

COLLECTIEF OVERLEG BIJ INDIVIDUEEL ROOSTEREN

Overleg: de sleutel tot succes

Individueel roosteren is een vorm van organiseren waarbij overleg centraal staat. Primair is dat het overleg tussen leidinggevende en werknemer(s) en tussen werknemers onderling. Zij maken samen de roosterpuzzel en brengen vraag en aanbod van arbeid in balans. Hoe beter ze daarbij met elkaar in gesprek gaan, hoe meer resultaat ze met het individueel roosteren boeken. Een goede dialoog op de werkvloer is daarmee de sleutel tot succes.

Maar niet alleen op de werkvloer is overleg over individueel roosteren van belang. Werkgever en ondernemingsraad (OR) enerzijds en cao-partijen anderzijds kunnen het succes van individueel roosteren groter of kleiner maken. Hoewel zij zich niet over elk individueel rooster kunnen buigen, hebben ze wel een belangrijke rol bij het vaststellen van condities en procedures waaronder individueel roosteren plaatsvindt. Ondanks de individualiteit van de roosters is er namelijk ook altijd een collectief kader dat die individuele roosters met elkaar verbindt. Over het collectief overleg dat daarmee samenhangt gaat dit artikel.

Om te beginnen geven we eerst een korte omschrijving van de verandering die individueel roosteren met zich brengt als je uit een situatie van collectieve roosters komt. We beschrijven de dilemma's en uitdagingen die daarbij aan de orde zijn. Vervolgens gaan we in op het collectief overleg, waarbij we een onderscheid maken tussen het overleg op cao-niveau, tussen werkgever en vakbonden, en het overleg op bedrijfsniveau, tussen bestuurder en OR. Met OR bedoelen we elke vorm van georganiseerde medezeggenschap in een bedrijf, dus ook een personeelsvertegenwoordiging of een medezeggenschapscommissie. Tot slot wijden we enige woorden aan de afstemming tussen deze twee overlegniveaus.

Overleg en communicatie zijn de belangrijkste bouwstenen voor individueel roosteren. Bij individueel roosteren gaat het er om dat alle betrokkenen met elkaar in voortdurende verbinding staan over de doelen die men wil bereiken. Die doelen hebben zowel een bedrijfsmatige als een sociale component, en aan beide kanten moet even hard gewerkt worden. Dat vraagt een permanente dialoog van direct betrokkenen, leidinggevend en werknemers. Goed collectief overleg kan er toe bijdragen dat die dialoog vruchtbaar kan verlopen, waardoor individueel roosteren tot een succes kan worden.

Individueel roosteren

Meer zeggenschap en verantwoordelijkheid bij de werknemer

Individueel roosteren biedt zowel werkgevers als werknemers aantrekkelijke voordelen. Bij individueel roosteren maakt de werknemer binnen bepaalde randvoorwaarden zijn eigen rooster, waardoor hij optimaal op zijn individuele wensen kan inspelen. Zo kan hij werk en privéleven beter op elkaar afstemmen. De ene werknemer kan dan zijn werk beter combineren met de zorg voor kinderen, de andere ziet meer mogelijkheden om naast het werk een sport, studie of vrijwilligerswerk te doen. Ook voor de werkgever zijn er voordelen: hij kan vraag en aanbod van arbeid beter op elkaar afstemmen, een hogere productiviteit, gemotiveerdere werknemers, en minder verzuim verwachten.

Er zijn verschillende vormen van individueel roosteren, zoals in de NCSI-brochure 'Individueel roosteren'¹ wordt uitgelegd. Zij hebben allemaal één ding gemeen: individueel roosteren legt meer verantwoordelijkheid voor het maken van het rooster bij de werknemers. Zij gaan er actief mee aan de slag om hun wensen zo goed mogelijk in het rooster tot uiting te laten komen, waarbij tegelijkertijd een gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt om het totale werkaanbod te dekken. Het rooster is dus niet meer iets wat eens in de zoveel tijd door anderen wordt vastgesteld, maar waar je als werknemer zelf regelmatig mee bezig bent. Om het tot een succes te maken vraagt individueel roosteren bovendien om maatwerk: er moeten spelregels worden gemaakt die passen in de specifieke situatie. Met individueel roosteren verandert dus niet alleen het rooster, maar ook het roosterproces zelf, en daarmee meteen de relatie tussen werknemer en leidinggevende. Je zou kunnen zeggen dat de belangrijkste voorwaarde voor het welslagen van individueel roosteren is, dat zowel werknemers als leidinggevenden er zin in moeten hebben, en er actief mee aan de slag willen. Als daaraan is voldaan en er wordt gestart met individueel roosteren, kan dat zowel voor werknemers als leidinggevenden lonend zijn. Want individueel roosteren kan het werkplezier en de motivatie van de werknemer flink vergroten, en is bovendien een positieve stimulans voor de arbeidsverhoudingen in het bedrijf.

Een nieuwe rol voor het collectief overleg

Met individueel roosteren zal de rol van het collectief overleg tussen sociale partners veranderen. Zowel op cao-niveau als bedrijfsniveau zijn partijen er op gericht collectieve regelingen af te spreken, terwijl individueel roosteren, het woord zegt het al, in de kern gaat om individuele afspraken tussen werknemers onderling en/of tussen de individuele werknemer en zijn direct leidinggevende. Individueel roosteren vraagt dus om een herbezinning op de rol van cao-partijen en het overleg tussen bestuurder en OR.

Cao-partijen maken collectieve afspraken in de cao. Als werknemers zelf verantwoordelijk worden voor hun rooster, en de arbeidsverhoudingen in het bedrijf zich positief ontwikkelen, kunnen cao-partijen volstaan met minder gedetailleerde arbeidstijdregelingen in de cao, en kunnen ze meer delegeren naar het bedrijfs- en afdelingsniveau. Daar worden dan de spelregels voor het individueel roosteren in maatwerk uitgewerkt.

Ook de rol van bestuurder en OR verandert. Bij een systeem van individueel roosteren geldt het instemmingsrecht niet t.a.v. de roosters zelf (omdat de zeggenschap hier op individueel niveau ligt), maar t.a.v. het systeem van individueel roosteren, zeg maar de kaders waarbinnen de roosters worden vormgegeven. Bestuurder en OR moeten op een andere manier naar het vraagstuk kijken en meer nadenken over spelregels van individueel roosteren. T.a.v. deze spelregels geldt het instemmingsrecht, voor zover ze niet inhoudelijk in de cao zijn geregeld. Daarnaast vraagt individueel roosteren om een meer procesmatige benadering van bestuurder en OR.

Een OR kan ook initiatiefnemer zijn om tot individueel roosteren over te gaan, dat laat een OR in een zorginstelling zien. Omdat onder de werknemers veel vraag is naar flexibel werken, is de OR zelf met een initiatiefvoorstel gekomen. Sinds kort is er een nieuwe bestuurder die er graag mee aan de slag wil. Het is nog in de oriëntatiefase, maar de kans is groot dat het van de grond gaat komen.

¹ *Individueel roosteren: kansen voor werkgevers en werknemers*, NCSI 2009 (www.ncsi.nl)

Het dilemma: wat regel je wel en wat regel je niet?

Individueel roosteren stelt het collectief overleg vaak voor een dilemma. Bij individueel roosteren verplaatst de zeggenschap over het rooster zich immers van het collectieve naar het individuele niveau. Voor de vertegenwoordigers op collectief niveau speelt nu het dilemma hoeveel er (nog) collectief geregeld moet worden om de gang van zaken op individueel niveau zo goed mogelijk te begeleiden. Daarbij gaat het om twee soorten regels, namelijk normatieve regels (bijv. normen voor arbeids- en rusttijden) en procedurele regels (bijv. puntensystemen die de belangen van werknemers onderling vergelijkbaar maken).

Uit ervaringen met individueel roosteren blijkt, dat hoe minder er vooraf in normatieve regels is vastgelegd, hoe groter de kans is dat wensen van werknemers gehonoreerd worden en het systeem van individueel roosteren in het voordeel van werkgever en werknemers gaat werken. Ervaringen laten ook zien, dat vertrouwen in het systeem vaak een zekere set van procedurele regels nodig heeft. Die regels moeten dan wel voor iedereen begrijpelijk en acceptabel zijn.

Zowel bij veel werknemers zelf als bij hun vertegenwoordigers in OR en vakbond is er vaak een aarzeling om bestaande afspraken los te laten en bestaat de neiging om de spelregels voor het individueel roosteren zo gedetailleerd mogelijk af te spreken. Daarbij spelen zaken als: de angst om zaken 'los te laten', wantrouwen t.a.v. de werkgever, en bescherming van de werknemer tegen de werkgever, maar ook tegen teveel risico's nemen in het rooster vanuit het oogpunt van veiligheid en gezondheid.

Maar ook werkgevers en hun vertegenwoordigers worstelen met het loslaten van regels.

Werkgevers willen graag minder regels, maar dat leidt ook tot meer vragen en discussies, zowel vanuit het personeel als de verschillende managementlagen. En vergeet niet de complexiteit die dan kan ontstaan: overal in het bedrijf zouden wel eens andere oplossingen kunnen worden gevonden voor vraagstukken die misschien ook wel op eenzelfde manier hadden kunnen worden opgelost. Kunnen leidinggevenden die decentralisatie en differentiatie wel aan? Om maar niet te spreken van de administratieve ballast voor de werkgever.

Individueel roosteren vraagt van cao-partijen en OR dat zij de nadruk niet te zeer op de regels leggen, maar in de eerste plaats op wat men met individueel roosteren wil bereiken. De regels horen dienend te zijn aan het doel dat men wil halen. Hoewel werkgevers en werknemers verschillende belangen kunnen hebben, zijn het bij individueel roosteren toch vooral gezamenlijke belangen die hen binden. Dat vraagt vertrouwen tussen de verschillende partijen, het met elkaar in verbinding blijven, en een open en lerende houding van iedereen.

'De kunst van het loslaten'

In zijn algemeenheid is het bij individueel roosteren aan te bevelen te oefenen in 'de kunst van het loslaten', omdat teveel regels de kans op honorering van individuele wensen verkleinen en zo het systeem kunnen verstikken.

Dit oefenen kan het beste in één keer worden uitgetoet, door in een proefperiode voor uitsluitend het individueel roosteren een groot aantal bestaande normatieve regels 'uit te zetten' en te bezien wat er dan gebeurt. Blijken zaken fout te gaan, dan kunnen regels weer worden 'aangezet' om dergelijke fouten te voorkomen. Wanneer partijen hier huiverig voor zijn, kan het ook stapsgewijs gebeuren. Door slechts een of meerdere normatieve regels voor een bepaalde periode te verruimen of 'uit te zetten', en het effect te bezien. Het is dan echter moeilijker om te bepalen of je aan de juiste regelknoppen aan het draaien bent.

Bij dit soort processen horen natuurlijk afspraken over de momenten en de manier waarop de gang van zaken wordt besproken met de direct betrokkenen, in de OR en met cao-partijen. Als de best passende vorm van individueel roosteren is ontwikkeld, kunnen cao-partijen en/of bestuurder en OR

beslissen of het definitief in de organisatie wordt toegepast en of het verder in de organisatie wordt uitgerold.

In 2010 heeft GGZ-instelling Kwintes - nadat alle voors en tegens van een pilot waren afgewogen en de OR geïnformeerd was - er voor gekozen het zelfroosteren uit te rollen over alle locaties. Kwintes heeft er voor gekozen de locaties de keuze te geven te gaan zelfroosteren of niet. De mogelijkheid om centraal te roosteren is blijven bestaan. "Waar we wel heel duidelijk in zijn is dat het de eigen keus van de locatie is. Waarom moet je mensen die tevreden zijn verplichten tot iets anders? Wij als roosterbureau steunen en begeleiden, maar het is hun keus of ze het wel of niet doen. Wij kunnen namelijk niet beoordelen hoe haalbaar het voor een locatie is". Voor de locaties van Kwintes was het niet altijd even makkelijk om te kiezen voor wel of niet zelfroosteren. De leidinggevende van een team kan namelijk wel willen zelfroosteren, maar het team moet daar wel achter staan of over de eigenschappen beschikken hiermee om te kunnen gaan. Zelfroosteren vraagt veel van de taakvolwassenheid van een team.

Individueel roosteren leent zich er goed voor om afspraken en regels 'aan de voorkant' te vervangen door meer procesmatige afspraken 'aan de achterkant'. We bedoelen daarmee afspraken over het goed volgen hoe het individueel roosteren zich ontwikkelt, en het eventueel bijsturen als het tot ontevredenheid of problemen leidt. Met als ultieme mogelijkheid dat altijd weer teruggegrepen kan worden op collectief roosteren. Het volgen van het individueel roosteren kan op meerdere manieren:

- De tevredenheid van werknemers meten via enquêtes of individuele en/of groepsgesprekken;
- De gevolgen voor gezondheid en combinatie werk en privé van werknemers meten, eveneens via enquêtes en gesprekken;
- Het percentage gehonoreerde wensen bijhouden;
- De daadwerkelijk gewerkte uren registreren en evalueren (Voldoen ze aan de afgesproken arbeids- en rusttijden? Worden er geen onverantwoorde risico's genomen voor veiligheid en gezondheid? Hoe staat het met het overwerk?);
- De ontwikkeling van het ziekteverzuim bijhouden en evalueren;
- Exitgesprekken, als werknemers naar een andere baan vertrekken (In hoeverre speelt daarin het individuele roosteren mee?);
- Het opzetten van een goede klachtenregeling, met goede registratie;
- De productiviteitscijfers volgen (Voldoet de output aan de verwachtingen? Is de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting op orde? Zijn klanten tevreden?);
- De regeldruk onderzoeken en bespreken.

In zijn algemeenheid geldt: naarmate partijen aan 'de achterkant' meer samenwerken en resultaat boeken, kan 'de voorkant' meer 'open worden gezet' en het aantal normatieve regels verminderen.

Collectief overleg tussen cao-partijen

Via de cao bepalen werkgever(s) en vakbonden in belangrijke mate wat de mogelijkheden voor individueel roosteren zijn. In een matrix (zie bijlage) hebben we benoemd welke werktijdbepalingen in veel cao's voorkomen, en een inschatting gemaakt wat individueel roosteren zal betekenen voor deze werktijdbepalingen. De conclusie is dat de cao ook bij individueel roosteren van belang is voor

tal van werktijdafspraken. Maar in veel gevallen zijn bestaande cao-afspraken niet of niet goed genoeg toegespitst op de mogelijkheid van individueel roosteren:

- Een aantal cao's laat weinig ruimte voor roosters die afwijken van in de cao precies omschreven roosters, en laat dus ook individueel roosteren niet toe.
- Het kan ook zijn dat cao-normen over bijvoorbeeld de lengte van de werkdag en de werkweek als te knellend worden ervaren voor situaties waarin werknemers individuele keuzes kunnen maken.
- Sommige afspraken zoals bijv. de definitie van overwerk of afbouwregelingen bij roosterveranderingen passen niet goed op individuele roostersystemen.
- Ook procesmatige afspraken kunnen uitsluitend gaan over collectieve roosters en passen niet op individueel roosteren.

Cao-partijen kunnen in de cao de aanzet geven tot individueel roosteren, door stimulerende afspraken op te nemen. Bijvoorbeeld afspraken tot het doen van pilots, en/of het creëren van stimulerende randvoorwaarden als informatie en deskundige ondersteuning. Individueel roosteren laat zich echter niet via een centrale afspraak 'uitrollen' in een concern of sector. Het succes van individueel roosteren is daarvoor te zeer afhankelijk van de voorwaarde dat werknemers en leidinggevenden ter plaatse er zelf zin in moeten hebben, en er actief mee aan de slag willen.

It's the money, stupid!

Een heikel onderwerp bij individueel roosteren is de beloning. Want als een werknemer zelf zijn rooster maakt, en daarmee dus zelf besluit of er al dan niet 's avonds, 's nachts of in het weekend wordt gewerkt, is er dan nog wel sprake van inconveniënte werktijden die de werkgever moet compenseren met een financiële toeslag? Aan de andere kant, als individueel roosteren met verlaging van toeslagen gepaard zou gaan, zouden werknemers er dan nog wel warm voor lopen? Het mag duidelijk zijn dat cao-partijen hier ieder een ander belang vertegenwoordigen. Maar tegelijk zijn die belangen ook niet zo eenvoudig te duiden, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt.

In een bedrijf willen cao-partijen graag ervaring opdoen met individueel roosteren. Tot op heden is het werk er (per functie of afdeling) georganiseerd in collectieve basisroosters. Voor die roosters ontvangen werknemers een vaste onregelmatigheidstoeslag, die door cao-partijen is vastgesteld. Cao-partijen spreken af om in één of meer afdelingen van het bedrijf een proef met individueel roosteren te houden, waarbij de onregelmatigheidstoeslag hetzelfde blijft. Men vindt een afdeling waar werknemers graag aan de proef willen deelnemen. Die werknemers hebben op basis van hun collectieve basisrooster een vaste toeslag van 20% op het loon. Ook tijdens de proef ontvangen ze die 20%. Na een aantal maanden ontstaat onder werknemers in de proef een discussie over de werktijden. Men ziet namelijk dat sommige werknemers veel minder op inconveniënte tijden werken dan andere werknemers. Iedereen is wel tevreden over de werktijden, maar is het ook eerlijk dat de werknemer die bijna nooit 's nachts werkt evenveel toeslag krijgt als de werknemer die dat heel veel doet? De discussie wordt naar het niveau van cao-partijen gebracht, die een paritaire werkgroep instellen om na te denken over welke beloningsregels het best bij individueel roosteren passen. De werkgroep heeft als opdracht om voor de volgende cao-onderhandelingen met voorstellen te komen hoe dit in een toekomstige cao op te lossen.

Het voorbeeld laat zien dat het belonen van het werken op afwijkende tijdstippen niet alleen een kwestie is van meer of minder toeslag, maar ook van een rechtvaardige toeslag. En natuurlijk is daarmee nog niet alles gezegd: ook zaken als productiviteit, arbeidsmarkt, concurrentievermogen en werknemerstevredenheid spelen een rol. Geld is een belangrijk onderdeel van ieder traject waarin

sprake is van inconveniënte werktijden c.q. roosters met afwijkende werktijden. Het is de verantwoordelijkheid van cao-partijen om dit bij individueel roosteren technisch en financieel in goede banen te leiden.

Decentralisatie

Individueel roosteren vraagt dus vaak om aanpassing van cao-afspraken. Hoeveel er moet veranderen hangt sterk af van de bestaande afspraken. Individueel roosteren kan in elk geval niet geregeld worden via gedetailleerde omschrijvingen van de roosters, zoals dat bij collectieve roosters soms wel kan. Cao-afspraken zullen zich voor individueel roosteren meer moeten beperken tot een aantal kernbepalingen. Daarnaast kunnen procedurele afspraken worden gemaakt over invoering, begeleiding en evaluatie van het systeem en de bijbehorende spelregels.

Je zou dus kunnen zeggen dat er bij individueel roosteren een verschuiving plaats vindt van regelgeving op cao-niveau naar spelregels op bedrijfsniveau of nog lager, het niveau van de afdeling. Een dilemma kan optreden wanneer slechts een deel van het bedrijf of de sector individueel gaat roosteren, en de rest niet. De delen die niet aan het individueel roosteren gaan deelnemen zullen in veel gevallen willen vasthouden aan de bestaande, op collectieve roosters gerichte, cao-afspraken. Er zouden dan naast de bestaande cao-bepalingen aparte afspraken kunnen worden gemaakt die specifiek gericht zijn op individueel roosteren. Dat kunnen bijvoorbeeld afspraken zijn waarlangs afgeweken kan worden van bepaalde bestaande cao-artikelen. Over de voorwaarden waaronder dat dan kan, zullen cao-partijen afspraken moeten maken.

Cao-partijen bij de uitvoering

Wat de rol van cao-partijen bij het daadwerkelijke individuele roosteren in het bedrijf wordt, hangt sterk af van de situatie ter plekke. Invoering van individueel roosteren vereist een ontwikkeltraject dat langere tijd in beslag neemt en waarbij betrokkenheid van alle partijen van belang is. Dat zal in de regel via een projectgroep gaan waarin aan werknemerskant betrokken werknemers zelf zitting hebben, en hun vertegenwoordigers vanuit OR en/of vakbond.

In de ene situatie zal de vakbond hier wel een grote rol in hebben, in de andere situatie niet. Dat hangt af van de positie van de vakbond in het bedrijf, de wens van de werknemers en de positie van de OR. Waar de vakbond bij het uitvoeren van individueel roosteren is betrokken, kan dat zowel in de rol van extern adviseur als in de rol van werknemersvertegenwoordiger. Het laatste komt vooral voor in situaties waar een OR ontbreekt. Is die er wel, dan zal meestal nauw met de OR worden samengewerkt.

Het kan ook zijn dat in een (sector)cao bedrijven of afdelingen de ruimte krijgen om met individueel roosteren aan de slag te gaan, maar dan voorafgaand aan invoering bij cao-partijen toestemming moeten vragen. In een dergelijk geval is het vaak een paritaire commissie, bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemerspartijen bij de cao, die beoordeelt of men akkoord kan gaan of dat mogelijk eerst nog aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan. In een dergelijk geval kun je stellen dat cao-partijen op afstand de vinger aan de pols houden.

Collectief overleg tussen bestuurder en OR

De OR (of personeelsvertegenwoordiging) heeft op basis van de Wet op de Ondernemingsraden instemmingsrecht t.a.v. de spelregels bij individueel roosteren. Onder de 'spelregels' verstaan we de set afspraken over de manier waarop het systeem van individueel roosteren functioneert. Het instemmingsrecht geldt, omdat het gaat om vaststelling of wijziging van een regeling op het gebied van arbeidstijden voor een groep werknemers of een afdeling in een bedrijf (WOR art. 27).

WOR art. 27, lid 1 onderdeel b:

De ondernemer heeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van:

b. een arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling;

een en ander voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen.

Bij de voorbereiding en invoering van het systeem, bij begeleiding en monitoring, en bij de evaluatie en bij mogelijke aanpassingen van het systeem zullen bestuurder en OR nauw moeten samenwerken. Ook kunnen ze samen een rol spelen in een klachtenprocedure, waar werknemers die deelnemen aan het individueel roosteren problemen, klachten en opmerkingen kunnen aangeven. De positie van de OR kan eventueel in de cao of in een bedrijfsregeling expliciet worden verankerd.

Spelregels rond individueel roosteren

De spelregels bij individueel roosteren zijn bij uitstek het onderwerp waar bestuurder en OR het met elkaar eens over moeten worden. Een groot aantal zaken kunnen in de spelregels worden geregeld:

- Afspraken over de inrichting van het systeem (Hoe gaan we individueel roosteren? Via matching, shiftpicking, blokkensysteem, zelfroosteren, of anders?);
- De wijze waarop werknemers hun voorkeuren en de zwaarte daarvan aan kunnen geven (Hoe krijg je inzicht in de wensen van werknemers? Hoe moet je die wegen, zowel bij de werknemer zelf als tussen werknemers onderling? Wil je gaan werken met punten, vetorechten, jokers of andere zaken om de weging van belangen te objectiveren?);
- Maximale arbeidstijden, minimale rusttijden, normen rond nachtarbeid etc. (Kunnen de normen uit de cao hier volstaan? Zijn er bijzondere afspraken nodig, bijvoorbeeld rond feestdagen?);
- Eventuele bandbreedte in wekelijkse arbeidstijd (Moet er een systeem van plus- en minuren komen zodat werknemers het volume aan werk per periode kunnen variëren? Wat betekent dit voor het in balans brengen van vraag en aanbod van werk?);
- De wijze waarop de matching tussen werkaanbod en voorkeuren werknemers plaatsvindt c.q. over- en onderbezetting wordt opgelost (Gaan werknemers dat zelf doen of is er sprake van een professionele planner? Kan dat misschien in een aantal stappen, zodat het voor iedereen inzichtelijk is wat er gebeurt? Als wensen van werknemers daarbij sneuvelen, hoe wordt dan bepaald welke werknemers wel en welke niet daarvoor in aanmerking komen?);
- De transparantie van het systeem en de procedures (Kan de werknemer op een of andere manier zien wat de leidinggevenden en zijn collega's in het systeem doen? Hoe wordt de vraag naar arbeid inzichtelijk gemaakt? Biedt het softwaresysteem voldoende inzicht in wat er gebeurt? Is duidelijk wie waar moet zijn als iets fout gaat?);
- De termijnen van de verschillende stappen in het roosterproces (Hoe lang krijg je de tijd om je eigen rooster te maken? Hoe lang duurt het matchen van vraag en aanbod?);
- Mededelingstermijn (Hoe lang van te voren wordt het definitieve rooster bekendgemaakt?);
- Het meten van de voortgang en resultaten van het systeem (Welke zaken willen we aan de achterkant meten om zo nodig aan de voorkant weer bij te sturen? Zie ook wat hierover eerder onder 'dilemma' is geschreven);
- Een eventuele klachtenprocedure voor individuele werknemers (Waar kan men terecht als men het niet eens is met z'n rooster? Wie beoordeelt de klacht? Is er een begeleidingsgroep waarin leiding en werknemers zijn vertegenwoordigd?).

De afspraken die bestuurder en OR maken over de spelregels zullen uiteindelijk uitmonden in een document dat de basis vormt voor het individueel roosteren. Wanneer daar tijdens het individueel roosteren behoefte aan ontstaat bij leidinggevenden of werknemers, kunnen die afspraken opnieuw door bestuurder en OR worden bekeken en zo nodig aangepast. Het instemmingsrecht van de OR is dan aan de orde.

Individueel roosteren op proef

In veel gevallen zal individueel roosteren in eerste instantie in een enkele afdeling voor een bepaalde tijd als proef of pilot worden ingevoerd. Ook in dat geval zullen bestuurder en OR over de spelregels met elkaar overleggen. Maar ook over de proef zelf. Daarbij kunnen de volgende zaken aan de orde komen:

- De wijze van invoering van individueel roosteren;
- Het meten van het draagvlak voor invoering, bij werknemers en bij leidinggevenden;
- Voorlichting over mogelijke vormen van individueel roosteren en de voor- en nadelen die daarbij aan de orde zijn;
- De inrichting van een pilot:
 - doel van de pilot: wat moet het opleveren?
 - wie doet er mee (afdeling, werknemers, leidinggevenden, HR, ICT)?
 - wie begeleidt het (intern, extern, projectgroep)?
 - hoe lang duurt de pilot?
- Evaluatiemomenten: wanneer, hoe en waarop wordt geëvalueerd.

Een pilot kan een goed middel zijn om over eventuele koudwaterrees heen te komen.

Bij de Amsterdamse GVB is men gestart met een pilot: "We hebben er voor gekozen om het op vrijwillige basis te doen. Dat is heel verstandig gebleken, want je merkte dat zeker de mensen die al lang bij GVB in dienst zijn heel erg hechten aan een vast rooster. Er waren zelfs werknemers die zo gehecht waren aan hun oude rooster dat ze deze eerst in het systeem hebben ingevoerd en daarna thuis aan de keukentafel gingen kijken waar er eventueel een afwijking van dit rooster mogelijk was. Ik denk dat als we het verplicht hadden opgelegd, dat de pilot was mislukt". In overleg met de OR is bovendien besloten dat de diensten binnen de pilot niet gekoppeld zijn aan de onregelmatigheidstoelagen. Dat gaf heel veel rust. De OR van GVB heeft aangegeven dat zij gebruik wil maken van het instemmingsrecht als de pilot wordt verbreed.

Of deelname aan een pilot op vrijwillige basis moet plaatsvinden, zoals in het voorgaande voorbeeld, of dat iedereen er aan moet meedoen, is afhankelijk van de lokale situatie. Beide opties hebben hun voor- en nadelen. Daarom is het belangrijk dat in het overleg tussen bestuurder en OR, zo nodig onder begeleiding van externe deskundigen, goed wordt nagedacht over hoe een pilot wordt ingericht en welke condities daarbij aan de orde zijn.

Een pilot kan ook goed dienen om spelregels te testen. In de testfase kunnen dan waar nodig regels of procedures worden aangepast, zodat al werkende weg het systeem van individueel roosteren beter en beter wordt. Een dergelijk groeiproces vraagt vertrouwen in elkaar, wat dus betekent dat bestuurder en OR open en direct met elkaar communiceren en naar elkaar toe geen onderwerpen taboe verklaren. Een systeem dat de belangen van alle betrokkenen dient kan immers het langst mee en levert het meest op.

Meer dan roosters alleen

De OR heeft instemmingsrecht op de spelregels bij het individueel roosteren, maar niet op de roosters zelf, omdat deze individueel zijn, en dus geen betrekking hebben 'op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen'.

Toch heeft het instemmingsrecht van de OR op bepaalde momenten wel degelijk zijn werking bij individueel roosteren. Dat is wanneer er veranderingen optreden in de kaders of het systeem waarbinnen de individuele roosters worden vormgegeven. Een voorbeeld om dat te verduidelijken:

Een callcenter is tot nu toe van maandag t/m zaterdag alleen overdag open, van 9 uur tot 17.30 uur. Nu wil het bedrijf zijn dienstverlening uitbreiden en daarom zijn bedrijfstijd belangrijk verlengen: doordeweeks zal het callcenter voortaan tot 21 uur 's avonds open zijn. De werknemers werken op basis van een individueel roostersysteem. Er komt weliswaar extra personeel bij, maar dat zal niet alleen avondpersoneel zijn. Kortom: de werknemers wordt gevraagd ook op avonden in te tekenen. Enkele werknemers vinden dat geen probleem, maar dat zijn er niet genoeg om de bezetting 's avonds volledig rond te krijgen.

De bedrijfstijduitbreiding heeft in dit voorbeeld tot gevolg dat het werkaanbod ingrijpend verandert, en daarmee ook de dienstenset waarop de werknemers kunnen intekenen. De werknemers zullen gezamenlijk de bezetting rond moeten krijgen via hun individuele intekensysteem. Dat betekent in dit geval dat de werknemers de minder gewenste avonduren onderling zullen gaan verdelen. Omdat het oude intekensysteem voor de individuele roosters alleen maar tijden kende tussen 9 uur en 17.30 uur, zal dit in het nieuwe systeem moeten worden aangepast naar tijden tussen 9 uur en 21 uur. Deze laatste aanpassing betekent een wijziging van de arbeids- en rusttijdenregeling voor de hele groep werknemers en is dus instemmingsplichtig. De bedrijfstijduitbreiding op zich is dat niet. Ook zonder bedrijfstijduitbreiding kan er sprake zijn van ingrijpende veranderingen in het werkaanbod, bijvoorbeeld door wijzigingen in klanten of opdrachtgevers. Stel bijvoorbeeld dat de bedrijfstijd van het callcenter hetzelfde blijft, maar de klanten van het callcenter een veel hogere dienstverlening in de avonduren gaan vragen, waardoor de verhouding tussen gevraagde avonduren en gevraagde daguren heel anders komt te liggen dan daarvoor. Werknemers in het callcenter zullen dan gemiddeld genomen meer 's avonds en minder overdag moeten gaan werken. Ook in dat geval kan sprake zijn van aanpassing van de arbeids- en rusttijden en dus een instemmingsrecht voor de OR. Het gaat hierbij overigens niet om kleine veranderingen die slechts in een paar individuele roosters doorwerken, maar om belangrijke veranderingen die doorwerken voor een groep werknemers. Het is mogelijk dat bestuurder en OR nadere afspraken maken over wanneer instemming aan de OR wordt gevraagd. Er wordt dan bijvoorbeeld een bepaalde bandbreedte afgesproken, en als de werkgever daarbuiten wil treden is instemming van de OR vereist. Ook kunnen generieke afspraken worden gemaakt, bijvoorbeeld hoe te handelen bij een jaarlijks seizoenspatroon.

Altijd samen op zoek naar de balans

Individueel roosteren geeft flexibiliteit aan zowel de werknemer als de werkgever. Die flexibiliteit krijgt in het individueel roosteren vorm doordat wordt ingespeeld op de diversiteit van wensen en verlangens bij zowel de werknemers als de werkgever. Veronderstelling daarbij is dat die wensen en verlangens opgeteld ongeveer met elkaar in balans zullen zijn. Omdat een perfecte balans niet reëel is, moeten de spelregels van het individueel roosteren de laatste eindjes aan elkaar knopen. Dit systeem blijkt goed te werken als de hoeveelheid werk en de hoeveelheid personeel over een zekere periode met elkaar in balans zijn. Te veel werk voor het aantal beschikbare werknemers of te veel

werknemers voor het beschikbare werk doet het systeem van individueel roosteren kraken en meestal barsten.

In dat licht is het van belang dat bestuurder en OR zich realiseren dat individueel roosteren over meer gaat dan alleen de arbeids- en rusttijden. Belangrijke inkrimping of uitbreiding van werkzaamheden en/of veranderingen in de organisatie van het werk kunnen ook gevolgen hebben voor het individueel roosteren. Mogelijk wordt extra personeel aangetrokken, wordt een andere productieproces ingevoegd, worden werkzaamheden of functies gewijzigd (bijvoorbeeld meer allround functies), wordt een nieuw software systeem aangeschaft of wordt een extern adviseur ingehuurd. Bij belangrijke gevallen heeft de OR dan adviesrecht op basis van artikel 25 van de WOR.

WOR art. 25, lid 1 onderdelen d, e, g, k en n:

1. De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:

d. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;

e. belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming;

g. het groepsgewijze werven of inlenen van arbeidskrachten;

k. invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening;

n.. het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aangelegenheden.

In het voorbeeld van het callcenter zou dit adviesrecht bijvoorbeeld aan de orde kunnen zijn vanwege de belangrijke gevolgen die de uitbreiding van werkzaamheden met zich brengen. Meer werk kan betekenen dat er een forse toename van personeel nodig is, of dat er aanleiding is om de spelregels ingrijpend bij te stellen. Wat het ook mag zijn, het succes van individueel roosteren staat of valt met de bereidheid van zowel de bestuurder als de OR om over al dit soort veranderingen met elkaar het gesprek aan te gaan, op zoek naar de optimale balans.

Afstemming tussen overlegniveaus

Afspraken over invoering van een pilot, spelregels, definitieve invoering etc. zullen in een aantal gevallen deels door cao-partijen en deels door bestuurder en OR worden gemaakt. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn bij ondernemings-cao's, die nauw op de bedrijfspraktijk aan kunnen sluiten. De rol voor bestuurder en OR is dan ingekaderd door de afspraken in de cao. Dat vereist een nauwe afstemming tussen het collectief overleg op cao-niveau en op bedrijfsniveau. De vertegenwoordigers van werkgever en werknemers in die overleggen doen er dan goed aan om met elkaar kort te sluiten wie wat doet. Zonder goede coördinatie over en weer bestaat het gevaar dat afspraken op het ene niveau afspraken op het andere niveau hinderen. Dat is zeker jammer als daardoor het systeem van individueel roosteren niet optimaal kan worden ingeregeld, en dus direct betrokkenen niet die voordelen er uit kunnen halen die er potentieel inzitten.

In sector-cao's zullen afspraken over individueel roosteren hoogstens op hoofdlijnen gemaakt kunnen worden, en zullen de afspraken op bedrijfsniveau het meest bepalend zijn. Er zijn wel bedrijven die in zo'n situatie een bedrijfsregeling met de vakbonden afsluiten, maar dat aantal is beperkt.

Bijlage: matrix cao-bepalingen bij individueel roosteren

In onderstaande matrix benoemen we in de linkerkolom de werktijdbepalingen die in veel cao's voorkomen. In de rechterkolom maken we een inschatting van wat individueel roosteren zal betekenen voor deze werktijdbepalingen.

Huidige cao-bepalingen	Cao-bepalingen bij individueel roosteren
Gemiddelde werkweek	Blijft
Grenzen aan arbeidstijd per dienst, per week, per nachtdienst, aantal nachtdiensten; weekend- en zondagsbepalingen	Blijft, maar wellicht een verschuiving naar beperkter aantal kernbepalingen, rest overlaten aan spelregels op bedrijfsniveau. In sommige systemen (bijv. shiftpicking) zullen de cao-bepalingen m.b.t. de diensten behouden blijven; bepalingen m.b.t. de (individuele roosters) zullen zich meer beperken tot kernbepalingen.
Soms gedetailleerde regelingen t.a.v. (ploegen)roosters. Soms overlegbepalingen die bepaalde invullingen delegeren naar overleg op bedrijfsniveau met vakbonden, OR of met individuele werknemer	Geen gedetailleerde omschrijvingen van (ploegen)roosters meer. Kernbepalingen vastleggen, rest delegeren naar spelregels op bedrijfsniveau. In de cao worden overlegbepalingen opgenomen.
Overwerk, definitie en betaling	Blijft, maar definitie verandert wellicht
Regels t.a.v. bijzondere diensten als consignatie, aanwezigheidsdiensten e.d.	Blijft, mogelijk bijzondere aandacht in de spelregels op bedrijfsniveau.
Mededelingstermijnen	Invulling verschuift naar spelregels op bedrijfsniveau.
Afspraken over (bovenwettelijk) vakantie en verlof	Blijft, mogelijk bijzondere aandacht in de spelregels op bedrijfsniveau
Deeltijdbepalingen	Blijft, mogelijk bijzondere aandacht in de spelregels op bedrijfsniveau
Ouderenregelingen: vrijstellingen en leeftijdsdagen	Blijft (voor zover nog toegestaan), mogelijk bijzondere aandacht in spelregels op bedrijfsniveau
A la carte regelingen (o.a. uitwisseling tijd en geld)	Blijft, mogelijk bijzondere aandacht in de spelregels op bedrijfsniveau
Toeslagen	Blijft, mogelijk introductie van individuele elementen
Afbouwregelingen	Blijft, maar zal wellicht ander karakter krijgen, meer afhankelijk van keuzemogelijkheden werknemer
Procesmatige afspraken t.a.v. rol vakbond en OR bij roost veranderingen.	Mogelijk aanpassen aan systeem van individueel roosteren. Denk aan de rol van vakbond en OR bij voorbereiding en invoering van het systeem, in begeleiding en monitoring van het systeem, rond evaluatie en mogelijke aanpassingen, en in het kader van een eventuele klachtenprocedure

Colofon

Dit artikel is een uitgave van het NCSI en geschreven door de werkgroep Zelfroosteren.

Redactie: Peter Vos en Sam Groen

NCSI © maart 2012

In de werkgroep Zelfroosteren van het NCSI stellen een aantal deskundigen kennis en kunde ter beschikking om het individueel roosteren in Nederland onder de aandacht te brengen. U kunt de leden van de werkgroep Zelfroosteren rechtstreeks benaderen voor meer informatie over dit onderwerp. U vindt hieronder een overzicht van hun namen en contactgegevens:

Naam	E-mailadres
Erwin Arts (Nedtrain)	e.arts@nedtrain.nl
Johan Augustijn (Ortec)	johan.augustijs@ortec.com
Michel Bakvis (ECT)	michel.bakvis@ect.nl
Lisette Douw (Basis & Beleid)	lisettedouw@basisenbeleid
Wim Ducheine (Vereniging FME-CWM)	wdu@fme.nl
Anneke Goudswaard (TNO Kwaliteit van Leven)	anneke.goudswaard@tno.nl
Sam Groen (FNV Bondgenoten)	s.groen@bg.fnv.nl
Ben Jansen (Déhora Consultancy Group)	b.jansen@dehora.nl
Jan de Leede (Modernworkx)	jandeleede@modernworkx.nl
Fredy Peltzer (NCSI)	f.peltzer@ncsi.nl
Nicole Pikkemaat (FNV Formaat)	nicole.pikkemaat@fnvformaat.nl
Aad Scholten (ECT)	aad.scholten@ect.nl
Gert-Jan Vos (Ortec)	gertjan.vos@ortec.com
Peter Vos (AWVN)	vosp@awvn.nl
Johan Walter (KLM)	johan.walter@klm.com
Marloes Weidema (CNV Vakmensen)	m.weidema@cnvvakmensen.nl
Erwin van Zandvoord (FNV Bondgenoten)	e.vanzandvoord@bg.fnv.nl