

Individueel roosteren 2011 Openbare Bibliotheken

Paul Busker, www.debibliotheeken.nl

Henk Strating, www.hs-a.eu

Anneke Goudswaard, www.tno.nl/arbeid

Erik Jan van Dalen, www.hrprojectadvies.nl

TNO Innovation
for life

van dalen
HR projectadvies
voor duurzaam en efficiënt HR-beleid

HE arbeidsvoorwaarden
cao-advies & onderhandelingen

de Bibliotheek
Het Markiezaat

de Bibliotheek
Gelderland Zuid

vob Vereniging Openbare
Bibliotheken

de Bibliotheek
VANnU

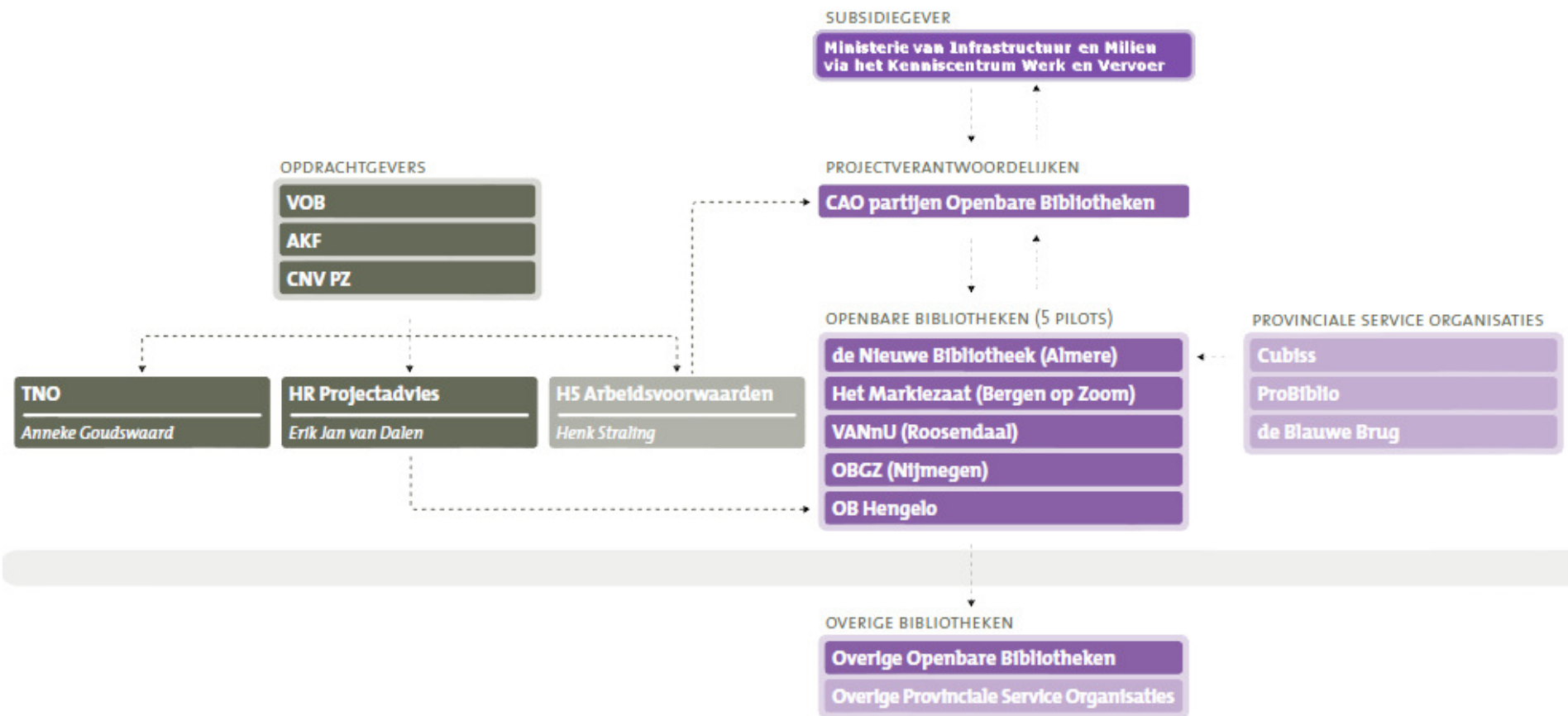
de Bibliotheek
Hengelo

cnv Publieke Zaak

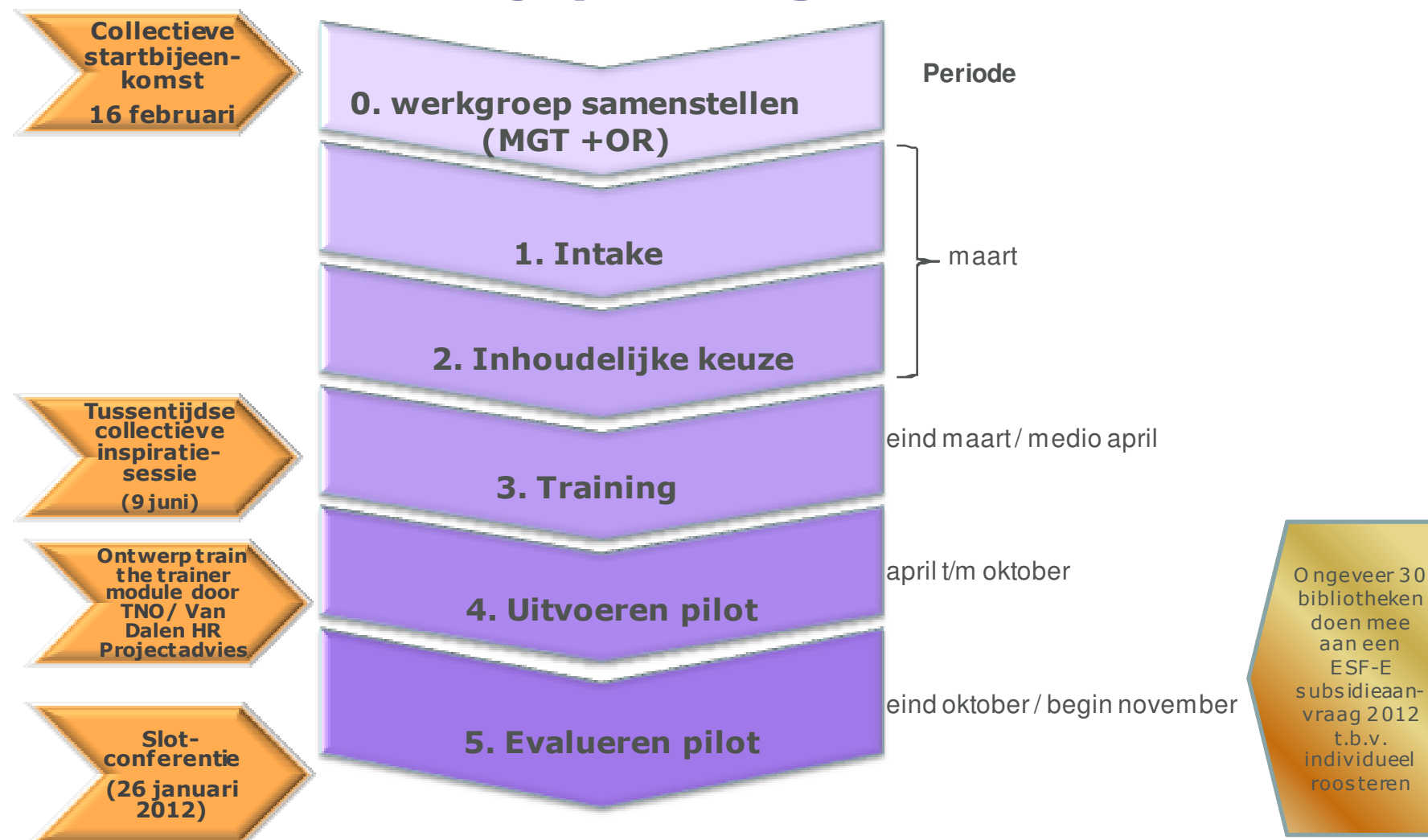
denieuwebibliotheek

ABVAKABO **FNV**

Projectcontext



Tijdplanning 2011



Inhoudsopgave

- Projectopbrengsten
- Wat is individueel roosteren
 - Algemeen
 - Invulling per pilotbibliotheek (5x)
- Tips & trucs, do's & don'ts

Leeswijzer

- Deze Powerpoint slides geven de hoofdlijnen
- Toelichting in tekstdocument
- Details in projectdocument per pilotbibliotheek

Projectopbrengsten

Projectopbrengsten – inhoud (1)

Individueel roosteren kent twee dimensies:

- Zeggenschap van medewerkers over werktijden (een vorm van zelfroosteren)
- Verandering van diensten en dienstitijden (werken als er werk is, efficiencyverbetering).

Bibliotheken kozen in 2011 voor meer zeggenschap. In verband met bezuinigingen is gecombineerde aanpak zinvol om werknemers- én werkgeversdoelen te dienen.

Projectopbrengsten – inhoud (2)

Overgang van vast basisrooster naar individueel roosteren geeft onzekerheid voor medewerkers:

- Minder voorspelbare en regelmatige werktijden
- Werk/privé balans is m.n. voor deeltijders vaak al goed geregeld

Het nadeel van individueel roosteren (minder voorspelbaarheid) is al meteen na de start van de pilot merkbaar. Beleven van de voordelen van individueel roosteren (flexibiliteit, betrokkenheid) komt pas na verloop van tijd.

Conclusies: geeft onzekerheid voor medewerkers:

- Pilot moet ten minste enkele maanden duren
- Vasthoudendheid is nodig

Projectopbrengsten – veranderkundig (1)

Doorlooptijd invoeringsproces individueel roosteren

- Voorbereiding 3 à 4 maanden
- Pilotduur ten minste 6 maanden

Gun jezelf die doorlooptijd vóórdát je tot een oordeel komt om al dan niet door te gaan met individueel roosteren na afloop van de pilot

Projectopbrengsten – veranderkundig (2)

Tijdig én geregeld betrekken en informeren van de doelgroep loont. Deming cyclus:

- Planfase: een wenkend perspectief. Toon medewerkers en planners waartoe individueel roosteren leidt.
- Actiefase: consulteren. Vraag medewerkers en planners onder welke voorwaarden individueel roosteren vorm zou moeten krijgen in de bibliotheek
- Pilotfase: informeren. Vertel de doelgroep hoe de pilot eruit ziet: spelregels, tijdpad, evaluatiecriteria
- Evaluatiefase: interpreteren. Meet de resultaten o.g.v. de evaluatiecriteria en vraag medewerkers, planners en overige betrokkenen naar hun ervaringen.

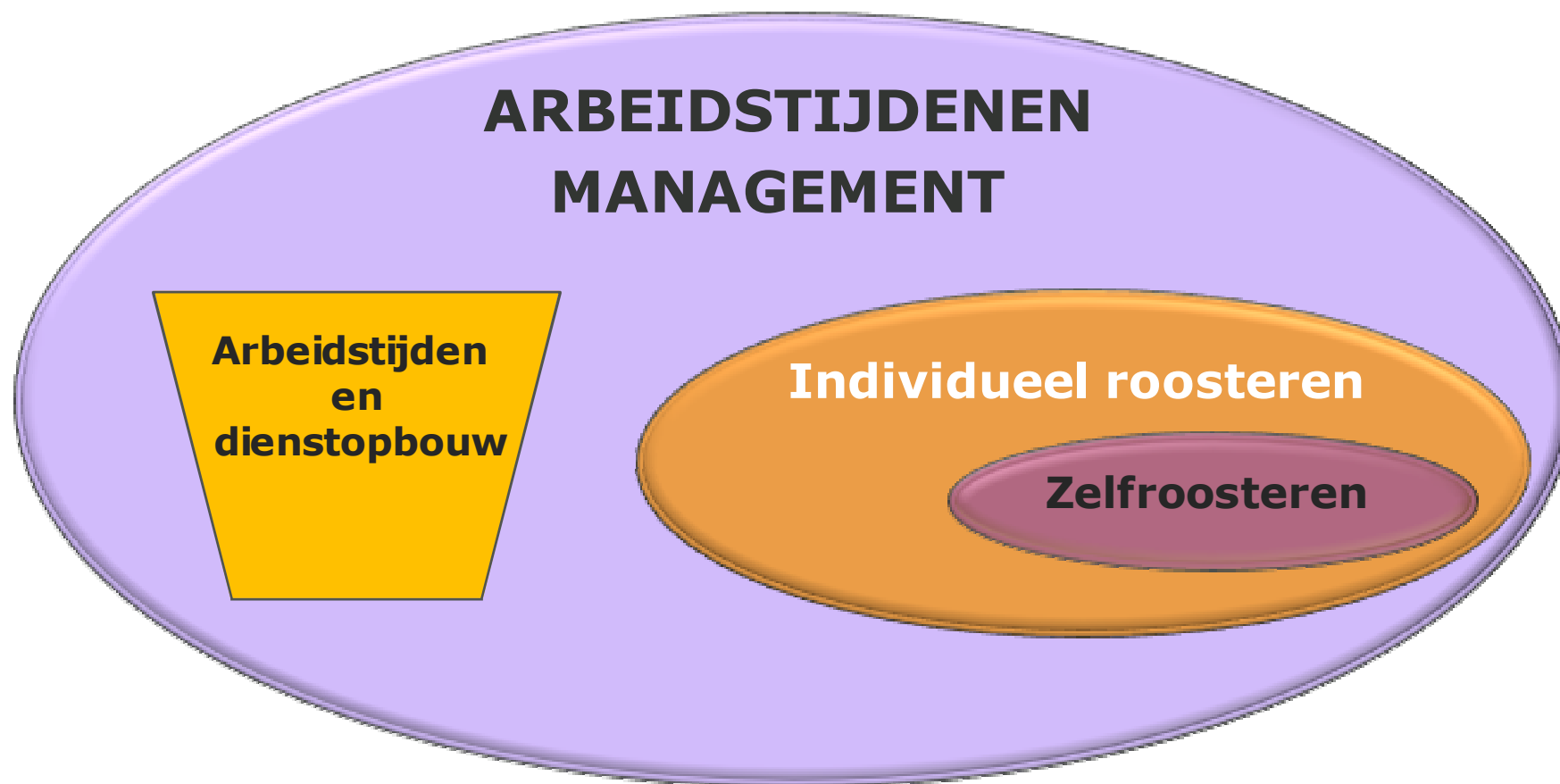
Projectopbrengsten – veranderkundig (3)

Individueel roosteren invoeren: evolutie of revolutie?

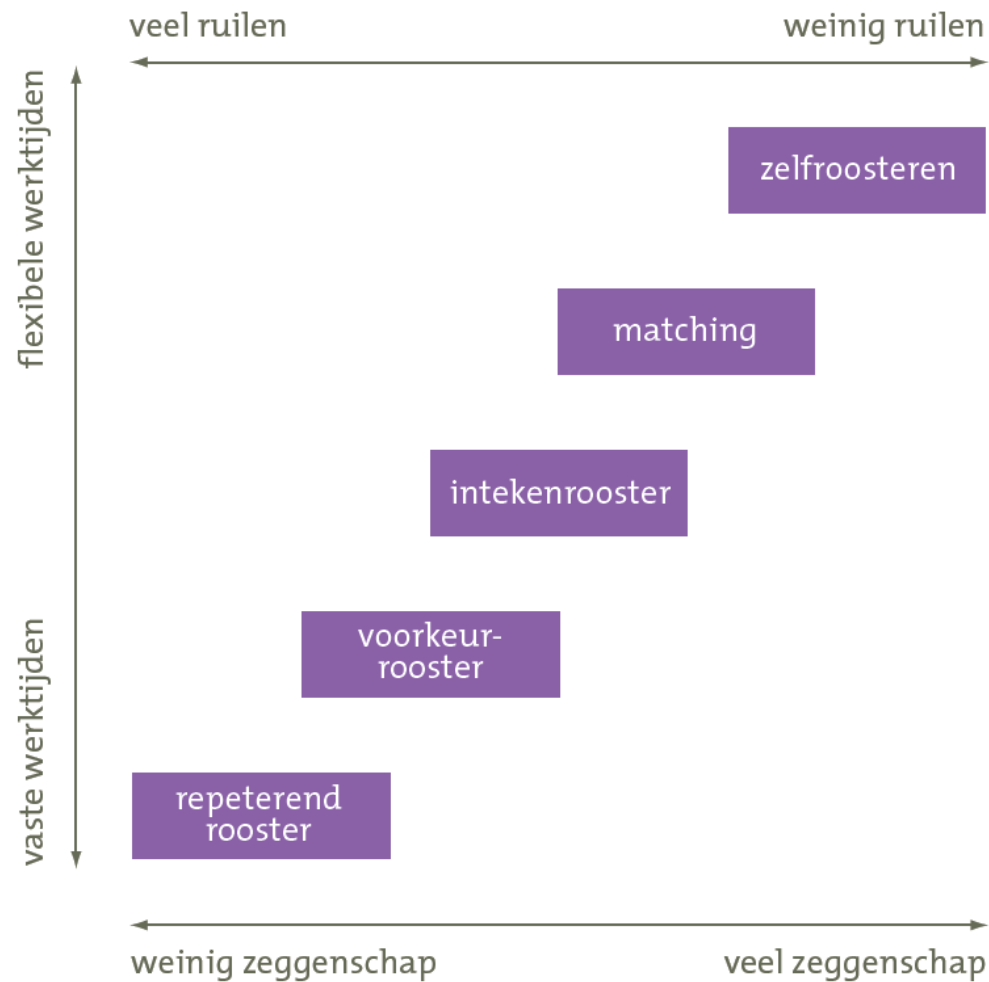
- Indien uitsluitend meer zeggenschap over werktijden, is evolutie *over het algemeen* passend:
 - Pilot
 - Medewerkersparticipatie
 - Eventueel periode van 'droogzwemmen'
- Indien in combinatie met andere diensten en vergroting van efficiency (werken als er werk is), is revolutie *over het algemeen* passend:
 - Andere diensten meteen invoeren
 - Zeggenschap over roosters via pilot invoeren.

Wat is Individueel roosteren (algemeen)

Wat is zelfroosteren of individueel roosteren



Vormen van individueel roosteren



Wat is individueel roosteren

Een roosterproces waarin medewerkers zelfstandig of in een groep het dienstrooster ontwerpen, binnen de kaders die de leiding afgeeft.

- Inhoud: roosterproces, spelregels, tijdplan
- Software: wat ondersteunt het roosterproces, wie krijgt welke rechten?
- Gedrag: omgangsvormen, aanspreekcultuur

Uitgangspunten individueel roosteren

- Werkgever beslist over openingstijden en bezettingseisen
- Werknemer kiest zelf arbeidstijden, binnen kaders CAO, ATW, bezettingseisen en evt. spelregels
- Software *kan* behulpzaam zijn, maar mag niet leidend worden.

Voorbeelden van spelregels

In de praktijk altijd maatwerk per organisatie.

Louter ter illustratie:

- Bandbreedte: minimaal X en maximaal Y % van de contractuele persoonlijke arbeidsduur intekenen op de openstaande diensten
- Iedere medewerker heeft recht op één vaste vrije dag per week.
- Iedere medewerker werkt ten minste één avonddienst per week.

Waarom nú individueel roosteren

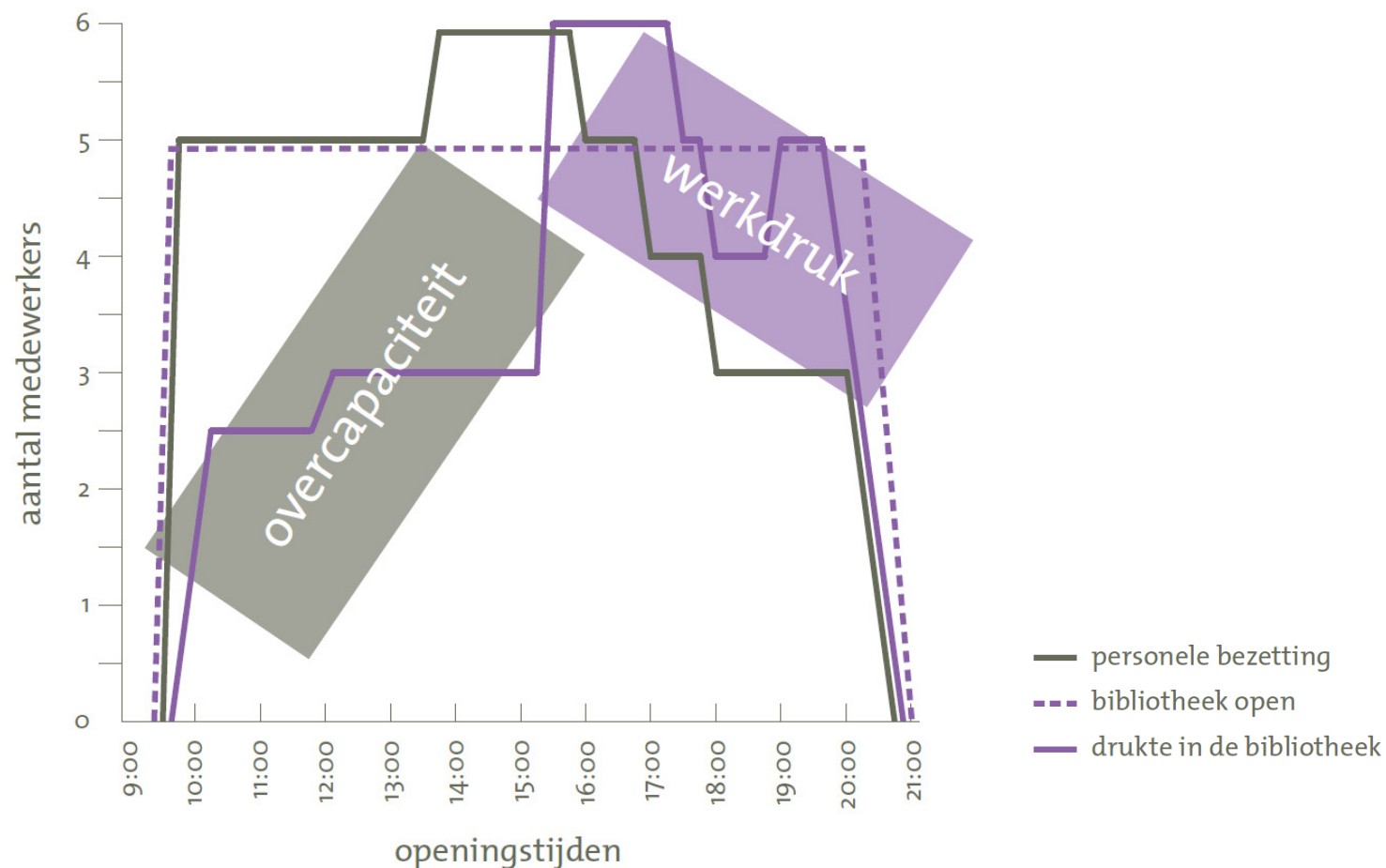
Individueel roosteren past in de huidige tijdgeest van individualisering, flexibilisering en maatwerk:

- Het Nieuwe Werken
- Keuzevrijheid
- Volwassen arbeidsrelatie: meer eigen verantwoordelijkheid en keuzes maken

Aantrekkelijk werkgeverschap

- Binden & boeien

OPBRENGSTEN van individueel roosteren: efficiencyverbetering



OPBRENGSTEN van individueel roosteren: medewerkertevredenheid, betere werk/privé balans



Voorbeeld: intekenrooster

1. Leiding stelt personele bezettingseisen vast in de vorm van pakket aan (bestaande/ nieuwe) diensten. Roosterperiode: 2 (3) maanden
2. Medewerkers tekenen gedurende 2 weken in
3. Planner informeert medewerkers over resultaat / medewerkers kunnen gedurende 3e week hun wensen bijstellen
4. Planner wijst in 4e week toe. Streefcijfer wenshonorering: 80%
5. Eventuele ruilverzoeken medewerkers in 5e week; daarna uitgangspunt: "geen ruilingen, tenzij..."
6. Planner behoudt bevoegdheid last minute planningsacties (ziekte, uitvaart, calamiteiten op de afdeling etc.)

Individueel roosteren = gedrag

- Oppakken van eigen verantwoordelijkheid
 - Niet langer mopperen op de planner, maar zélf keuzes maken en afstemmen met collega's en planner.
- Geven en nemen
 - werk – thuis – jijzelf
 - tussen collega's
- Loslaten van bestaande patronen
 - zeggen wanneer je wél wilt werken (i.p.v. niet)
 - uitspreken van irritaties
 - geven en nemen in het team

Vijf

Praktijkvoorbeelden

Overzicht

		Inhoud	Software	Gedrag	Opmerkelijke resultaten
De Nieuwe Bibliotheek		- Intekenrooster - Pilot = 3 rondes droogzwemmen	- Geen software - Intekenen en matchen via papier; de planner bundelt en administreert	- OR positief kritisch t.o.v. IR - Met elkaar in gesprek gaan over mismatches is lastig	- Management wil graag verder met I.R. vanwege potentiële opbrengsten - Aversie bij medewerkers om het vaste basisrooster los te laten, (te) korte pilotduur
Bibliotheek Het Markiezaat		- Intekenrooster - Pilot = 3 rondes droogzwemmen	Excel	- Serius meedoen is lastig - Tussentijdse discussiebijeenkomst werkt louterend vanwege de erkenning van de zorgen	- Idem als in Almere - Aangeven van beschikbaarheid komt bij medewerkers negatiever over dan bedoeld
de Bibliotheek VANnU		- Eén kleine vestiging - Per week (5x) het rooster maken	- Geen software - Via flapover en e-mail	Neiging om in te tekenen op de bekende, vroegere uren	- Positieve grondhouding bij medewerkers - In 't begin tijdrovend roosterproces
Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid		Medewerkers tekenen in op de 'gaten' in de vaste basisroosters	HKA dienstrooster software	Rol vestigingsmanagers is cruciaal om medewerkers op te roepen tot actieve deelname	- Resultaten na 2 maanden zijn hoopvol. Omdat 2 maanden te kort is, is pilot verlengd met 6 maanden - Koppeling met brede inzetbaarheid
de Bibliotheek Hengelo		Intekenrooster	Planbition zelfrooster software		- Intensieve communicatie - Acceptatie bij medewerkers

De Nieuwe Bibliotheek (Almere)

- Compleet intekenrooster met rooster van 4 weken
 - Roosterproces, spelregels, tijdplanning
- Via 'droogzwemmen' in 3 rondes uitgetest (vaste basisroosters blijven leidend)
- Aanvankelijk i.c.m. dienstwijzigingen, maar dit is teruggedraaid vanwege de complexiteit voor de medewerkers
- Na 3^e ronde opgeschort, vanwege tegenvallende tevredenheid onder medewerkers; management wil wel graag verder.

Het Markiezaat (Bergen op Zoom)

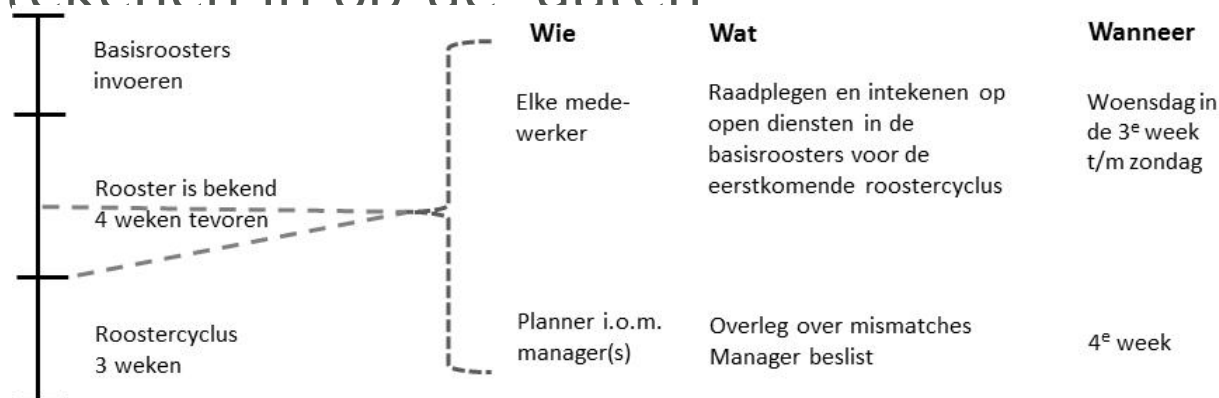
- Compleet intekenrooster met rooster van 4 weken
 - Roosterproces, spelregels, tijdplanning, Excel invulschema's
- Weinig spelregels, vertrouwen is leidend
- Een belboom: Aangeven van beschikbaarheid om *eventueel* in te vallen als dat nodig is.
 - Aanvankelijke weerstand
 - Mondelinge informatie nam kou uit de lucht
- Via 'droogzwemmen' in 3 rondes uitgetest op twee locaties (vaste basisroosters blijven leidend)
- Na 3^e ronde opgeschort, vanwege veel andere ontwikkelingen (langdurige ziekte, onzekerheid over bezuinigingen, capaciteitstekorten)
- Onvoldoende teamcohesie belemmert de pilot

VANnU (Roosendaal/Oudenburg)

- Eén locatie: Oudenburg
- Compleet intekenrooster van 1 week
 - Roosterproces, spelregels, tijdplanning
- Complicatie tijdens pilot: medewerkers Oudenburg werken op 2 andere vestigingen in een vast basisrooster. Dus: beperkte speelruimte om op diensten in te tekenen
- Vooral intekeningen op zelfde diensten als in vroegere basisrooster
- Medewerkers voelen zich “eigenaar” van diensten in het vaste basisrooster en voelen zich bezwaard in te tekenen op de diensten van een collega.

OBGZ (Nijmegen)

- Alle medewerkers OBGZ
- Behoud vaste basisroosters, maar medewerkers kunnen tekenen in op de 'gaten'



- Bedoeld om kosten externe inhuur te reduceren
- Extra diensten: TvT of uitbetalen? Keuze:
 - Kleine filialen voorkeur eigen medewerker: uren extra dienst in principe uitbetalen
 - Grote filialen voorkeur uitzendkracht

OB Hengelo

- Compleet intekenrooster met rooster van 2x3 weken
 - Roosterproces, spelregels, tijdplanning, Excel invulschema's
- Weinig spelregels, vertrouwen is leidend
- Software: Planbition. Want: Het Nieuwe Werken en individueel roosteren kunnen niet zonder passende automatisering
- Enige aarzelingen bij medewerkers om de vaste basisroosters te verlaten, zijn niet verrassend
- Na 2 rondes is de pilot verdaagd tot 2012, vanwege introductie van zelfroosteren voor alle bibliotheken in Overijssel, incl. aanschaf software

Tips & Trucs

Tips & Trucs

- Koppel individueel roosteren aan professionalisering van de arbeidsrelatie
 - Het Nieuwe Werken
 - Behoefte aan maatwerkafspraken
 - Grotere eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van medewerkers

Tips & Trucs

- Doorlooptijd:

- Voorbereiden 3 à 4 maanden
- Pilotperiode 6 à 12 maanden

- Vasthoudendheid

- Laat je niet afschrikken door tegenvallende resultaten in de eerste maanden van de pilot: die horen erbij!

Tips & Trucs

- Antwoord op feestdagenverlof is nodig
 - Jaar- of kwartaalurensysteem (kan binnen de CAO OB)
voltijd = 1878 uur
gem. aantal feestdagen p.jr = 7,6
deeltijders: pro rato feestdagverloftoekenning
 - Aantal uren feestdagenverlof berekenen over de afgelopen 4 à 5 jaar en dat pro rato de contractomvang toekennen aan het verlofrecht

Do's

- Participatieve pilotaanpak
 - Werkgroep bestaande uit teamleider, enkele medewerkers en OR-lid
 - Geregeld terugkoppelen aan/ klankborden bij volledige doelgroep van medewerkers en leidinggevenden
 - Tussentijdse evaluatieresultaten niet alleen in de werkgroep, maar ook met de medewerkers bespreken (bijv. tijdens teamoverleg)

Do's

- Ruim tevoren de roosters definitief maken is belangrijk voor medewerkers als ze hun vaste basisrooster loslaten
 - Wat 'ruim tevoren' is, is overlegpunt met medewerkers/medezeggenschap

Do's

- Meet tijdens de pilotperiode periodiek of je met individueel roosteren de oorspronkelijke doelen bereikt. Voorbeeldindicatoren:
 - Welk rapportcijfer geef je aan individueel roosteren
 - Percentage wenshonoreringen
 - Hoeveel tijd besteed je aan het kiezen van je werktijden?

Nota bene: ong. 1x per 2 maanden meten om de ontwikkeling tijdens de pilot te kunnen volgen

Don'ts

- Wacht niet de impact van de bezuinigingen af
 - Er is altijd wel een reden om de start met individueel roosteren uit te stellen
 - Individueel roosteren kan bijdragen aan bezuinigingsdoelstellingen als je tegelijkertijd de diensten zodanig aanpast dat efficiënter gewerkt kan worden.
- Staar je niet blind op software (beperkingen)
 - Liever klein beginnen zonder zelfroostersoftware, dan groots, maar laat starten met zelfroostersoftware

Contactgegevens

Contactgegevens

- Vereniging openbare bibliotheken: Paul Busker
busker@debibliotheken.nl
- HS Arbeidsvoorwaarden: Henk Strating
info@hs-a.eu
- TNO: Anneke Goudswaard
anneke.goudswaard@tno.nl
- HR Projectadvies
vandalen@hrprojectadvies.nl