheid bij de organisatie.

Om te kijken welke van de opbrengsten van individueel roosteren voor uw bibliotheek waardevol zou kunnen zijn kunt u zich de volgende vragen stellen:

- Welke veranderissues zijn vastgesteld in het strategisch plan?
- Welke uitkomsten heeft het medewerkertevredenheidonderzoek opgeleverd?
- Waar zitten inefficiënties in het roosterproces?
- Waarover mopperen medewerkers als ze spreken over hun dienstrooster (of zijn ze juist tevreden)?
- Wat wilt u over twee jaar hebben gerealiseerd t.a.v. het personeelsbeleid?

- personele bezetting
- - - bibliotheek open
- drukke in de bibliotheek

3 Voorwaarden

UITGANGSPUNTEN

- De werkgever beslist over openingstijden en bezettingseisen
 - De werknemer kiest zelf zijn arbeidstijden, binnen de kaders van CAO, ATW, bezettingseisen en eventuele spelregels
 - Software kan behulpzaam zijn, maar mag niet leidend worden
-

Naarmate een organisatie het roosterproces flexibeler maakt en medewerkers meer zeggenschap krijgen én nemen over hun werktijden, nemen medewerkers in onderling overleg de verantwoordelijkheid voor het regelen en verdelen van de diensten. Als ze elkaars wensen respecteren, zoeken naar mogelijkheden in plaats van te focussen op problemen en als ze naar elkaar luisteren, is veel creativiteit in werktijden mogelijk. Maatwerk is het resultaat. Maar het betekent ook iets voor de planners en de leidinggevenden: loslaten van controle en invloed op de dienstlijsten en de bezetting. De rol van de planner verschuift van roosters maken en knelpunten oplossen naar het faciliteren van de dialoog. Het succes van individueel roosteren draait om:

- **Werkwijze** Welke vorm van individueel roosteren kiest de bibliotheek? Met welke spelregels en welke procesbeschrijving?
- **Software** Is software nodig om de gekozen vorm te ondersteunen? En zo ja, welke software? Excel of geavanceerde roostersoftware? Hoe ligt de koppeling met de urenregistratie en personeels- en salarissoftware?
- **Gedrag** Welke gevolgen hebben de gekozen inhoud en software voor de verdeling van rollen en taken en hoe gaan medewerkers, planners en leidinggevenden hiermee om?

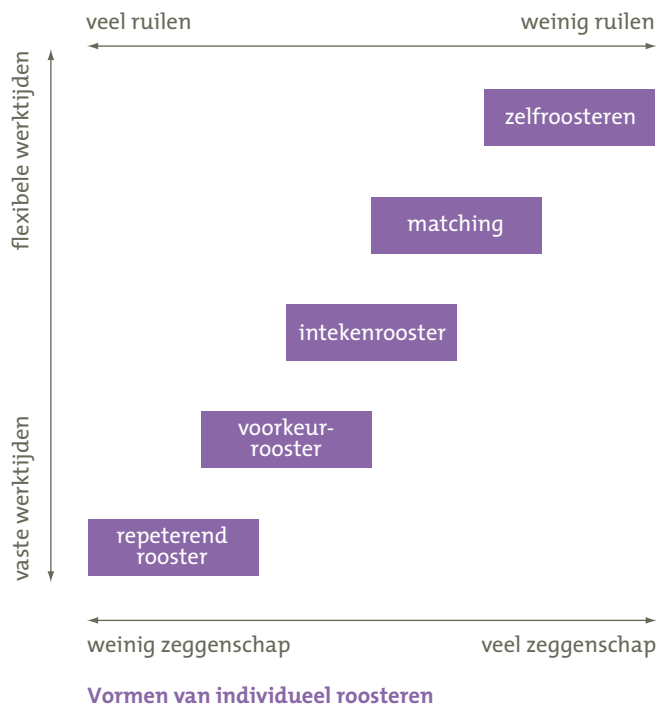
Het rooster

Er is een aantal varianten van individueel roosteren denkbaar (zie schema op pagina 8). Ze verschillen in de mate van zeggenschap voor medewerkers in het roosterproces. Ze variëren qua opbrengst in een meer of minder flexibel rooster.

Het aantal dienstruilingen neemt af, naarmate medewerkers meer zeggenschap hebben in het maken van de dienstroosters.

- **Repetierend rooster** Een rooster dat zich herhaalt na een aantal weken en geldt voor iedere medewerker. Dergelijke roosters komen vaak voor in openbare bibliotheken.
- **Voorkeurooster** De planner maakt voor iedere roosterperiode een nieuw rooster, door uit te gaan van de wensen van de medewerkers. Dit roosterproces zie je veel terug in zorginstellingen.
- **Intekenrooster** De planner levert een 'leeg rooster' op, met daarin de diensten, diensttijden en vereiste kwalificaties. Medewerkers tekenen in op de diensten en proberen in onderling overleg het rooster zoveel mogelijk kloppend te krijgen. De planner faciliteert, maar lost pas zo laat mogelijk in het roosterproces de knelpunten zelf op.
- **Matching** Er zijn geen tevoren vastgestelde diensten meer. De medewerkers richten zich volledig op het werkaanbod en roosteren zich daarop in. De planner lost de mismatches op.
- **Zelfroosteren** De planner heeft geen rol meer in het roosterproces. De medewerkers regelen alles zelf. De organisatie geeft uitsluitend aan hoeveel medewerkers nodig zijn en van welke kwalificatie.

Omdat een aantal bibliotheken in de pilots van 2011 heeft gekozen voor een intekenrooster, lichten we deze vorm hier nader toe. Let wel, het betreft hier een voorbeeld en geen altijd toepasbare of passende roostervorm.

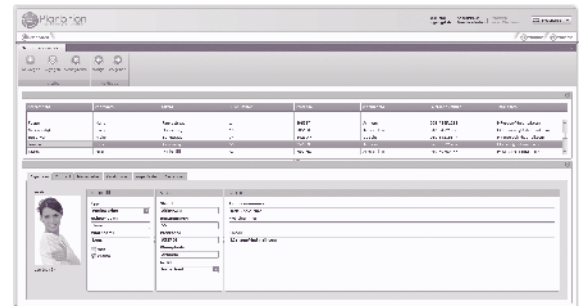


VOORBEELD: INTEKENROOSTER

- 1 De leidinggevende of planner maakt de bezettingseisen bekend: hoeveel medewerkers van welke kwalificatie per dienst per dag.
- 2 Elke medewerker tekent in op de diensten, binnen een aantal spelregels, bijvoorbeeld:
 - a Een minimum aantal avonddiensten (bedoeld om de minder populaire diensten evenwichtig te spreiden onder alle medewerkers);
 - b Een bandbreedte van minimaal X en maximaal Y % van de contractuele werkweek om in te tekenen op de diensten (bedoeld om enige speelruimte te hebben en de werk/privé balans te optimaliseren: je kunt de ene week bijvoorbeeld 75% van je werkuren werken en de volgende week 125%);
 - c Recht op één of twee 'vaste' vrije weekdagen (bijvoorbeeld i.v.m. kinderopvang).
- 3 Daar waar het totaal aantal intekeningen overeenkomt met de bezettingseisen, is het rooster gereed. Daar waar afwijkingen zijn, gaan de medewerkers eerst in overleg kijken of ze deze kunnen oplossen. Voor zover dat niet lukt (in de praktijk is dat per roosterronde steeds minder vaak het geval), lost de planner de resterende afwijkingen op.
- 4 De teamleider doet een finale controle (ATW eisen, kwalificatieverdeling etc.) en publiceert het definitieve rooster.

Software

In veel pilotbibliotheken is gebruik gemaakt van Excel-sheets om bovenstaand proces te faciliteren. In één bibliotheek is vanaf het eerste begin gebruik gemaakt van professionele roostersoftware. De ervaring leert dat uiteindelijk zelfroostersoftware handiger is dan Excel-sheets, vanwege de koppeling en integratie met urenregistratie en de personeels- en salarisssoftware. Welke zelfroostersoftware een bibliotheek gebruikt, hangt af van de inhoud van het gekozen roosterproces en de functionele specificaties die daarbij horen.



Gedrag

Tijdens de voorbereiding van individueel roosteren ligt de focus vaak op inhoud en software. Toch blijkt in de praktijk de benodigde gedragsaanpassing een veel voorkomend knelpunt te zijn. Weerstand tegen flexibilisering van arbeidstijden is gebruikelijk. Sterker nog: weerstand is nodig om te komen tot verandering. Individueel roosteren vergt **andere samenwerking- en omgangsvormen** en leidt vaak tot andere roldefinities.

Medewerkers

Voor veel medewerkers betekent individueel roosteren minder of andere regels: 'Eerst wist ik precies waar ik aan toe was, nu ontstaat een nieuwe situatie waarvan ik de gevolgen niet helemaal ken.' Om deze – en andere – reacties het hoofd te bieden, is het zaak om de einddoelstellingen voor ogen te houden: Waartoe is gestart met de invoering van individueel roosteren? In de beginfase zijn kinderziekten en **weerstand** onvermijdelijk. Ze hebben een oplossing nodig, die kan slagen zolang alle betrokkenen over de actuele problemen heen blijven kijken in de richting van de beoogde doelstellingen.

Leidinggevenden en planners

De invoering van individueel roosteren komt bovenop alle andere organisatieveranderingen en bezuinigingen en vergt aandacht en tijd van de leidinggevende en de planner.

Individueel roosteren betekent voor een leidinggevende en/of planner:

- Medewerkers **motiveren** tot deelname;
- Zelf niet meer alles willen regelen en oplossen, maar **‘de dingen laten gebeuren’**;
- Zelf **minder invloed** hebben op wie met wie samenwerkt in een dienst;
- **Minder ‘automatisme’**, meer variatie en maatwerk, maar misschien ook minder overzicht.

De ervaring leert dat het in de beginfase cruciaal is om **koersvast** te werk te gaan. Niet meteen aanpassingen doorvoeren als er kinderziektes optreden. Eerst durven experimenteren en ervaringen opdoen, vóórdat je aanpassingen doorvoert. Om dat te kunnen, is nodig:

- **Vertrouwen** in individueel roosteren. Als de leidinggevende of planner twijfels heeft, zal het veranderproces niet slagen. Het moet van binnenuit komen. Mooie woorden zijn niet genoeg; medewerkers prikken daar doorheen.
- Regelmatige **ruggespraak** met de projectleider of de directeur. Een leidinggevende of planner is de eerste die met roosterperikelen te maken krijgt en die dus ook standvastig moet opereren. Steun van de directeur is onontbeerlijk.

Invoering

De praktijk tijdens de vijf pilots individueel roosteren in bibliotheken laat zien dat de overgang van vaste, repeterende roosters naar een vorm van individueel roosteren, tijd vergt. Invoering van individueel roosteren is **geen quick win**. Kort na de start van de pilot is het niet ongebruikelijk dat de tevredenheid van medewerkers over hun rooster terugloopt. Overigens is dat een verschijnsel dat ook in andere sectoren zichtbaar is. De verklaringen kunnen velerlei zijn, maar meestal gaat het om een combinatie van de volgende factoren:

- Onbekend maakt onbemind: je weet wat je hebt en je weet niet wat je krijgt.
- Veranderingen van roosterprocessen liggen extra gevoelig, omdat je met werktijden ook raakt aan de tijdsindeling van activiteiten buiten het werk, de privé tijdsindeling.
- Veel medewerkers met een kleine deeltijdaanstelling, die hun werk/privé balans al als goed ervaren met de huidige vaste roosters. De overstap van vaste basisroosters naar een vorm van zelfroosteren is groot.

Het is belangrijk de invoering van individueel roosteren een reële kans van slagen te geven. Opbrengsten zijn niet op korte termijn haalbaar. **Vasthoudendheid is nodig**. Een andere voorwaarde is geregeld overleg met en **medezeggenschap** van medewerkers. Hun inbreng moet serieus worden genomen, wat soms leidt tot tussentijdse bijstellingen.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

- **Ambitie** bij de leiding om te werken aan flexibilisering, maatwerk en meer bevoegdheden voor medewerkers ;
 - **Durf bij het management, de planners, de OR én de medewerkers om te experimenteren met individueel roosteren;**
 - **Werken aan een open aanspreekcultuur**, waarvan onderdeel zijn: vertrouwen, elkaar aanspreken, uiten van waardering en irritaties, loslaten van bestaande patronen.
-

4 Plan van aanpak

De voorbereiding en invoering van individueel roosteren vergt een **veranderkundige aanpak**. Het succes ervan is een samenspel tussen de inhoudelijke veranderingen en het veranderproces, rekening houdend met ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving.

Er zijn twee relevante fases:

- 1 Voorbereidingsfase
- 2 Pilotfase.

Vorbereidingsfase

De voorbereidingsfase omvat alle projectvoorbereidingen.

Er zijn vijf stappen:

- 1 Projectplan maken en projectorganisatie inrichten
- 2 Werkaanbod analyseren
- 3 Inventariseren van de wensen van medewerkers
- 4 Beoogde opbrengsten en doelgroep vaststellen
- 5 Vorm van individueel roosteren kiezen.

In de vijfde stap zijn veel details aan de orde. Tips, suggesties en voorbeelden zijn te vinden in de vijf pilotbeschrijvingen.

Vorbereidingsfase

Vijf stappen	
Projectplan maken en projectorganisatie inrichten	1
Werkaanbod analyseren <ul style="list-style-type: none">• (On-)voorspelbaarheid• Fluctuaties• Taken en de mate van specialisatie	2
Inventariseren wensen medewerkers	3
Beoogde opbrengst(en) en doelgroep van individueel roosteren vaststellen. Twee of drie indicatoren kiezen aan de hand waarvan je tijdens de pilotfase meet in welke mate de opbrengsten worden gerealiseerd.	4
Vorm van individueel roosteren kiezen. Criterium: vorm moet bijdragen aan beoogde opbrengst van individueel roosteren. Daarna: vorm van individueel roosteren in detail uitwerken: <ul style="list-style-type: none">• Check randvoorwaarden ATW• Spelregels opstellen• Roosterproces uitschrijven• Software kiezen• Rolverdeling leidinggevende/ planner/ medewerker in het roosterproces	5

Pilotbegeleiding

Inhoud	
Pilotbegeleiding <ul style="list-style-type: none">• (In-)formele contacten met doelgroep over ervaring met individueel roosteren• Betrekken van medezeggenschap tijdens de pilot• Check en evt. bijstellen van de vorm individueel roosteren	

Tips	Hulpvragen
Strakke regie d.m.v. projectmanagement: <ul style="list-style-type: none"> ● Projectfasen en tijdplanning maken ● Vorm en moment van medezeggenschap regelen ● Communicatieplan maken 	<ul style="list-style-type: none"> ● Welke andere projecten met personele impact (gaan) lopen? ● Zijn of komen er personeelstekorten? ● Hoe generiek inzetbaar zijn de medewerkers?
<ul style="list-style-type: none"> ● Koppel de analyse van het werkaanbod aan een Lean project 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wanneer zijn dagelijkse of wekelijkse periodes van werkdruk of overcapaciteit? ● Zijn taken op een ander moment van de dag/week te plannen?
<ul style="list-style-type: none"> ● Gebruik resultaten van laatste RI&E en/of MTO ● Bespreek individueel roosteren in een team- of werkoverleg 	<ul style="list-style-type: none"> ● Waarover mopperen medewerkers in de koffiekamer?
<ul style="list-style-type: none"> ● Veranderissues uit het strategisch plan meenemen ● Uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek meenemen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Waar zitten inefficiënties in het roosterproces? ● Wat wilt u over twee jaar hebben gerealiseerd t.a.v. het personeelsbeleid?
<ul style="list-style-type: none"> ● Stem af met de medezeggenschap 	

Tips	Hulpvragen
<ul style="list-style-type: none"> ● Ontwikkelingsgericht leren en veranderen; kies geen blauwdrukaanpak ● Gun de gekozen vorm van individueel roosteren enige tijd om kans van slagen te krijgen, sta kinderziektes toe en grijp in als de onvolkomenheden blijven bestaan 	<ul style="list-style-type: none"> ● In welke mate beïnvloedt individueel roosteren het verloop van andere projecten? ● Idem: vice versa

Pilotfase

De pilotfase is gericht op het testen van de gekozen vorm van individueel roosteren. Om individueel roosteren goed uit te proberen, is een **pilotduur van 6 tot 12 maanden** noodzakelijk. De activiteiten tijdens de pilotfase vormen een mix van inhoudelijke en veranderkundige begeleiding:

- Inhoud: Volgen van de mate waarin de gekozen vorm van individueel roosteren past, bijdraagt aan de beoogde opbrengsten en inhoudelijk goed is uitgewerkt.
- Veranderkundig: Ongeacht de gekozen vorm van individueel roosteren, geldt voor elke verandering van arbeidstijden de uitspraak 'onbekend maakt onbemind'. De leidinggevende en de projectleider individueel roosteren zullen voortdurend de vinger aan de pols moeten houden.

Er zijn twee mogelijkheden om invulling te geven aan de pilot:

- 1 'Droogzwemmen' Individueel roosteren wordt uitsluitend op papier ingevoerd.
 - a Voordelen: minder ophef, minder afbreukrisico als individueel roosteren niet naar wens functioneert.

- b Nadeel: Een laboratoriumsituatie benadert slechts de werkelijkheid.

- 2 **Daadwerkelijk toepassen** Individueel roosteren wordt in de dagelijkse gang van zaken toegepast gedurende de pilotperiode. Maak tevoren duidelijk dat het een proefperiode betreft en dat op basis van de resultaten over de definitieve invoering wordt beslist.

De meerwaarde van daadwerkelijk toepassen is groter dan de droogzwemoptie. De afbreukrisico's zijn weliswaar groter, maar de opbrengstkansen ook. Maar het belangrijkste is dat de impact groter is. Je laat als leidinggevende zien dat je individueel roosteren serieus neemt en vertrouwen stelt in de medewerkers om samen te leren en te groeien.

Evaluatie

Het doel van de evaluatie is te toetsen of je op koers ligt om de beoogde opbrengsten van individueel roosteren te realiseren, zonder dat dit ten koste gaat van bijvoorbeeld verzuim, sfeer, kosten of de benodigde tijdsinvestering. Waar nodig, vinden bijstellingen plaats in proces of inhoud. De evaluatie vindt plaats:

Voorbeelden van opbrengsten, indicatoren en meetmomenten

Besliscriteria	Actuele waarde bij start pilot	Meting 2 mnd na start	Meting 5 mnd na start	Eindmeting
Algemeen				
Medewerkertevredenheid algemeen				
Medewerkertevredenheid met individueel roosteren				
Organisatieopbrengsten				
Kosten flexwerkers				
Verzuimpercentage of verzuimfrequentie				
Aantal dienstuitingen na publicatie van het rooster				
Rapportcijfer management over medewerkerbetrokkenheid bij bedrijfsvoering				
Medewerkeropbrengsten				
Percentage wenshonoreringen				
Werkdrukbeleving				
Sfeer/ teamcohesie				

- **Tussentijds** om te volgen of de acceptatie van individueel roosteren bij medewerkers, planners en management naar behoren verloopt en of individueel roosteren in de juiste vorm is uitgewerkt. Waar nodig vinden tussentijdse bijstellingen plaats.
- **Achteraf** om te beoordelen óf en in welke mate de beoogde opbrengsten zijn gerealiseerd. Op grond hiervan vindt besluitvorming plaats over borging van individueel roosteren.

Borging

Na afloop van de pilotfase draait het om de vraag óf de bibliotheek doorgaat met individueel roosteren. Indien het antwoord bevestigend is, is de vraag aan de orde hoe de bibliotheek doorgaat met individueel roosteren, in welke vorm en met welke software. Misschien zijn nog enkele bijstellingen nodig om dit mogelijk te maken, bijvoorbeeld:

Werkwijze:

- Is iedere betrokkene bekend met individueel roosteren?
- Is iedere betrokkene op de hoogte van de regels, rechten en plichten?

Software:

- Welke software is nodig en betaalbaar?
- Heeft iedere betrokkene de juiste licenties, rechten en autorisaties?

Gedrag:

- Is aanvullende training nodig?
- Wat leert de pilot ons over de arbeidsrelaties: omgangsvormen en aanspreekcultuur? Wat betekent dit voor de praktijk van individueel roosteren?

5 De pilot

Verloop

Het voornemen om het onderwerp individueel roosteren in de CAO op te nemen (zie inleiding) werd september 2010 in een **ledenbijeenkomst** toegelicht door TNO.

Begin november 2010 waren 5 bibliotheekorganisaties bereid om deel te nemen aan de pilots en kwamen elk met een delegatie naar het inspiratie event ‘**Werknemers in beweging**’ van het Kenniscentrum Werk & Vervoer. De teams, divers samengesteld uit onder meer leden van de ondernemingsraad, (vakbonds)-bestuurders en HR-adviseurs, verkenden onder begeleiding de route naar nieuwe kansen en mogelijkheden voor hun eigen bedrijf of organisatie. Aan het eind van de dag werden alle plannen en ideeën gepresenteerd aan een jury. Het team van de bibliotheken won de eerste prijs.

Woensdag 16 februari was de **aftrap** voor de pilots, in de vorm van een informatiebijeenkomst waar namens elke deelnemende bibliotheek een leidinggevende en een OR-lid aanwezig waren.

Tijdens de pilots kreeg iedere deelnemende bibliotheek **ondersteuning** bij het zetten van de eerste stappen naar zelfroosteren. De pilots concentreerden zich op de **frontoffice**.

Per bibliotheek begeleidde een paritaire werkgroep het proces. Eén van haar taken was het creëren van draagvlak onder personeel en management. Een stuurgroep waarin **sociale partners** waren vertegenwoordigd volgde en evalueerde de pilots.

Op 26 januari 2012 vindt de **slotbijeenkomst** plaats, alwaar de resultaten aan de branche worden gepresenteerd en dit boekje beschikbaar komt.

Overzicht

De Nieuwe Bibliotheek	
Bibliotheek Het Markiezaat	
de Bibliotheek VANnU	
Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid	
de Bibliotheek Hengelo	

	Inhoud	Software	Gedrag	Opmerkelijke resultaten
	<ul style="list-style-type: none"> ● Intekenrooster ● Pilot = 3 rondes droogzwemmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Geen software ● Intekenen en matches via papier; de planner bundelt en administreert 	<ul style="list-style-type: none"> ● OR positief kritisch t.o.v. IR ● Met elkaar in gesprek gaan over mismatches is lastig 	<ul style="list-style-type: none"> ● Management wil graag verder met I.R. vanwege potentiële opbrengsten ● Aversie bij medewerkers om het vaste basisrooster los te laten, (te) korte pilotduur
	<ul style="list-style-type: none"> ● Intekenrooster ● Pilot = 3 rondes droogzwemmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Excel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Serieus meedoen is lastig ● Tussentijdse discussiebijeenkomst werkt louterend vanwege de erkenning van de zorgen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Idem als in Almere ● Aangeven van beschikbaarheid komt bij medewerkers negatiever over dan bedoeld
	<ul style="list-style-type: none"> ● Eén kleine vestiging ● Per week (5x) het rooster maken 	<ul style="list-style-type: none"> ● Geen software ● Via flapover en e-mail 	<ul style="list-style-type: none"> ● Neiging om in te tekenen op de bekende, vroegere uren 	<ul style="list-style-type: none"> ● Positieve grondhouding bij medewerkers ● In 't begin tijdrovend roosterproces
	<ul style="list-style-type: none"> ● Medewerkers tekenen in op de 'gaten' in de vaste basisroosters 	<ul style="list-style-type: none"> ● HKA dienstrooster software 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rol vestigingsmanagers is cruciaal om medewerkers op te roepen tot actieve deelname 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultaten na 2 maanden zijn hoopvol. Omdat 2 maanden te kort is, is pilot verlengd met 6 maanden ● Koppeling met brede inzetbaarheid
	<ul style="list-style-type: none"> ● Intekenrooster 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planbition zelfrooster software 		<ul style="list-style-type: none"> ● Intensieve communicatie ● Acceptatie bij medewerkers

Resultaten

Elke bibliotheek heeft een eigen invulling gegeven aan het zelfroosteren. Een samenvatting:

- 1 Het invoeren van zelfroosteren vergt **tijd**, minimaal zes, maar waarschijnlijk wel twaalf maanden. In bibliotheken zijn veel medewerkers met (kleine) deeltijdaanstellingen werkzaam. Zij hebben hun privétaken rondom hun werktijden in de vaste basisroosters georganiseerd. Hun behoefte aan inspraak op werktijden is heel beperkt. Aanvankelijk hebben velen zelfs grote weerstand tegen het loslaten van vaste werktijden. Het kost tijd om hen kennis te laten maken met nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld:
 - a Toch aanwezig zijn op de ouderavond op school, die je in het vroegere vaste basisrooster niet had kunnen bijwonen, omdat het je vaste werkavond was;
 - b Af en toe voor de afwisseling werken op een andere vestiging, terwijl je reguliere locatie vooralsnog onveranderd blijft.
- 2 Zelfroosteren past bij de **ontwikkeling naar flexibel werken** in bibliotheken. Relevante ontwikkelingen zijn: klanten verwachten andere openingstijden, de omvang van subsidies neemt af, nieuwe, jonge medewerkers verwachten flexibiliteit. Zelfroosteren schept kansen voor maatwerk. Ook al beleven veel medewerkers dit niet op korte termijn (zie conclusie 1), toch levert zelfroosteren een passende bijdrage aan aantrekkelijk werkgeverschap.
- 3 In het begin van de pilot ligt het accent op de inhoud van het zelfroosteren (spelregels, roostervorm, tijdlijnen etc.). Soms is ook de software al in het begin van de pilot relevant. Maar in alle vijf pilots zien we tijdens de pilotduur dat de noodzakelijke **gedragsverandering het meest cruciaal** is voor het laten slagen van zelfroosteren. Het team moet echt een team zijn, dat wil zeggen méér dan een optelling van een aantal individuen, medewerkers moeten de ruimte ervaren om elkaar aan te spreken op onderlinge ergernissen en de teamleider moet zich kunnen en durven terugtrekken uit het roosterproces. Al deze veranderingen zijn noodzakelijk en vergen deskundige begeleiding.
- 4 De teamleider of roosteraar kan zich meer toeleggen op zijn kerntaken door tijdbesparing dankzij zelfroosteren. Het maken van de basisroosters, het regelen

van de ruilingen en het nabellen van medewerkers om openstaande diensten in te vullen kosten allemaal veel tijd voor de teamleider of planner. Zelfroosteren brengt dat tijdbeslag terug, waardoor de **teamleider zich meer kan concentreren op zijn kerntaken**.

- 5 Hoe voor de hand liggend ook, **goede communicatie** geeft zelfroosteren een eerlijke kans. Goede communicatie bestaat uit:
 - a Een informatiesessie ruim vóór de start van de pilot om de medewerkers te informeren over de op handen zijnde pilot en het doel ervan.
 - b Schriftelijke documentatie over het zelfroosteren en de doelstelling om hiermee van start te gaan. Ook zijn een samenvatting van het proces en een toelichting op de stappen in dat proces en de tijdlijnen en spelregels nodig;
 - c Een startbijeenkomst met het team. De teamleider licht mondeling toe waarom de bibliotheek met zelfroosteren begint en beantwoordt vragen.
- 6 **Metten van de effecten** van zelfroosteren is belangrijk om te bepalen of de pilot bijdraagt aan de realisatie van het oorspronkelijke doel. Met vier à zes vragen is het goed mogelijk om periodiek (bijv. tweemaandelijks) te polsen of zelfroosteren voldoet aan de verwachtingen (zie bijlage Evaluatievragen). Als projectleiding houd je in de gaten of zelfroosteren niet een doel op zich dreigt te worden in plaats van een middel tot een ander doel. Ook kun je aan de hand van de effectmetingen nagaan in hoeverre de tevredenheid van de medewerkers verandert.

Meer in de bijlage.

Vervolg

Eind september 2011 zijn de VOB-leden geattendeerd op de nieuwe subsidieronde van de **ESF regeling sociale innovatie** (ESF Actie E: Sociale innovatie, vitale bedrijven). De regeling biedt subsidie aan werkgevers die externe deskundigheid willen inhuren om hun bedrijfsprocessen te verbeteren en duurzame inzetbaarheid te vergroten.

Een van de subsidieerbare thema's is **arbeids-tijdenmanagement** of zelfroosteren.

De VOB heeft hierop ingehaakt met het aanbod van een

aantal projectvarianten. Ook andere organisaties ondersteunden bibliotheken op dit thema. Uiteindelijk hebben **21 bibliotheekorganisaties subsidie aangevraagd**, individueel of namens een groep bibliotheken. Hierdoor zullen in 2012 steeds meer bibliotheken kennismaken met individueel roosteren en daadwerkelijk overgaan tot invoering ervan in hun organisatie. Dat is geheel in lijn met de protocolafpraak die in de nieuwe CAO 2012 e.v. komt te staan waarbij werkgevers en werknemers opgeroepen worden om over te gaan op enige vorm van individueel roosteren.

Evaluaties pilots

De Nieuwe Bibliotheek

Hanneke Dekter, floormanager

'We hebben aan de pilot meegedaan omdat we dachten dat medewerkers ontevreden waren over onze nieuwe roosters na de verhuizing naar onze nieuwe centrale. Klantenservice werkte in drie en bibliothecarissen in vier diensten. Tijdens de pilot bleek dat de medewerkers inmiddels wel uit de voeten konden met deze verdeling, zodat deze aanleiding verdween. Wat wel blijft staan is onze overtuiging dat het zelf controle hebben over de uren door de medewerkers winst is.

Ook het terugdringen van de belasting voor leidinggevenden om een sluitend rooster te vinden is een aanleiding: we hebben per 1 januari te maken met 31 frontofficemedewerkers met diensten verspreid over 7 dagen in de week en contracten van tussen de 10 en 35 uur. Ten slotte speelt de efficiënte inzet van personeel een rol.

We hebben de pilot op moeten schorten vanwege de donkere schaduw die de bezuinigingen per 1 januari wierpen. Als de nieuwe bezetting een paar maanden loopt, willen we de pilot voortzetten, liefst met medeneming van de resultaten van de andere pilotbibliotheken. Tot die tijd gaan we door met het bestaande systeem. Daarbinnen is in ieder geval al heel lang voorzien in intekening op openvallende diensten door ziekte of verlof, dat gaat via ons intranet.'

SAMENVATTING

De Nieuwe Bibliotheek in Almere kiest voor een vorm van het intekenrooster voor de bibliothecarissen. Een werkgroep van management, OR en medewerkers bereidt de pilot voor. Aanleiding voor projectdeelname is de capaciteitsplanning: niet altijd zijn er de juiste aantallen bibliothecarissen aanwezig in relatie tot het aantal klanten. Ook kan de verhouding tussen werk- en privébelangen beter. Individueel roosteren is bedoeld om hierop in te spelen.

De pilot vindt in eerste instantie administratief plaats: het vaste rooster blijft van kracht en het intekenrooster fungeert als 'schaduwrooster' daarnaast. De pilot start snel en voortvarend. De OR reageert aarzelend, maar staat open voor een pilot. Tijdens de pilot wordt de mening van de medewerkers gepolst: informeel tussendoor, tijdens teamoverleg en via een gestructureerde enquête. Na drie pilotrondes besluit de werkgroep de pilot voortijdig te onderbreken, vanwege:

- Alle onrust (met name op het gebied van continuering van de arbeidscontracten) als gevolg van de bezuinigingen door de gemeente. Deze onrust slaat ook neer op de pilot met het intekenrooster;
- Negatieve reacties van de medewerkers op het zelf maken van de roosters: te tijdsintensief, te geringe voorspelbaarheid van werktijden en een voorkeur om het bestaande rooster onverkort te handhaven.

Het management staat nog altijd achter de oorspronkelijke doelstellingen van het intekenrooster en gaat in de loop van het voorjaar 2012 met de OR opnieuw bezien hoe een vorm van individueel roosteren kan worden ingevoerd.

Processtap	Tijdduur	Tijdplanning voor het rooster van weeknr 33-36
1 (openstellen rooster) intekenen door de medewerkers op basis van afspraken en wensen, zonder dat je elkaars dienstvoorkeuren kunt zien		Weeknr 22,23
2 planner maakt inventarisatie (Foto 1) aantal intekeningen per shift, anoniem	2 dagen	Weeknr 24
3 2e openstelling en intekening, 2e kans tot onderling overleg en desgewenst bijstelling van dienstvoorkeuren	2 weken	Weeknr 24,25
4 planner maakt match op naam (Foto 2)	2 dagen	Weeknr 26
5 planner kiest	3 dagen	Weeknr 26
6 rooster is definitief		Weeknr 27
Totale doorlooptijd	5 weken	
Rooster is bekend		>= 28 dagen tevoren

Werkwijze

Context

De Nieuwe Bibliotheek heeft drie vestigingen in Almere: Stad, Buiten en Haven. De pilot individueel roosteren vindt plaats met de 28 bibliothecarissen (stand per zomer 2011) die uitsluitend werken op de hoofdvestiging in Almere Stad. De nieuwe bibliotheek Almere trekt jaarlijks 1,2 miljoen bezoekers en dat aantal is groeiende. Wekelijks zijn er 61 openingsuren; wekelijks is de bibliotheek ook op zondag geopend. In 2010 is het gebouw in gebruik genomen. Het ontwerp is vooruitstrevend, uitnodigend en consistent in het stadsbeeld. Openstaan voor vernieuwing en innovatie zijn kenmerkend voor de Nieuwe Bibliotheek. Dat verklaart ook de wens van het management van De Nieuwe Bibliotheek om deel te nemen aan de pilot zelfroosteren.

Het gemeentebestuur van Almere bezuinigt op de subsidie voor de bibliotheek. In 2011 zijn gedwongen ontslagen aangekondigd onder de medewerkers, zijn openingsuren op de nevenvestigingen beperkt en is besloten sommige medewerkers van de nevenvestigingen op de hoofdvestiging te laten werken. De invulling van de bezuinigingen heeft in 2011 veel onzekerheid en spanning gegeven en heeft de resultaten van de pilot individueel roosteren vertroebeld.

Aanleiding

Deelname aan de pilot individueel roosteren past in de vernieuwingsattitude van De Nieuwe Bibliotheek. Het past bij de bibliotheek om nieuwe concepten uit te testen, óók op het vlak van sociale innovatie. Het roosterconcept individueel roosteren biedt mogelijkheden om de werktijden slimmer in te delen. Sinds de ingebruikname van het nieuwe gebouw in 2010 hebben de medewerkers behoefte aan een andere inzet van de personeelscapaciteit. De bestaande dienstindeling kan slimmer en er leek weerstand te zijn tegen het huidige dienstrooster met vier diensten op een dag. Eén dienst duurt 2,5 uur en per dag is de verdeling als volgt: 10.00-12.30 uur, 12.30-15.00 uur, 15.00-17.30 uur, 17.30-20.15 uur (inclusief een kwartier opruimtijd). De personeelscapaciteit is afgestemd op het aantal bezoekers, maar dat zou nog iets beter kunnen. Het is de ambitie van het management om efficiencyverbetering te verbinden aan kansen tot verbetering van de werk-privé balans van medewerkers. Individueel roosteren moet leiden tot meer zeggenschap van medewerkers over hun werktijden en minder werkdruk.

Gekozen vorm

Zie tabel

- Doelgroep: 28 bibliothecarissen
- Beoogde pilotduur: juni 2011 t/m februari 2012. Deze resultaatbeschrijving betreft de periode tot en met november 2011.

De Nieuwe Bibliotheek heeft gekozen voor een intekenrooster. De leiding geeft de bezettingseisen af in de vorm van diensten, medewerkers tekenen hierop in en proberen in onderling overleg het rooster kloppend te krijgen. Het proces en het tijdspad zijn als volgt: zie tabel boven

Er is een aantal spelregels gedefinieerd om het individueel roosteren in goede banen te leiden:

- Minimum en maximum: aantal uren intekening tussen 90 en 110% van je reguliere werkuren conform arbeids-overeenkomst per week. Deze regel bleek in de praktijk moeilijk houdbaar. Medewerkers met een gering aantal werkuren per werk, kregen onvoldoende 'speelruimte' om uren te kiezen met deze beperkte bandbreedte.
- Aan het eind van ieder kalenderkwartaal worden de gewerkte uren administratief afgerekend. Heb je minder gewerkt dan geldt dit als verlof, heb je meer gewerkt dan dient dat te worden gedeclareerd.

- De bibliotheek heeft gesteld dat er per kalenderjaar 2 maal het contractuele aantal arbeidsuren per week aan verlof-uren meegenomen mogen worden naar het volgend kalenderjaar. Dat mee te nemen verlof kan bestaan uit extra gewerkte uren en uit nog niet opgenomen verlofrechten. De opbouw in dit koffertje van extra gewerkte uren dient gelijkelijk over de kwartalen te worden verdeeld.
- Iedere medewerker heeft 2 jokers. Een joker is een dag waarop je nooit ingezet wordt (vaste vrije dag conform de cao).
- Iedere medewerker krijgt één veto per week voor een niet inzetbare dienst. Dat kan per week een andere dienst zijn.
- Van de wekelijkse werkuren wordt minimaal 30 % op de ORT-tijden ingetekend. Dat zijn de avonddiensten (werk na 18:00 uur) en de zaterdag en zondag.
- Verdeling medewerkers over de balies gaat in overleg met de floormanagers.
- Ieder heeft één balieveto (een balie waar je per se niet wilt werken).
- De roosterperiode waarin de medewerker zijn/haar verlof opneemt moet, waar dit het hoogseizoen en de schoolvakanties betreft, in wisselende (4-wekelijkse) roosterperiodes vallen.
- Wanneer een medewerker, ook na één herinnering, niet tijdig intekent op het rooster, zal de planner zijn diensten toekennen op basis van benodigde inzet, rekening houdend met de reguliere werktijd van deze medewerker.

De Nieuwe Bibliotheek kiest ervoor om individueel roosteren eerst via 'droogzwemmen' uit te testen. Tijdens die periode blijven de huidige basisroosters onverkort van kracht en vindt individueel roosteren uitsluitend op papier en als 'schaduwrooster' plaats. Om tegemoet te komen aan de wensen van de medewerkers in 2010, wordt de pilot niet alleen met het intekenrooster ingevuld, maar ook met dienstwijzigingen. In plaats van vier diensten per dag, gaat De Nieuwe Bibliotheek op papier met drie diensten per dag werken. De dienstduur varieert: 3, 3 of

3,5 of 4 uur. Ook hiervoor geldt dat de drie diensten uitsluitend op papier worden uitgetest. In de praktijk blijven de vroegere vier diensten per dag vooralsnog gehandhaafd.

Voorbereidingsfase

Er is een werkgroep opgericht bestaande uit de teammanager, de floormanager, een OR-lid en twee medewerkers uit de doelgroep. Zij hebben in overleg met de externe adviseur de inhoud en vorm van de pilot voorbereid in de eerste maanden van 2011. In het voorjaar is de pilot individueel roosteren aan de doelgroep van bibliothecarissen als volgt geïntroduceerd: 'We gaan een wandeling maken, waarvan het einddoel nog niet zeker is en het zonneklaar is dat we van alles tegen gaan komen. Een pilot is immers een proef. Een proef die kan slagen, maar ook kan mislukken. De werkgroep is positief gestemd en richt zich op een succes.' De floormanager heeft in Excel invulroosters gemaakt voor alle roosterperiodes. Daarop zijn per week alle diensten te zien en de benodigde bezetting per dienst. Iedere medewerker vult het overzicht met pen in en de floormanager maakt in Excel totaaloverzichten (zogenaamde foto's), die weer worden teruggegeven aan de medewerkers. Zij kunnen met de totaaloverzichten de roosters kloppend maken. Midden mei heeft de floormanager tijdens een teamoverleg de bibliothecarissen geïntroduceerd over de pilot: de doelstellingen, de processtappen en de praktische invulling. Tussentijds heeft iedere medewerker contact kunnen en mogen zoeken met de floormanager, om uitleg te krijgen gericht op de persoonlijke situatie. Hier is kort na de start veelvuldig gebruik van gemaakt.

Pilotfase

Tijdens de pilot zijn zeven rondes gepland, waarvan de eerste twee 'droogzwemmen' (het huidige basisrooster blijft formeel van kracht en het individueel roosteren wordt uitsluitend op papier uitgetest) en de andere vijf rondes 'live' (het individueel roosteren

vervangt het huidige systeem van vaste basisroosters). In de praktijk is de pilot anders verlopen. Na de tweede ronde is besloten om te blijven droogzwemmen, om een tweetal redenen:

- Er is onrust ontstaan onder de bibliothecarissen, nadat in de zomer van 2011 duidelijk is geworden dat er ontslagen zullen gaan vallen. Alhoewel de bezuinigingen geheel los staan van de pilot individueel roosteren, overschaduwde de impact van de bezuinigingen de pilot individueel roosteren.
- Tot verrassing van de werkgroep, brengen de wijzigingen in de dienstenstructuur met drie diensten per dag veel onrust met zich mee. Het is lastig rekenen om per week de contracturen onder te brengen in diensten met een duur van 2,5 tot 4 uur. Per week blijven er voor een medewerker halve of hele uurtjes 'over' omdat het totaal aantal uren van de diensten niet overeenkomt met het aantal contracturen. Na de eerste ronde neemt de projectleider deze angel uit de pilot en ligt de focus van de pilot op het uittesten van het intekenrooster. Na de derde ronde (eind oktober 2011) wordt besloten de pilot te onderbreken. De onrust is te groot. De pilotopbrengsten zijn negatief. De resultaten van de tweede effectmeting laat daarover geen misverstanden verstaan. De tevredenheid van medewerkers over het rooster is gedaald. In het bijzonder het onderlinge, collegiale overleg over de mismatches verloopt niet naar tevredenheid. Het management staat nog altijd achter de principes van individueel roosteren en wil begin 2012 samen met de OR bezien hoe de pilot een doorstart kan krijgen.

Opbrengst

De overgang van een vast, voorspelbaar basisrooster naar zeggenschap over werktijden is groot. Dat kost tijd. Veel medewerkers hebben in de pilotfase last van de verandering. De werkgroep heeft geregeld met medewerkers overlegd over

hun ervaringen: informeel tussendoor, tijdens teamoverleg en met een enquête. In mei 2011 (nulmeting) en september 2011 is de enquête uitgezet. Op grond van deze resultaten is de pilot voortijdig onderbroken, in oktober 2011. Begin 2012 vinden vervolggesprekken plaats over een doorstart, omdat de doelstellingen onverkort overeind staan.

TIPS & TRUCS

- Een pilot met individueel roosteren in een tijd van bezuinigingen is moeilijk.
 - Medewerkers moeten in beginsel positief staan ten opzichte van de invoering van individueel roosteren. Hoe meer de medewerkers gehecht zijn aan de vaste basisroosters, hoe moeizamer de invoering van individueel roosteren verloopt, óók als het 'slechts' een pilot betreft.
 - Voer veranderingen van werktijden één voor één door. De Nieuwe Bibliotheek ging tegelijkertijd met andere diensten én met individueel roosteren aan de slag. Gezien de weerstand tegen de verandering van diensten, kreeg het intake-rooster onvoldoende aandacht.
 - Individueel roosteren als schaduwproces verdient aanbeveling in een situatie waarin veel andere ontwikkelingen gaande zijn.
 - Evalueer de resultaten van de pilot zelf-roosteren met een korte nulmeting (vooraf) en meting achteraf. Wees niet verbaasd als je in de nulmeting een redelijk hoge tevredenheidsscore aantreft over het huidige roostersysteem. Ook al is er veel gemor over het huidige roostersysteem, toch krijgt het systeem een (magere) voldoende als meer zicht is op het (dan nog onbekende) systeem van zelfroosteren.
-

Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid

Helma Christiaans, adviseur P&O

'We willen binnen onze 22 vestigingen een bredere inzetbaarheid van personeel bereiken. Niet alleen omdat we het liever zonder uitzendkrachten af willen kunnen, maar ook omdat het beter is voor de werkcultuur, het is goed als mensen de blik eens op iets anders richten.

We hebben hier veel met personeel moeten schuiven als gevolg van het zicht op bezuinigingen. Als je krapper in je medewerkers zit, wordt de druk voor de planner steeds hoger en is het zaak mensen efficiënter in te kunnen zetten. Medewerkers moeten daar zelf een rol in spelen. Doordat ze nu direct zicht hebben op de roosters zien ze hoe lastig het is om de gaten te vullen. Dan is de volgende stap om zelf aan een oplossing mee te werken.

Zelf roosteren past in ons streven naar zelfwerkende teams. In onze vestigingen zijn ook geen managers aanwezig. Het idee is dat je de dingen kan oplossen voor er een roostermaker of manager aan te pas komt.

Bij onze pilot zijn we uitgegaan van het basisrooster en hebben daar de mogelijkheid aan toegevoegd zelf in te tekenen op open diensten. Dat is een begin en we hopen dat het als een olievlek werkt. Het is in ieder geval een thema van gesprek hier.'

SAMENVATTING

Het management van de OBGZ heeft als hoofddoelstelling voor het zelfroosteren: meer autonomie voor medewerkers om toe te werken naar volwassen arbeidsrelaties. De OBGZ besluit de vaste basisroosters onveranderd te laten. De medewerkers van de afdeling Roosters zijn echter veel tijd kwijt met het invullen van de openstaande diensten in deze roosters, nog afgezien van het oplossen van de last minute gaten in de roosters als gevolg van ziekte. Tijdens de pilot zelfroosteren geeft de OBGZ elke medewerker inzage in de dienstroosters via de bestaande roostersoftware. De medewerkers krijgen gelegenheid in te tekenen op de openstaande diensten, óók op andere filialen dan waar iemand normaliter werkt. De eerste resultaten zijn hoopgevend. Het aantal intekeningen is weliswaar niet heel groot, maar stabiel en er wordt veel over de pilot gesproken. Omdat de pilot in 2011 kort heeft geduurd (drie maanden) besluit het management de pilot met zes maanden te verlengen tot medio 2012, alvorens te beslissen over het continueren van deze vorm.

Context

De Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid heeft per de zomer van 2011 22 vestigingen verdeeld over zes gemeenten. Er werken ongeveer 80 medewerkers in de frontoffice. De OBGZ is een fusieorganisatie van voormalig zelfstandige bibliotheken. Veel medewerkers voelen zich meer betrokken bij 'hun' filiaal in plaats van bij de OBGZ. In het P&O-beleid is het de ambitie om de betrokkenheid bij OBGZ te vergroten via meer personeelsmobiliteit. Het versterkt de brede inzetbaarheid van medewerkers. Vanaf 2012 krimpen het aantal vestigingen en de openingstijden als gevolg van de bezuinigingen. In 2011 is er nog een personeelstekort in de frontoffice. Het verklaart waarom nu de omvang van de kosten voor externe inhuur tamelijk groot zijn. Het personeelstekort is een probleem dat gedurende de pilot zelfroosteren relevant is.

Aanleiding

Er zijn drie aanleidingen voor het management van OBGZ om te starten met zelfroosteren:

- 1 Te veel roosterplanningsproblemen. De medewerkers van de afdeling Roosters besteden nu nog veel tijd aan het rondkrijgen van de dienstroosters;
- 2 Noodzaak tot efficiencyverbetering: inzetten van de personeelscapaciteit daar waar het werk is;
- 3 Onvoldoende afstemming tussen werk en privéverplichtingen voor medewerkers.

De projectopbrengsten liggen in lijn met beleid dat al eerder in gang is gezet: kwaliteitsverbetering, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, vergroten van flexibiliteit.

Gekozen vorm

Zie tabel

- Doelgroep: alle medewerkers OBGZ die werken aan de hand van dienstroosters.
- Pilotduur (2011): Voorbereiding: augustus, september, uitvoering: oktober t/m december.

Deze resultaatbeschrijving betreft de periode tot en met november 2011.

Het gekozen model is als volgt: In de basis-

roosters blijven vrijwel altijd niet ingevulde diensten achter. Tijdens de pilot krijgen de medewerkers deze open diensten te zien via de HKA roostersoftware. Medewerkers hebben de gelegenheid aan te geven op welke diensten en in welke filialen ze zouden willen werken om de open diensten in te vullen.

Uitgangspunten

- Roostercyclus is drie weken;
- De bestaande basisroosters fungeren als vertrekpunt, wat niet hoeft te betekenen dat de basisroosters gedurende de pilotperiode gelijk blijven;
- Om de pilot pragmatisch in te richten, beperkt OBGZ zich tot de essentie van de intekenmogelijkheid op de open diensten in de basisroosters. Eventuele gevolgen zullen worden geïnventariseerd en na afloop van de pilot vindt besluitvorming plaats over eventuele oplossing ervan. Te denken valt aan extra reiskosten voor de medewerkers als zij op andere filialen gaan werken en financiële verrekening van personeelskosten tussen de zes gemeenten als er sprake is van personeelsmobiliteit tussen filialen in verschillende gemeenten.

Spelregels

- Elke medewerker is verplicht om gedurende de intekenperiode de open diensten in de personeelsbezetting te raadplegen via de HKA roostersoftware;
- Indien een medewerker op een open dienst wil intekenen, stuurt hij een e-mail aan de afdeling Roosters waarin staat op welke open dienst(en) hij wil intekenen, in welk(e) filia(a)l(en) en hoe hij de compensatieuren wil opnemen,
- bij voorkeur buiten de openingstijden.
- Medewerkers zijn niet verplicht in te tekenen op open diensten;
- De aanvraagprocedures voor verlof en ADV blijven onveranderd. Het uitgangspunt is zo min mogelijk invalkrachten, waardoor in sommige situaties niet alleen de manager, maar ook de afdeling Roosters akkoord zal moeten gaan

met een verlofaanvraag.

- De afdeling Roosters is het centrale coördinatiepunt in het roosterproces. Alle open diensten worden er gemeld, óók als ze zijn opgelost binnen het team en de afdeling Roosters wijst de open diensten toe met als uitgangspunt 'wie het eerste komt, wie het eerste maalt';
- Een medewerker neemt extra uren op als hij geen administratieve uren meer heeft.

Uitgangspunten zijn:

- In kleine filialen is de omvang van de personeelsbezetting gering. Als hier een inleenkracht werkt, kan dat al snel ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening. Om die reden geeft OBGZ op kleine filialen de voorkeur aan een 'eigen' medewerker boven een inleenkracht. Ingeval van het vervullen van openstaande diensten op een klein filiaal, mag de medewerker de extra uren als overuren declareren.
- Voor grote filialen geldt voorstaand argument niet. Ingeval van vervullen van openstaande diensten op grote filialen, mag een medewerker deze dienst uitsluitend vervullen indien hij elders in het rooster de tijd compenseert. Lukt dat niet, dan wordt in principe een externe flexmedewerker ingehuurd.

Vorbereidingsfase

Er is een werkgroep opgericht bestaande uit de manager facilitaire diensten, een medewerker van de afdeling Roosters (tevens OR-lid) en een P&O consultant. Het management OBGZ heeft in het voorjaar van 2011 de ambitie om te starten met een intekenrooster op de hoofdlocatie Mariënborg en de filialen in Beuningen en Ewijk. Dit plan is kort voor de zomer veranderd. Het lijnmanagement heeft behoefte aan vereenvoudiging van de pilot zelfroosteren, vanwege:

- de personeelskrapte;
- de onrust als gevolg van de op handen zijnde bezuinigingen;
- de tijdsinvestering voor de werkgroep-

Werkwijze

	De week van... (2011)																
	5 sep	12 sep	19 sep	26 sep	3 okt	10 okt	17 okt	24 okt	31 okt	7 nov	14 nov	21 nov	28 nov	5 dec	12 dec	19 dec	26 dec
voorbereidingen																	
ronde 1																	
ronde 2																	
ronde 3																	
evaluatie																	

- Basisroosters invoeren
- Rooster is bekend
- Werken in de roostercyclus
- Evaluatie
- Medewerkers tekenen in op open diensten (van woensdag t/m zondag)
- Afdeling Roosters maakt alle roosters definitief

leden voor een pilot met het inteken-rooster.

OBGZ wil een vorm van zelfroosteren uitproberen die het bestaande roosterproces intact laat en waarvan het pilotproject minder omvangrijk is. In de zomer van 2011 werkt de werkgroep samen met de externe adviseur een alternatief uit. De medewerkers komen eerst aan zet om de openliggende diensten in de bestaande basisroosters in te vullen. De medewerkers van de afdeling Roosters zullen pas in tweede instantie het initiatief nemen om de basisroosters kloppend te krijgen. De doelstelling is om medewerkers meer te betrekken bij de oplossing van de complexe roosterpuzzel in combinatie met het terugdringen van de kosten voor externe inhuur van frontoffice medewerkers. Het resultaat is de vorm van zelfroosteren zoals hiervoor is omschreven.

Ervaringen tijdens de pilotfase

Meteen op de eerste dag van de eerste pilotronde melden zich vier medewerkers om open diensten in te vullen. Daarna wordt het echter rustiger. In de weken die volgen, blijkt:

- Het zijn vooral invalkrachten die de openstaande diensten raadplegen en hierop intekenen.
- Als medewerkers in vaste dienst intekenen op de openstaande diensten, is het veelal een locatiewisseling van de centrale locatie Mariënborg naar één van de filialen: de diensttijd blijft hetzelfde, maar de medewerker stelt voor een openstaande dienst op een filiaal te gaan vervullen. Op de vestiging Mariënborg is soms een iets te ruime personeelscapaciteit aanwezig. Medewerkers leveren een bijdrage aan de oplossing van een capaciteitsprobleem op een ander filiaal.
- De vestigingsmanagers vervullen een sleutelrol om medewerkers te activeren gebruik te maken van de keuzemogelijkheden in werktijden. Het vergt een actieve inspanning van de werkgroepleden om de vestigingsmanagers te enthousiasmeren méér te doen in de pilot dan uitsluitend de informatie via e-mail te verspreiden.

In de tweede pilotronde melden zich minder

medewerkers. Een aantal openstaande diensten blijkt al voorafgaand aan de pilotronde te zijn ingevuld dankzij de inzet van medewerkers. En tegelijkertijd komt het signaal dat compensatie van de extra diensten niet realistisch is vanwege het personeelstekort. Halverwege de pilotperiode besluit het MT om meer ruimte te geven aan medewerkers die openstaande diensten op kleine filialen willen gaan invullen. Voortaan worden overuren uitbetaald mits het overuren betreft voor diensten op kleine filialen waar het belang van 'eigen' medewerkers groter is voor de kwaliteit van dienstverlening. Tot en met november 2011 draagt de pilot vooral bij aan grotere betrokkenheid en inzet van de medewerkers bij de oplossing van de roosterproblematiek. Omdat de pilot na de zomer van 2011 is gestart, blijkt een pilotduur van drie maanden te kort om een zinvolle beslissing te nemen over het al dan niet continueren van dit roosterproces. Het managementteam OBGZ besluit de pilot met zes maanden te verlengen tot en met mei 2012. Bij de start van het nieuwe kalenderjaar is naar verwachting het knelpunt van de overuren minder prangend en is mogelijk de bereidheid groter om in te tekenen op andere diensten.

Opbrengsten

De werkgroep zelfroosteren OBGZ volgt met een korte vragenlijst de ervaringen van de medewerkers tijdens de pilot. Vlak voor de start van de pilot zelfroosteren krijgt het huidige roosterproces het rapportcijfer 6,8 van de medewerkers en het cijfer 7,5 van de medewerkers van de afdeling Roosters.

Omdat de pilot nog doorloopt tot en met mei 2012 is ten tijde van het schrijven van dit evaluatieverslag (november 2011) geen eindbeoordeling te geven. Vanuit het vragenlijstonderzoek weten we niet of de roostertevredenheid is toe- of afgenomen als gevolg van de gekozen vorm van zelfroosteren. Maar uit signalen van het teamoverleg en telefonisch contact met medewerkers valt af te leiden dat de extra inspraakmogelijkheid in het opvullen van de openstaande diensten bevalt voor medewerkers. Gedurende de pilotmaanden in 2011 hebben acht van de 27 frontoffice medewerkers (30%) de dienstroosters gemiddeld 2,7 keer geraadpleegd.

TIPS & TRUCS

- Gezien de omvangrijke bezuinigingen die op de bibliotheken afkomen, is het verstandig om kleinschalig met zelfroosteren te beginnen. De onrust vanwege de bezuinigingen is immers al groot. Kleinschalig starten met zelfroosteren heeft wel als nadeel dat de potentiële resultaten langer op zich laten wachten.
 - Het intact laten van de vaste basisroosters heeft voordelen:
 - Medewerkers zijn er vaak aan gehecht. Ten tijde van bezuinigingen en ontslagdreiging is het niet verstandig om het roosterproces grondig op de schop te nemen;
 - De pilot vergt minder tijd voor de werkgroepleden.
 - Het intekenen door medewerkers op de open diensten in de vaste basisroosters, heeft twee concrete resultaten:
 - Het is een concrete eerste stap naar meer zeggenschap van medewerkers over hun werktijden vanuit de 'veiligheid' dat de bestaande basisroosters onveranderd blijven;
 - Het geeft enige tijdsbesparing voor de medewerkers van de afdeling Roosters.
 - Als iedere medewerker de diensten via de roostersoftware kan raadplegen, brengt dat inzicht in de complexiteit van de roosterpuzzel en daarmee meer begrip voor het werk van de medewerkers van de afdeling Roosters.
-

de Bibliotheek Hengelo

Erwin Karst, coördinator Informatieservice

'Bibliotheek Hengelo is al langer bezig met zo effectief mogelijk roosteren. De roosters liepen al veel op eigen voorkeur van de medewerkers en we hadden net flexibele uren ingesteld, waarbij een deel van de uren niet vast wordt ingeroosterd.'

Voor het zelfroosteren hebben we software laten ontwikkelen die gedurende de pilot verder is uitgebouwd. Dat was een nadeel en omdat nu de PSO ook bezig gaat met een programma hebben we onze pilot in de pauzestand gezet.

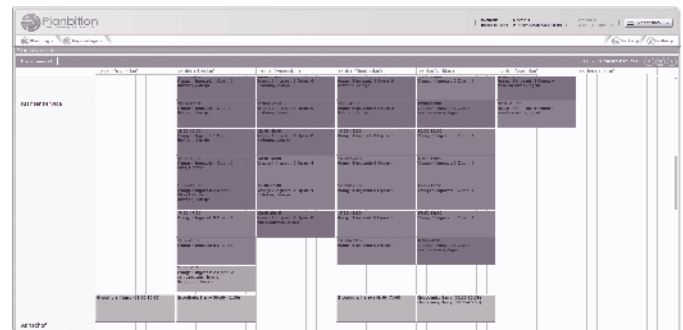
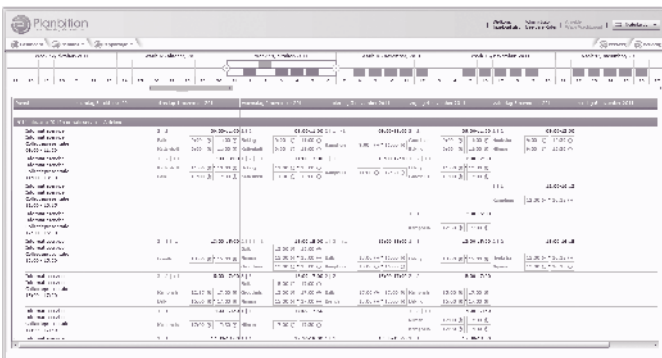
Ons gaat het bij het zelfroosteren om de flexibiliteit van en voor medewerkers. Als je mensen rechtstreeks vraagt om hun werktijden te veranderen is de reactie vaak negatief. Als je als werknemer zelf ervaart dat dat je ad hoc iets kan wijzigen voor de komende week, wordt het opeens de moeite waard. Dat is winst voor de bezetting én de motivatie.'

SAMENVATTING

De Bibliotheek Hengelo kiest in 2011 voor een pilot met het intekenrooster voor frontoffice medewerkers. Gedurende een aantal maanden wordt het vaste rooster vervangen door het intekenrooster in combinatie met software van Planbition. Ten behoeve van de opstartfase is een commissie gevormd met de directeur, de manager en de coördinator en een medewerker van de Publieke Dienstverlening. De medewerker zit tevens als lid van de OR in de commissie. De commissie is aangevuld met de landelijke projectbegeleider Erik Jan van Dalen.

Na de opstartfase zijn de manager, coördinator en de medewerker verder gegaan als werkgroep ter projectimplementatie. Door tevoren goed en tijdig met de medewerkers te communiceren, voorkomt de werkgroep weerstand. Voor zover er sprake is van tegenzin om de vaste roosters te verlaten, is die gerelateerd aan de normale gewenning die bij elke verandering hoort.

De werkgroep zet de pilot niettemin in het najaar van 2011 on hold. Reden is de start van een project met zelfroosteren in 2012 onder alle bibliotheken in Overijssel in combinatie met de aanschaf van software voor roosterprocessen én urenregistratie. De Bibliotheek Hengelo wil hierbij aansluiten om onverkort, maar nu met gebruik van software van de Provinciale Service Organisatie, door te gaan met een vorm van zelfroosteren.



Context

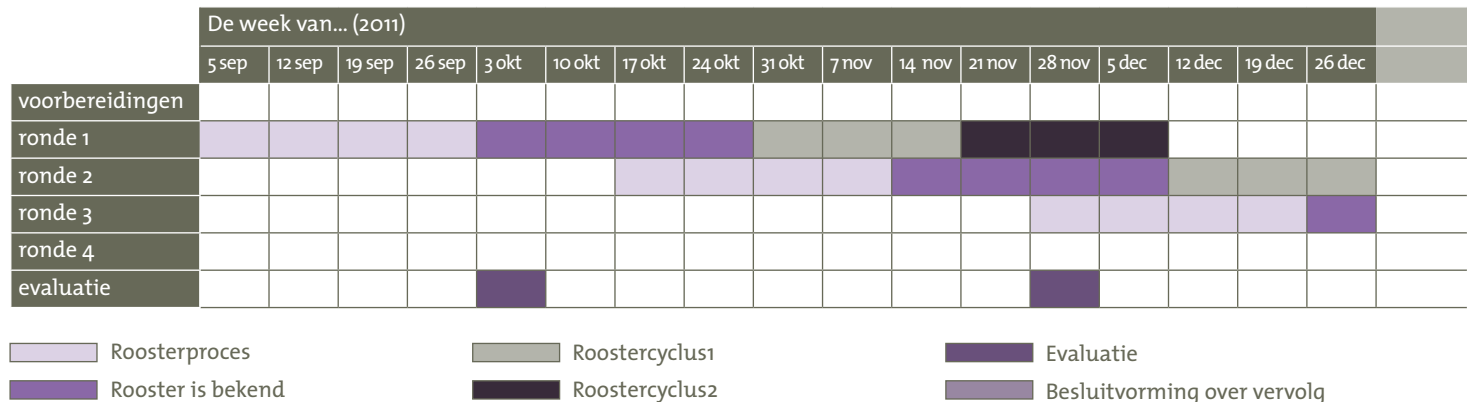
De Bibliotheek Hengelo heeft twee vestigingen, één in het centrum van de stad en één in het Kulturhus Hasselo. De 20 medewerkers uit de publieke dienstverlening (stand per zomer 2011) werken op beide locaties en vanuit twee teams met ieder ongeveer tien medewerkers:

- Team Leenservice: klantenservice, ledenadministratie, mediaverwerking, helpdesk en klein onderhoud apparatuur, verzorging en klein onderhoud gebouw, logistiek.
- Team Informatieservice: collectiepresentatie gastheer/-vrouw, informatie & advies, collectiebeheer, catalogus- en titelbeheer, logistiek.

De medewerkers van beide afdelingen gaan steeds meer samenwerken en taken uitwisselen. Ten behoeve van het project zelfroosteren is nog wel sprake van twee afzonderlijke roostergroepen. Flankerend aan het project zelfroosteren zijn twee andere ontwikkelingen gaande, met impact voor de medewerkers:

- 1 Wijziging van de collectiepresentatie ('het warenhuis'), die leidt tot een andere werkwijze;
- 2 Centralisatie op provinciaal niveau van een aantal taken (collectieaanschaf en mediaverzorging) en verdere bezuinigingen.

Werkwijze



Aanleiding

Het management van de bibliotheek in Hengelo ziet zelfroosteren als middel om de autonomie voor medewerkers in de publieke dienstverlening te vergroten. Het management wil uitvoering geven aan goed en modern werkgeverschap, met vertrouwen als basis. Dat betekent meer ruimte voor medewerkers om eigen keuzes te maken. Tegelijkertijd wil het management beter inspelen op de diversiteit aan privé wensen en omstandigheden onder de medewerkers. Er zou betere afstemming moeten komen tussen de wensen van het personeel en de eisen van de organisatie. De organisatie wil de personeelscapaciteit inzetten op de momenten dat het werk er is. En de medewerker wil een goede werk/privé balans. Zelfroosteren zou een bijdrage aan beide belangen moeten leveren.

Gekozen vorm

- Doelgroep: medewerkers publieke dienstverlening
- Pilotduur (2011):
 - Voorbereiding: maart t/m augustus
 - Uitvoering: september t/m december.

Deze resultaatbeschrijving betreft de periode tot en met november 2011.

Het management heeft besloten om de huidige diensten (het principerooster) ongewijzigd te laten tijdens de pilot

zelfroosteren. De Bibliotheek Hengelo heeft gekozen voor een intekenrooster, gebruik makend van nieuw te ontwikkelen software van Planbition. De leiding geeft de bezettingseisen af in de vorm van diensten, medewerkers tekenen hierop in en proberen in onderling overleg het rooster kloppend te krijgen. Er wordt gepland voor twee roostercycli tegelijkertijd (2x3 weken). Op deze manier blijft de administratie- en overlegtijd beperkt. De stappen en het tijdspad zijn:

- 1 Publicatie van een leeg principerooster
- 2 Intekenen 1e ronde (gedurende 2 weken):
 - a Intekenen op verlofuren: hoeveel en wanneer
 - b Intekenen op de voorkeursdiensten en -taken.
- 3 Stand van zaken bekendmaken ('foto'): de planner laat per dag en per dienst zien wat de bezettingseis is en hoeveel medewerkers op elke dienst hebben ingetekend.
- 4 Bijstellen 2e ronde (gedurende 1 week): op grond van de 'foto' kan iedereen gedurende één week zijn of haar wensen bijstellen om zodoende tot een beter kloppend rooster te komen.
- 5 Stand van zaken bekendmaken ('foto'): de planner laat weer per dag en per dienst het resultaat zien.
- 6 Mismatches vaststellen & bijstellen 3e ronde (gedurende 1 week): de planner is

De werkgroep vindt dat als je start met zelfroosteren, je het proces ook goed moet faciliteren. Daarom is er voor gekozen om software van Planbition te gebruiken tijdens de pilotperiode.

Pilotfase

De teamcoördinator heeft veel tijd geïnvesteerd in het uitleggen van het zelfroosterproces en de bijbehorende software. Iedere medewerker is persoonlijk of in een kleine groep geïnstrueerd. Aanvankelijke weerstanden tegen de software verdwijnen snel als de medewerker er zelf ervaring mee opdoet en de eenvoud ondervindt.

Na de eerste ronde van zelfroosteren, ervaart een beperkt aantal medewerkers de meerwaarde van zelfroosteren. De meeste, vooral deeltijders, hebben in het vaste basisrooster de werktijden die ze prettig vinden. Het doorleven van de voordelen van zelfroosteren voor een medewerker (meer keuzevrijheid en maatwerk) kost tijd en maakt dat een pilot ten minste enkele roosterrondes moet doorgaan. Het is de weerstand waarop de externe adviseur tevoren heeft geattendeerd. De mate waarin deze weerstand voorkomt, is niet zorgelijk. Niet alleen de wensen van de medewerker tellen. Ook is het van belang dat medewerkers ervaren dat de uitgangspunten van de organisatie ten aanzien van een juiste bezetting op de verschillende momenten gerealiseerd worden. De leverancier heeft de Planbition software in goed overleg met de Bibliotheek Hengelo vroegtijdig uitgeleverd, vóórdat de software was uitontwikkeld en getest. Het maakt dat tijdens de eerste pilotronde ook aanpassingen en uitbreidingen in de software plaatsvinden. Medewerkers van de bibliotheek wisten van deze keuze en hadden begrip voor de tussentijdse aanpassingen. Ook al worden de functionaliteiten van de Planbition software snel uitgebreid tijdens de pilot en sluit de software steeds beter aan op het intekenrooster van de Bibliotheek Hengelo, toch wordt in de tweede roosterperiode teruggegrepen op het vaste basisrooster. De software faciliteert het verloop

van de pilot nog onvoldoende. Voor de tweede ronde van het zelfroosteren wordt de software weliswaar gebruikt, maar wordt in de praktijk de bestaande werkwijze toegepast. Een belangrijk gegeven hierbij is dat de Bibliotheek Hengelo al een hoge mate van participatief roosteren bereikt had. Medewerkers hebben een vast werkrooster, maar voor de dagelijkse planning wordt al veel onderling overlegd en afgestemd. Medewerkers zetten zelf hun flexuren in ten behoeve van vervanging in geval van ziekte e.d. De verwachting was dat software ook dit proces zou ondersteunen en vergemakkelijken; in de praktijk bleek helaas dat deze functionaliteit vooralsnog niet optimaal functioneerde, waardoor medewerkers de meerwaarde niet konden ervaren. In november wordt in het overleg van directeuren Overijsselse bibliotheken afgesproken dat het zelfroosteren provinciaal wordt ingestoken onder begeleiding van de PSO De Blauwe Brug en met inbreng van de ervaring van de Bibliotheek Hengelo. Hiertoe wordt eveneens bekeken welk centraal softwaresysteem de procedure kan ondersteunen. Tegen deze achtergrond besluit de werkgroep geen investeringen meer te plegen in de software van Planbition en de lopende pilot te temporiseren. Het intekenrooster zet de Bibliotheek Hengelo in 2012 zeker voort, maar dan met software die via de PSO beschikbaar zal komen.

Opbrengsten

De eerste ronde is gebruik gemaakt van het intekenrooster en de software zoals hiervoor omschreven. Omdat nog niet alle functionaliteiten in de software waren ingebouwd, is in de tweede ronde teruggevallen op de bestaande werkroosters. Met deze verandering in het achterhoofd, moeten de evaluatieresultaten worden geïnterpreteerd. De eerste meting betreft eind augustus 2011. De tweede meting is twee maanden later. De terugval in tevredenheid is deels een normale ontwikkeling die je na iedere introductie van een ander roosterproces ziet: elke verandering kost

tijd en vergt gewenning. Ten dele is specifiek voor de Bibliotheek Hengelo de invloed van de software zichtbaar. Omdat nog niet alle functionaliteiten actief zijn, kan de software het roosterproces in de eerste ronde niet volledig ondersteunen, wat zichtbaar is in de afnemende tevredenheidsscores.

TIPS & TRUCS

- Informeer en betrek de doelgroep vroegtijdig in het veranderproces. Ook al zijn de plannen nog niet uitgewerkt, licht toch het idee van zelfroosteren toe en vraag de doelgroep om feedback. Dat versterkt de acceptatie.
 - Software maakt zelfroosteren makkelijker. Met name het optellen van alle individuele wensen tot een totaaloverzicht is een groot voordeel.
 - Pas de software pas toe na positieve testen op functionaliteit vóór de start van de pilot.
 - Zorg ervoor dat de software makkelijk toegankelijk is voor alle medewerkers door middel van thuisgebruik.
 - Plan de pilot goed: de voorbereidingsfase vergt drie maanden en om zelfroosteren echt te testen is een uitvoeringsfase van ten minste zes maanden nodig.
 - Maak de cyclus (intekenen-bijstellen-publiceren) niet te kort: in de praktijk blijkt dat twee weken 'intekenen' te kort is. Ook is een week te kort voor het (onderling) oplossen van knelpunten.
-

Bibliotheek Het Markiezaat

Nanno Nanninga, directeur

'Als lid van de CAO- onderhandelingsdelegatie hoorde ik over het zelfroosteren. In Scandinavië wordt het met succes toegepast, de vakbond was ervoor en binnen mijn organisatie kost het roosteren veel tijd en gedoe. Dat was aanleiding om mee te doen. Er werd echter al flink onderling geruild bij ons en medewerkers vonden het systeem ingewikkeld.

We gaan nu kijken hoe we verder gaan met een meer individuele vorm van roosteren. Per januari hebben we te maken met een beperking van de openingstijden. De bijbehorende roosters hebben we in het team gegoooid.

Dat heeft vervolgens de bezetting heel vlot onderling geregeld, met maar een paar knelpunten die ook goed zijn opgelost. Vroeger was dat van bovenaf geregeld. Voor de bedrijfscultuur is wat we nu hebben gedaan beter.'

SAMENVATTING

Het management van Het Markiezaat heeft als hoofddoelstellingen voor het zelfroosteren:

- **Efficiencyverbetering:** als gevolg van statische analyse van de bezoekersaantallen en het aantal uitleningen, is bekend dat de personeelscapaciteit van frontoffice medewerkers beter kan worden afgestemd op het werk dan thans het geval is.
- **Grotere verantwoordelijkheid** geven aan medewerkers. Door in het roosterproces meer ruimte te geven aan medewerkers, krijgen zij meer zeggenschap op de invulling van hun werk en privé verplichtingen.

De pilot zelfroosteren vindt plaats voor de frontoffice medewerkers van twee vestigingen: bibliotheek Bergen op Zoom Centrum en Bibliotheek Halsteren. Er is gekozen voor het intekenrooster in de vorm van 'droogzwemmen'. Dat betekent dat de pilot uitsluitend op papier plaatsvindt en dat de daadwerkelijke roosters tot stand komen via de al gebruikelijke basisroosters. De projectgroep faciliteert het proces met een instructiebrief en toegankelijke invulschema's (naar keuze via Excel of op papier). De uitkomsten van de pilot in deze vorm zijn:

- Het zelfroosteren resulteert in een noemenswaardige tijdsbesparing van ongeveer 25% voor de teamleider/planner. Hij kan zich hierdoor meer toeleggen op zijn kerntaken als teamleider.
- Medewerkers zijn gehecht aan de basisroosters. Ze ervaren de keuzevrijheid in het zelfroosteren als lastig. Medewerkers tekenen vooral in op hun werktijden uit het basisrooster.
- Er is veel scepsis onder de medewerkers ten aanzien van zelfroosteren. Er is een zorg dat het zelfroosteren 'morgen' wordt ingevoerd. Angst om verworven werktijdrechten te verliezen en weerstand tegen veranderingen verklaren het wantrouwen.
- Binnen het team is te weinig openheid of onderlinge groepscohesie om zelfroosteren mogelijk te maken. Het intekenrooster had meer kans van slagen gehad als sprake zou zijn geweest van goede teamvorming.

Het management van de bibliotheek heeft tegelijkertijd voorgesteld om een belboom op te stellen: medewerkers geven op het intekenformulier aan op welke momenten zij eventueel beschikbaar zijn om te gaan werken als daar een organisatorische noodzaak toe bestaat. Als die noodzaak zich daadwerkelijk voordoet, weet de teamleider in welke volgorde hij de medewerkers kan bellen met zijn vervangingsvraag, zonder dat de medewerker verplicht is in te stemmen met het verzoek om extra werk. De belboom spaart tijd voor de teamleider dankzij de gerichte belvolgorde. Bovendien hoeft de teamleider zich bij een vervangingsvraag niet telkens tot dezelfde mensen te wenden. De belboom betekent minder irritatie voor medewerkers door niet meer zo vaak op vrije dagen door de teamleider gebeld te worden met de vraag om te komen werken. Het idee van de belboom stuitte echter op veel weerstand onder de medewerkers en is om die reden niet toegepast. Medewerkers verkeerden in de veronderstelling dat het tot een verplichte beschikbaarheidsdienst leidt. Ook na mondelinge toelichting en discussie kon deze weerstand niet worden weggenomen.

Context

Tijdens de pilot zelfroosteren in 2011 zijn er grote zorgen over de onzekerheid over de subsidies door de gemeenten. De consequenties die volgen op basis van de bezuinigingen zijn nog onduidelijk en zorgen daardoor voor onzekerheid. De pilot vindt in dit onzekere tijdvak plaats. Relevante andere omstandigheden zijn een langdurig zieke teamleider en een verhuizing van het management en de staf in verband met reductie van de kosten voor kantoorruimte. Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor iedere pilot zelfroosteren en juist het (in belangrijke mate) ontbreken daarvan schept een lastige context voor de pilot in Bergen op Zoom en Halsteren.

Aanleiding tot deelname aan het project Er zijn drie aanleidingen voor het management van Het Markiezaat om te starten met zelfroosteren:

- 1 De directeur van Het Markiezaat is een pleitbezorger voor meer ruimte en bevoegdheden voor medewerkers. Als medebestuurder van de werkgeversvereniging heeft hij bijgedragen aan de CAO afspraak over zelfroosteren. Een pilot in de 'eigen' bibliotheek lag voor de hand.
- 2 Jarenlange problemen met het maken van de dienstroosters. Het roosteren is complex en tijdrovend. Na publicatie van de roosters volgen veel dienststruilingen.
- 3 Bezoekers verwachten ruimere openingstijden, terwijl medewerkers in toenemende mate hechten aan een goede werk-privé balans. Zelfroosteren kan een antwoord vormen op het voorkómen van frictie tussen beide.

Gekozen vorm

- Doelgroep: alle frontoffice medewerkers van de vestigingen Bergen op Zoom centrum en Halsteren.
- Pilotduur (2011):
 - Voorbereiding: april t/m juni
 - Uitvoering: 3 roosterperiodes van ieder 4 weken in de maanden juli tot en met november.

Spelregels

De werkgroep zelfroosteren van Het Markiezaat wil medewerkers zoveel mogelijk ruimte en vertrouwen geven en kiest daarom voor zo min mogelijk spelregels. De enige spelregel luidt:

- Indien je jezelf niet tijdig hebt ingepland bepaalt de teamleider uiteindelijk wanneer en waar je de komende periode werkt. Dit wil niemand, dus probeer het te voorkomen.

Er is wel een aantal spelverwachtingen opgesteld:

- Iedereen vult het totaal aantal contracturen over een periode van vier weken in. Als je een contract van 10 uur per

week hebt, betekent het dus dat je verspreid over 4 weken aan 40 uur moet komen.

- Naast je contracturen geef je één of meerdere diensten op waarop we jou kunnen bellen als het nodig is. We noemen dit een extra beschikbaarheidsdienst. Indien je wordt uitgenodigd om je beschikbaarheidsdienst te komen werken kun je de extra gemaakte uren opvoeren als compensatie-uren in mijnsls. Compensatie-uren die zijn opgebouwd in periode 1 dienen in periode 2 te worden opgenomen. Deze compensatie-uren geef je in het schema van de volgende periode tevens aan als een 'C'.
 - Medewerkers met een contract tussen de 0 en 9,75 uur per week geven per periode één extra beschikbaarheidsdienst aan;
 - Medewerkers met een contract tussen de 10 en 19,75 uur per week geven per periode twee extra beschikbaarheidsdiensten aan;
 - Medewerkers met een contract tussen de 20 en 29,75 uur per week geven per periode drie extra beschikbaarheidsdiensten aan.
- Iedereen werkt minimaal één keer per vier weken een zaterdagdienst.
- Je bent vrij om jezelf in te roosteren in Halsteren of Bergen op Zoom Centrum. Er wordt echter wel van je verwacht dat je minimaal twee keer per vier weken een dienst draait in een andere vestiging.
- Verlofuren en alle uren anders dan de uren in de frontoffice dien je gewoon in te vullen in het schema.

Vorbereidingsfase

Er is een werkgroep opgericht bestaande uit de manager frontoffice, de teamleider, een OR-lid en een frontoffice medewerker met analytische expertise van het werkaanbod. Zij konden gebruik maken van een externe adviseur vanuit het project. Omdat de aanleiding en doelstelling al vaststonden na eerdere sessies in het voor-

jaar van 2011, kon kort voor de zomer van 2011 het gehele projectplan snel in elkaar worden gezet: roostervorm, uitwerken van de spelregels, tijdlijnen en evaluatiecriteria. Voor de pilot in Het Markiezaat geldt de grondige analyse van het werkaanbod als bijzonderheid. Het project is gestart met een analyse van de bezoekersaantallen en het aantal uitleningen. Op grond van de uitkomsten is één en ander fictief gewijzigd in de dienstenstructuur en openingstijden. Hiermee is expliciet invulling gegeven aan het pilotdoel van grotere efficiëntie in de personeelsinzet. Omdat de pilot op papier is uitgevoerd, zijn de nieuwe diensten en openingstijden niet in de praktijk gebracht.

Pilotfase

Ook al is de pilot zelfroosteren uitsluitend op papier uitgevoerd, toch heeft zij het nodige stof doen opwaaien. Medewerkers voelden zich begin juli 2011 overrompeld bij de bekendmaking van de pilot. Zo kort voor de zomervakanties leverde de pilot extra onzekerheid, náást de al bestaande onzekerheid over de bezuinigingen. Ook de belboom resulteerde in ergernissen. Ook al is de belboom op papier helder omschreven, toch ontstond de verwachting dat je verplicht beschikbaar moest zijn op de tijden die je had aangegeven.

In het team is weinig groepscohesie. Als een medewerker vanuit de ene locatie intekent op diensten van de andere locatie, levert dit ergernis op. Het onderling ruilen van diensten is geen vanzelfsprekendheid als iemand er zelf niet beter van wordt. Tijdens een informatiesessie in oktober is veel koude uit de lucht genomen. Het hele proces van zelfroosteren, de aanleiding en doelstelling alsmede de belboom zijn mondeling toegelicht en daardoor beter begrepen. Dat neemt niet weg dat de weerstand bleef. Medewerkers, vooral zij met een relatief kleine deeltijdaanstelling, hechten aan de zekerheid van het vaste basisrooster.

We concluderen dat de pilotduur te kort is om het zelfroosteren te kunnen doorleven.

Medewerkers moeten leren omgaan met de extra speelruimte die ze krijgen. Een andere conclusie is dat groepscohesie nodig is voor zelfroosteren. Het ontbreken daarvan staat open overleg en volwaardige arbeidsrelaties in de weg.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn vooral bedrijfsmatig:

- Tijdwinst van ongeveer 25% voor de teamleider/planner op zijn tijd voor het maken van dienstroosters
- Grotere efficiëntie in de personeelsinzet door het aantal frontoffice medewerkers beter te laten aansluiten op het aanbod van werk.

TIPS & TRUCS

- Start het zelfroosteren in een team, waarbinnen een goed teamgevoel en teamcohesie is;
 - Hoe voor de hand liggend het ook klinkt, communicatie is misschien wel de meest cruciale succesfactor. Concreet voorbeeld is de startbijeenkomst, waar de instructiedocumenten en formats kunnen worden toegelicht en besproken. In zo'n startbijeenkomst kunnen medewerkers hun vragen stellen, uiting geven aan hun ergernissen en krijg je als werkgroep een goede indruk hoe het concept van zelfroosteren valt. Een tussentijdse bijeenkomst met de doelgroep is minstens zo zinvol en relevant. De feedback van medewerkers kun je meenemen in de afweging om eventueel tussentijdse bijstellingen te doen. Bijeenkomsten of bespreking van zelfroosteren in het teamoverleg is overigens alleen zinvol in combinatie met korte schriftelijke evaluaties. Die laatste zijn nodig om ieder inspraak te geven en om op gestructureerde basis de ervaringen te inventariseren.
 - Ten aanzien van het intekenrooster: de eerste stap (wensen intekenen) en de tweede stap (het matchen van de bezettingseisen met de intekeningen) kunnen in één keer samengaan. Hiermee boek je nog meer tijdswinst. Voorwaarde is dat medewerkers zich niet ingeperkt voelen bij het intekenen op de diensten als ze de intekeningen van collega's tegelijkertijd zien.
 - De omvang van het externe advies (4,5 dag in deze pilot) is onvoldoende. Daardoor is er onvoldoende praktische steun. Een goede begeleiding van de pilot vraagt om verdubbeling van de adviestijd.
-

de Bibliotheek VANnU

Katja van Etten, manager front office

‘Vanwege onze reorganisatie hebben we de pilot in de meest afgeslankte vorm uitgevoerd, namelijk kort en in maar één vestiging. Met een ander team hadden we al het flexibel werken ingevoerd, voor 10 procent van de uren, en we wilden verder experimenteren.

Medewerkers konden zelf intekenen op het rooster. Uiteindelijk week dat nauwelijks af van het normale rooster. Deels doordat mensen ook in andere vestigingen werkten en daardoor beperkt werden, maar ook omdat ze hun ‘oude’ diensten als hun bezit bleven zien en andersom ook aarzelden op de uren van hun collega in te tekenen.

Achteraf hadden we beter met de drie teams tegelijk mee kunnen doen, maar er ging flink wat tijd zitten in de organisatie. Met een goed softwareprogramma was het wellicht makkelijker geweest. Voor nu heeft het MT besloten om het flexibele werken in de hele organisatie in te voeren.’

SAMENVATTING

Het management van VANnU heeft als hoofd-doelstellingen voor het zelfroosteren:

- Toewerken naar het Nieuwe Werken door medewerkers meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te geven.
- Kostenbesparing door middel van reductie van de inhuur van externe flexmedewerkers en minder tijdelijke contracten.

In 2010 is in het team Moerdijk al flexibel werken geïntroduceerd: voor elke medewerker wordt 10% van de wekelijkse werkweek flexibel ingezet. De pilot zelfroosteren in 2011 vindt plaats voor de medewerkers van één vestiging: Oudenbosch. Gedurende vijf weken plannen zij in onderling overleg het dienstrooster. Het rooster geldt voor één week, waardoor het nieuwe roosterproces vijf keer kan plaatsvinden. De openingstijden en bezettingseisen blijven onveranderd. De medewerkers tekenen hierop in, overleggen en schuiven met hun wensen opdat het rooster zo goed mogelijk rond komt. Ten slotte lost de teamleider eventuele ‘gaten’ op.

In de praktijk blijken medewerkers vooral in te tekenen op de uren die ze voorheen al werkten volgens de basisroosters. De uiteindelijke roosters wijken hier amper vanaf. Deels is dit te verklaren vanuit het feit dat de medewerkers van de vestiging Oudenbosch óók werken op de twee andere vestigingen in de gemeente Halderberge. Op beide andere vestigingen hebben ze te maken met vaste basisroosters. Bijgevolg resteert weinig armslag om vrij in te tekenen op het rooster in Oudenbosch. Dit is een typisch verschijnsel dat inherent is aan de pilot zolang niet alle vestigingen werken met zelfroosteren. Een andere verklaring voor het intekenen op de uren die medewerkers voorheen ook al werkten, is de gewoonte. Privéafspraken waren voorheen al ingepland rondom de eigen werktijden in de bibliotheek en een pilotduur van vijf weken is te kort om medewerkers te laten wennen aan de extra speelruimte die het intekenrooster biedt.

Context

de Bibliotheek VANnU is in de afgelopen jaren gevormd dankzij fusies van diverse zelfstandige bibliotheken. Veel medewerkers voelen vooralsnog meer binding met de 'eigen' vestiging dan met VANnU. Meer samenwerking, verbreding van personele inzetbaarheid en anticiperen op ontwikkelingen als bezuinigingen en verdere digitalisering zijn nodig.

Per het najaar van 2011 bestaat de bibliotheek uit 14 vestigingen (waaronder ook servicepunten) in drie gemeenten: Halderberge, Moerdijk en Roosendaal. Er zijn veel ontwikkelingen gaande binnen VANnU, waarvan de bezuinigingen door de gemeenten vermoedelijk het meeste impact hebben op het personeel. De subsidie neemt af met ongeveer 20%. Vestigingen zullen minder open zijn, het aantal vestigingen neemt af en vestigingen worden omgevormd tot servicepunten. Gedwongen ontslagen zijn niet uit te sluiten.

Aanleiding

Er zijn twee bedrijfsmatige aanleidingen voor het management van VANnU om te starten met zelfroosteren:

- Noodzaak tot efficiencyverbetering en kostenreductie: inzetten van de personeelscapaciteit daar waar het werk is in combinatie met minder inhuur van flex-medewerkers;
- Medewerkers meer bewust maken van de noodzaak tot efficiencyverbetering en het werken op tijdstippen dat de klanten er zijn.

Werkwijze

Het rooster voor de periode van... 2011)	Je kunt intekenen op de diensten vanaf...	De planner toont alle intekeningen versus de bezettingseisen op...	Je kunt de mismatches oplossen vanaf ...	De publicatie-datum v.h. definitieve rooster is op...
31 okt – 5 nov	29 sept – 6 okt	7 oktober	10 okt – 13 okt	14 oktober
7 nov – 12 nov	10 okt – 13 okt	14 oktober	17 okt – 20 okt	21 oktober
14 nov – 19 nov	17 okt – 20 okt	21 oktober	24 okt – 27 okt	28 oktober
21 nov – 26 nov	24 okt – 27 okt	28 oktober	31 okt – 3 nov	4 november
28 nov – 3 dec	31 okt – 3 nov	4 november	7 nov – 10 nov	11 november

Na de start van de pilot is het al snel duidelijk dat zelfroosteren uitsluitend kans van slagen heeft als er ook voor de medewerkers een meerwaarde in te vinden is. Er moet sprake zijn van een win-win. Het concept van zelfroosteren maakt het mogelijk om werk en privé taken makkelijker op elkaar af te stemmen dan bij vaste basisroosters het geval is. Dat past in Het Nieuwe Werken, zoals dat in deze tijd vorm krijgt. Flexibel werken hoort daarbij. Voor de medewerkers van de pilotvestiging Oudenbosch betekent het dat zij nu als eerste medewerkers van VANnU de kans krijgen kennis te maken met zelfroosteren, onderweg naar de invoering van flexibel werken en Het nieuwe werken in de hele VANnU organisatie.

Gekozen vorm

Zie tabel

- Doelgroep: alle medewerkers in het team Halderberge.
- Pilotduur (2011):
 - Voorbereiding: augustus, september
 - Uitvoering: 5 weken in de maanden oktober en november.

VANnU, vestiging Oudenbosch, maakt tijdens de pilot gebruik van een intekenroosterproces, bestaande uit vier stappen:

- 1 De medewerkers tekenen in op de beschikbare diensten. Tijdens de pilot blijven de diensten, openingstijden en vereiste personeelscapaciteit onveranderd.
- 2 De teamleider maakt een overzicht ('foto') van de bezettingseisen versus

het totaal intekeningen per dienst.

- 3 De medewerkers overleggen onderling om het rooster zoveel als mogelijk kloppend te krijgen.
- 4 De teamleider maakt het rooster definitief door eventuele resterende mismatches op te lossen.

Spelregels

- 1 De roostercyclus is één week
- 2 Medewerkers kiezen zelf in onderling overleg de tijdblokken waarop ze willen werken, binnen de randvoorwaarden dat:
 - a de totale openingstijd is afgedekt;
 - b de bezettingseis niet wordt overschreden;
 - c de totale dienst door niet meer dan drie achtereenvolgende medewerkers wordt vervuld.
- 3 Elke medewerker tekent in principe in voor het reguliere aantal uren van de eigen arbeidsovereenkomst. Indien gewenst geldt een bandbreedte van 50-150% per week.
- 4 Na afloop van de pilot (5 weken) heeft iedereen 5x het aantal uren van de arbeidsovereenkomst gewerkt. Indien minder, dan zijn het verlofuren. Meer uren zijn uitsluitend toegestaan na akkoord van de teamleider.
- 5 Flex-medewerkers worden uitsluitend ingeroosterd na toestemming van de teamleider. Indien flex-medewerkers worden ingeroosterd, dan uitsluitend voor ten minste drie uur.
- 6 Eventuele flexuren lossen tijdens de pilot-

Bezetting

Dag	Openingstijden	Bezettingseis
Maandag	14.00-20.00 uur	2
Dinsdag	14.00-17.30 uur	2
Woensdag	10.30-17.30 uur	3
Donderdag	gesloten	-
Vrijdag	14.00-20.00 uur	14.00-17.30 uur: 3 17.30-20.00 uur: 2
Zaterdag	10.30-13.00 uur	2

- duur op in het proces van zelfroosteren.
- Nadat een weekrooster definitief is, vinden geen wijzigingen meer plaats, m.u.v. calamiteiten zoals vervanging bij ziekte of bijwonen van een uitvaart.
 - Op de maandag, woensdag en vrijdag is sprake van lange openstelling. Zo'n lange dienst kan door één medewerkers worden vervuld. Maar tijdens de pilotperiode is het ook mogelijk om met maximaal drie medewerkers achtereenvolgens de lange dienst te vervullen. Het doel is zoveel mogelijk keuzevrijheid aan de medewerkers te geven.

Vorbereidingsfase

De voorbereidingen zijn vlot verlopen. Er is een werkgroep opgericht bestaande uit de manager frontoffice, de teamleider en de P&O adviseur. Zij konden gebruik maken van een externe adviseur vanuit het project. Omdat de aanleiding en doelstelling al vaststonden na eerdere sessies in het voorjaar van 2011, kon in de zomer van 2011 in één dagdeel het gehele projectplan in elkaar worden gezet: de roostervorm, het uitwerken van de spelregels, de tijdlijnen en de evaluatiecriteria. Het contact met de medezeggenschap was in het voorjaar al gelegd.

Begin 2011 bestond het plan om een groot-schalige pilot met zelfroosteren te starten voor alle vestigingen binnen de gemeente Roosendaal. De OR was nauw betrokken bij de voorbereidingen. Gezien de onzekerheid over de precieze uitwerking van (omvang-

rijke) bezuinigingen, is besloten van dit plan af te zien. Omdat het management van VANnU de visie achter zelfroosteren ondersteunt, is besloten de pilot in 2011 in omvang te beperken. Dat verklaart de latere keuze voor een pilot op één vestiging. De OR is geïnformeerd en blijft op de hoogte van het verloop van de pilot.

Pilotfase

De teamleider heeft de pilotperiode vastgesteld en een startbijeenkomst geregeld. De externe adviseur heeft in het bijzijn van alle medewerkers het principe van het intekenrooster toegelicht. Er zijn uitsluitend enkele vragen om verduidelijking en de grondhouding is er één van 'laten we het maar gewoon proberen'. Aansluitend zijn de medewerkers van start gegaan met het maken van het eerste rooster. Op een flap-over zijn de wensen met viltstift genoteerd. Ter plaatse ontstond het onderhandelen. In latere roosterrondes is gebruik gemaakt van digitale overzichten en is via e-mail en telefoon met elkaar overlegd. Dan komen er ook meer vragen en opmerkingen, zoals:

- Hoe zit het met mijn vaste oppasdag voor de kleinkinderen?
- Ik mis de voorspelbaarheid van werktijden; "ik wil de zekerheid altijd te weten dat ik op maandag werk";
- Hoe zit het met verlof op de feestdagen die op mijn (voorheen) vaste werkdagen vallen?

Tijdens de vijfweekse pilotperiode zijn de

resultaten als volgt:

- Medewerkers tekenen vooral in op de dagen en diensten die ze vóór de start van de pilot ook al werkten. Als iemand intekent op andere tijden dan voorheen, wekt dat in eerste instantie enige weerstand op.
- Medewerkers voelen zich uit collegialiteit bezwaard om in te tekenen op de diensten die van een collega zijn. Het gevoel overheerst dat medewerkers eigenaar zijn van de diensten die ze voorheen in het vaste basisrooster bezaten.
- In de pilotperiode zijn er veel medewerkers die verlof moeten opnemen, omdat hun aantal verlofuren nog te groot is. Dat maakt het rondmaken van het rooster niet makkelijker.
- Hoewel de pilot er wel de mogelijkheid toe biedt, is er amper behoefte bij medewerkers om de lange diensten op te delen en door meerdere collega's te laten vervullen.
- Medewerkers moeten aangespoord worden initiatief te nemen om het rooster rond te maken. De teamleider geeft aan waar mismatches bestaan tussen de bezettingseisen en het aantal intekeningen en meldt daarbij dat niet de teamleider, maar de medewerkers zelf aan zet zijn om dit op te lossen.

Al met al concluderen we dat er sprake is van een noodzakelijke gewenningstijd. Medewerkers moeten leren omgaan met

de extra speelruimte die ze krijgen. Tegelijkertijd geven de keuzes in deze pilot drie beperkingen:

- De pilotduur is met vijf weken te kort om het zelfroosteren ook echt te doorleven. Dat verklaart de afname in tevredenheidsscores.
- De medewerkers hebben naast de pilot zelfroosteren ook te maken met de vaste basisroosters op de twee andere vestigingen van het team Halderberge.
- Het zelfroosterproces gebeurt nu nog zonder software. Dat geeft extra administratieve handelingen en tussentijdse, realtime, overzichten ontbreken.

De manager frontoffice beschouwt deze pilot als een bemoedigende stap op het pad naar flexibel werken in de gehele VANnU organisatie. De medewerkers van het team Halderberge hebben weliswaar een sterke voorkeur voor de vaste basisroosters, maar hebben dankzij de pilot zelf kennis kunnen maken met meer zeggenschap en flexibiliteit in een roosterproces.

Opbrengsten

De pilot in Oudenbosch heeft vijf weken geduurd. In dat tijdvak is vijf maal een rooster van telkens één week gemaakt. Idealiter had de pilot langer moeten duren, omdat de gewenning aan zelfroosteren en de noodzakelijke gedragsverandering langer tijd vergen. Maar gezien de vele veranderingen en bezuinigingen, heeft het management van VANnU gekozen om tóch met zelfroosteren aan het werk te gaan, maar dan korter en beperkter. Het gevolg van die keuze is dat medewerkers weliswaar hebben kunnen kennismaken met zelfroosteren, maar het proces en de gevolgen ervan nog niet hebben kunnen doorleven. Dat blijkt uit de evaluatiescores. De eerste meting is gedaan eind september, bij de start van de pilot. De tweede meting is gedaan eind november na afloop van de pilot.

Het rapportcijfer voor zowel het zelfroosteren als de werk-privé balans is gedaald in

de twee maanden van de pilotperiode. Bij de start van de pilot geven medewerkers aan niet zo'n specifieke voorkeur te hebben voor ófwel het zelfroosteren ófwel een vast basisrooster, maar na afloop van de pilot zijn medewerkers daar specifiek in: ze spreken de voorkeur uit voor het vaste basisrooster. De daling van tevredenheid is niet verrassend, gezien de heel korte pilotduur.

TIPS & TRUCS

- Begeleiding van de pilot vergt tijd. Dat is het waard en kan in potentie veel besparingen opleveren (efficiënter werken) in het licht van de bezuinigingen. Maar maak tevoren een goede afweging tussen de baten op lange(re) termijn en de benodigde tijdsinvestering op korte(re) termijn. Om die afweging te kunnen maken, is een intakegesprek met een externe adviseur zinvol alvorens definitief met de pilot te starten.
 - Kleinschalig experimenteren op één kleine vestiging maakt een snelle start mogelijk. Ook is de doelgroep beperkt qua omvang en dat maakt de pilot goed bestuurbaar. De teamleider kan snel inspelen op vragen of knelpunten. Kleinschalig starten met zelfroosteren heeft als keerzijde dat de potentiële resultaten langer op zich laten wachten en minder groots zijn.
-

Evaluatievragen zelfroosteren

Vraagnummer 1

Ben je tevreden over het nieuwe roosterproces? (1^e meting: huidige roosterproces)

Score

- 1 Helemaal ontevreden
- 2 Een beetje ontevreden
- 3 Neutraal
- 4 Een beetje tevreden
- 5 Helemaal tevreden

Vraagnummer 2

Het nieuwe roosterproces kost mij...

Score

- 1 Veel meer tijd
- 2 Een beetje meer tijd (1^e meting: veel tijd)
- 3 Geen verschil (1^e meting: een beetje tijd)
- 4 Een beetje minder tijd (1^e meting: weinig tijd)
- 5 Veel minder tijd

Vraagnummer 3

Met welk percentage worden je roosterwensen vervuld?

Score

- 1 0-20%
- 2 21-40%
- 3 41-60%
- 4 61-80%
- 5 81-100%

Vraagnummer 4

Ik heb voldoende ruimte om zelf dingen te regelen

Score

- 1 (Bijna) nooit
- 2 Soms
- 3 Vaak
- 4 (Bijna) altijd

Vraagnummer 5

Geef je oordeel over je werk door een cijfer te omcirkelen

Score

- 1 Slechte personeelsplanning
- 2 _____
- 3 _____
- 4 Planning is goed afgestemd op werkaanbod

Vraagnummer 6

Geef je oordeel over je arbeidsvoorwaarden door een cijfer te omcirkelen

Score

- 1 Onvoldoende invloed op je werktijden
- 2 _____
- 3 _____
- 4 Voldoende invloed op je werktijden

Meer informatie

Meer informatie bij de Vereniging van Openbare Bibliotheken (www.debibliotheken.nl, onderdeel Werkgeverszaken) en in de toolkit flexibilisering werktijden van het Kenniscentrum Werk&Vervoer (www.werkenvervoer.nl).

Colofon

Vereniging van Openbare Bibliotheken, Den Haag

Bezoekadres Grote Marktstraat 43, Den Haag

Postadres Postbus 16146 2500 BC Den Haag

T 070 309 05 00

F 070 309 05 99

E vereniging@debibliotheken.nl

I www.debibibliotheken.nl

Tekstbijdragen Paul Busker, Erik Jan van Dalen, Anneke Goudswaard, Henk Strating

Samenstelling en redactie Anne Hottenhuis

Ontwerp Comma-S ontwerpers, 's-Hertogenbosch

Drukwerk Lecturis, Eindhoven

Den Haag, januari 2012

