

Individualisering stelt andere eisen aan het collectief overleg

Zelfroosteren: loslaten én vastpakken!

Zelfroosteren biedt ruimte aan individuele medewerkers om werk en privé met elkaar in balans te brengen. De stroom aan individuele roosters die hieruit voortvloeit kan echter niet inhoudelijk in een cao worden vastgelegd en een medezeggenschapsorgaan heeft op deze individuele roosters geen instemmingsrecht. Verdringt de individualisering hiermee het collectief overleg als het gaat om arbeids- en rusttijden? Nee, volgens auteurs blijft het collectief overleg wel degelijk aan de bal tijdens en na de invoering van zelfroosteren.

In de schaduw van Het Nieuwe Werken is zelfroosteren bezig aan een gestage opmars. Net als bij Het Nieuwe Werken geeft zelfroosteren medewerkers meer zeggenschap over de organisatie van hun eigen werk. Het management beperkt zich hierbij tot het aangeven van de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen. Medewerkers maken op basis van deze bezettingseisen hun rooster.¹ De invoering van zelfroosteren gaat echter niet zonder slag of stoot. We zien veel zelfroosterprojecten slagen, maar sommige ook mislukken. We maken heftige discussies tussen voor- en tegenstanders van zelfroosteren mee, maar zijn soms ook verbaasd over de vanzelfsprekendheid waarmee zelfroosteren wordt opgepakt. We zien projecten waar zelfroosteren met uitgebreide sets van spelregels, metingen en evaluaties wordt ontwikkeld, terwijl anderen gewoon aan de slag gaan.

Wat alle succesvolle projecten kenmerkt, is een sociale dialoog met respect voor elkaar, oog voor de wederzijdse belangen, en de wil om er samen iets moois van te maken. Oude en vertrouwde zaken worden daarbij opzij gezet en nieuwe vormen van organiseren ontwikkeld. Wij noemen dat respectievelijk 'de kunst van het loslaten' en de zoektocht naar een nieuwe balans.

Collectieve besluitvorming

Bij zelfroosteren maakt iedere medewerker zijn eigen rooster. Hierdoor is de medewerker in staat om zijn werktijden zo goed mogelijk af te stemmen op zijn privéleven. Natuurlijk moeten die werktijden passen binnen bepaalde bedrijfsmatige kaders en zijn ook de wensen en verlangens van collega's van invloed op wat mogelijk is

om dat eigen rooster te maken. Maar in het algemeen kan bij een goed systeem van zelfroosteren meer dan 80% van de wensen van een medewerker worden gehonoreerd. Omdat zelfroosteren een proces is dat zich maand in maand uit herhaalt, ontstaan er aan de lopende band nieuwe individuele roosters.

De ondernemingsraad heeft geen instemming op al die individuele roosters. En het is ook geen doen voor de ondernemingsraad om alle individuele roosters te beoordelen. Al die individuele roosters kunnen ook niet in een cao worden vastgelegd. Betekent dit dan

dat medezeggenschap en cao-partijen aan de kant staan?

Het antwoord op deze vraag is ontkennend. Het collectief overleg blijft van belang, alleen al vanwege het feit dat ze eerst de ruimte moet bieden om met zelfroosteren aan de

*Het collectief overleg heeft niet langer
directe invloed op hoe het rooster
er exact uitziet*

gang te gaan. Wat verandert is vooral dat het collectief overleg niet langer directe invloed heeft op hoe het rooster er exact uitziet. Een ondernemingsraad treedt dus niet in overleg met de werkgever over het ritme waarin werkdagen en vrije dagen in een rooster zijn neergelegd, maar maakt met het bedrijf afspraken over de voorwaarden die men wil hanteren. Cao-partijen stellen vooral normen en spelregels vast waarbij het opstellen van individuele roosters rekening moet worden gehouden. Een cao zal ook bepalingen bevatten over hoe individuele roosters beloond worden als op afwijkende tijden arbeid wordt verricht.

Zelfroosteren is een proces waarin het bedrijfsbelang en de belangen van de individuele medewerkers met elkaar in balans moeten worden gebracht. En dat gaat niet vanzelf, maar vraagt geven en nemen tussen medewerkers onderling en tussen werkgever en personeel. De uitdagingen voor het collectief overleg zijn dan ook groot om zelfroosteren tot een succes te maken. Het loslaten van de directe invloed op de vormgeving van een rooster, en dat overlaten aan de

¹ Sam Groen is werkzaam bij FNV Bondgenoten, Nicole Pikkemaat bij FNV Formaat, Peter Vos bij AWVN en Marloes Weidema bij CNV Vakmensen.

Experimenteerruimte

Werkgever en vakbonden komen overeen dat men een experiment wil houden met zelfroosteren. Men spreekt af dat de bestaande roostertoeslagen van het deelnemende personeel ongemoeid blijven en dat voor het ontwerpen van de roosters de normen van de Arbeidstijdenwet gelden. Hoe het zelfroosteren precies moet worden ingericht, laat men over aan werkgever en ondernemingsraad. Wel laten cao-partijen voorafgaand aan het experiment onderzoek uitvoeren naar de bedrijfsmatige en sociale bevindingen met de (oude) roosters en tegen het eind van het experiment met de nieuwe roosters. Tijdens het experiment komt men elke twee maanden bij elkaar om te evalueren en zo nodig aanvullende afspraken te maken.

Na de nodige aanloopproblemen komen in een aantal afdelingen experimenten tot stand, waarbij al snel blijkt dat medewerkers

erg tevreden zijn over deze nieuwe manier van roosteren. Bij het einde van het experiment wil men dan ook niet terug naar het oude rooster, waarop cao-partijen besluiten dat men voorlopig onder dezelfde condities door mag gaan. Tegelijkertijd gaan ze met elkaar in overleg over de resultaten van hun onderzoek en wat dat betekent voor de cao. Na een aantal onderhandelingsronden komt men tot een nieuw akkoord, waarbij zelfroosteren in elke afdeling mogelijk wordt gemaakt, mits de meerderheid van de medewerkers in die afdeling daarvoor kiest. Men spreekt wel af dat de normen van de Arbeidstijdenwet op een aantal punten worden verscherpt. Tevens roept men een paritaire commissie in het leven die gaat onderzoeken hoe in de volgende cao het belonen van het werken op afwijkende tijdstippen het best kan worden geregeld. Tot die tijd geldt dat in afdelingen die op zelfroosteren overstappen de oude roostertoeslagen onverkort van kracht blijven.

individuele medewerker zelf, kan zowel voor een werkgever, een vakbond, als een ondernemingsraad een stap zijn die met gemengde gevoelens wordt genomen. Maar het vastpakken van het proces van roostervormgeving aan de voorkant, biedt meer kansen dan bij de beoordeling van roosters achteraf ooit mogelijk is.

Cao

Wanneer zelfroosteren bij cao-partijen op de agenda komt te staan, leidt dat zowel bij werkgevers als vakbonden tot de nodige opwindings. We zien dat werkgevers de sturing en controle over de inzet van de arbeidscapaciteit denken te verliezen, hoge kosten voor informatisering vrezen, of een stortvloed aan administratieve verplichtingen verwachten. Vakbonden zien een verkakte agenda om de toeslagen af te schaffen of te verminderen, vrezen een voortgaande flexibilisering en maken zich zorgen of de zelfgemaakte roosters wel gezond zijn. Tegelijk hebben partijen ook redenen om er vooral wel mee

aan de slag te willen. De werkgever ziet mogelijkheden tot een efficiëntere inzet van zijn personeel of vindt individuele roosters juist aantrekkelijk om duurzame inzetbaarheid van medewerkers vorm te geven. Vakbonden willen de combinatie van werk-privé stimuleren door medewerkers meer zeggenschap te geven over hun eigen werktijden.

Omdat de uitkomst van het zelfroosteren voor zowel werkgevers als

vakbonden onzeker is, ontstaat de neiging om zoveel mogelijk voorafvast

te leggen. Helaas is de kans groot dat met deze benadering het kind met het badwater wordt wegge-

gooid. Veel regels kunnen de oplossingsruimte voor het

maken van al die indivi-

duële roosters zodanig

beperken dat medewer-

kers bij het maken van hun

eigen rooster vastlopen.

Daarom is het beter als cao-

partijen niet vooraf de cao

gaan aanpassen maar eerst

gaan experimenteren met

zelfroosteren (zie kader

'experimenteerruimte').

Tegen de tijd dat het

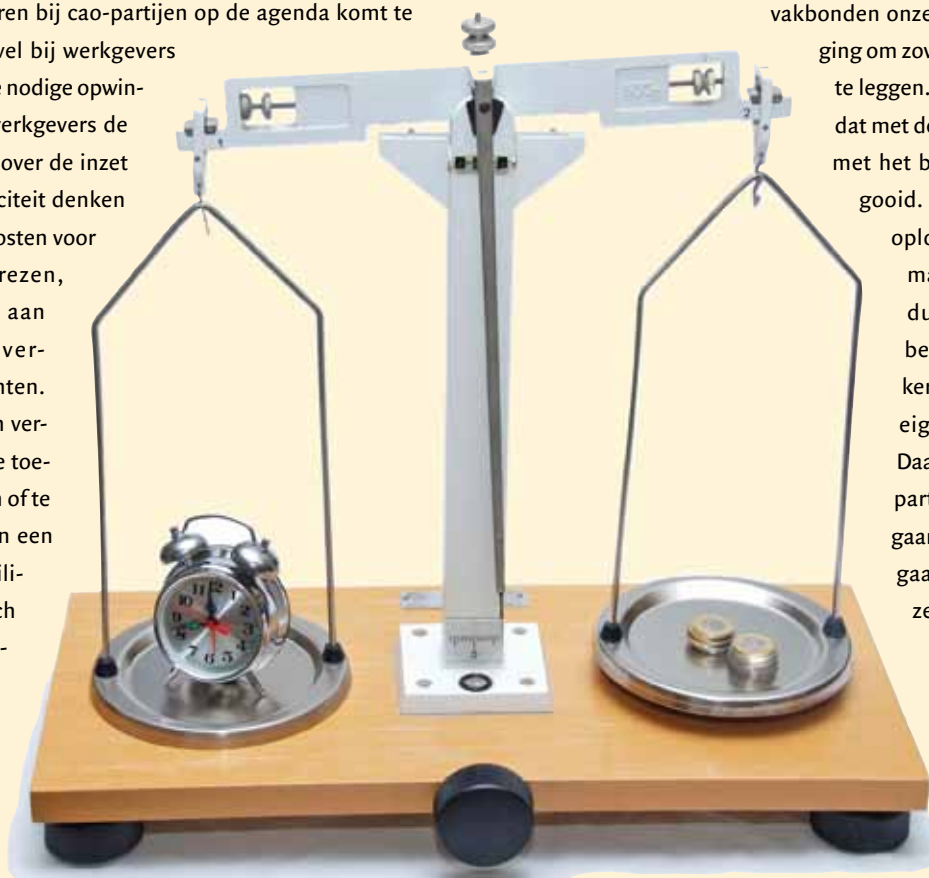
zelfroosteren geland

is in de organisatie,

zijn cao-partijen in

staat om geba-

seerd op de erva-



Instemmingsrecht

In een bedrijf wordt gewerkt van maandag tot en met zaterdag tussen 8:00 uur en 18:00 uur. In verband met de uitbreiding van de dienstverlening wil het bedrijf nu ook 's avonds medewerkers gaan inzetten tot 21:00 uur. Bij het maken van de roosters zal men blijven werken volgens het systeem van zelfroosteren.

Van de medewerkers vindt een deel het geen bezwaar om ook 's avonds te gaan werken. Een ander deel heeft er wel problemen mee, en het aantal nieuwe medewerkers is onvoldoende om samen met de medewerkers die geen bezwaar hebben alle avonduren in te vullen. Er zullen dus medewerkers tegen hun zin 's avonds moeten gaan werken.

De werkgever brengt de ondernemingsraad in kennis van zijn voor-

nemen om voortaan ook 's avonds klanten diensten aan te bieden. De ondernemingsraad heeft begrip voor deze maatregel, maar wijst de werkgever er ook op dat hierdoor de werktijden in de afdeling zullen wijzigen en het systeem van zelfroosteren daarop niet is ingericht. Zo zullen er nieuwe diensten moeten worden aangemaakt en is het de vraag of de spelregels nog voldoende werkzaam zijn om in de nieuwe situatie tot een eerlijke verdeling van de diensten te komen. Men constateert dat er sprake is van een wijziging van de werktijdregeling, waarop de ondernemingsraad instemmingrecht heeft. Samen bekijkt men welke wijzigingen noodzakelijk zijn om het zelfroosteren succesvol voort te zetten. Na de formele instemming van de ondernemingsraad met de gewijzigde regeling worden de nieuwe werktijden ingevoerd.

ringen goede arbeidsvoorwaardelijke regels in de cao af te spreken die het zelfroosteren positief ondersteunen. Tot die tijd is het vooral een proces van samen leren en ontdekken, waarbij cao-partijen de verantwoording hebben dat dit in goede harmonie verloopt.

Medezeggenschap

Een medezeggenschapsorgaan heeft op basis van artikel 27 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) instemmingsrecht op het vaststellen, wijzigen of intrekken van een werktijdregeling. Dat instemmingsrecht is echter alleen van toepassing op werktijdregelingen die een groep werknemers bindt. De uitkomst van zelfroosteren (iedereen een ander rooster) is daarom uitgesloten van het instemmingsrecht.

Een werktijdregeling is echter meer dan een rooster alleen. Een werktijdregeling is een set van afspraken op het terrein van arbeids- en rusttijden die een groep van werknemers bindt. Het systeem van zelfroosteren is zo'n set van afspraken. Als medewerkers immers hun eigen rooster maken, zal dat samen met de roosters van de collega's moeten passen binnen de bedrijfsmatige eisen die de werkgever daaraan stelt. Om te zorgen dat alles op en bij elkaar past zijn er voor zelfroostersystemen spelregels

en procedures nodig. Voor zover die niet inhoudelijk in de cao zijn geregeld, zijn die onderwerp van overleg tussen werkgever en medezeggenschapsorgaan en is instemming vereist.

Ook de bedrijfsomstandigheden kunnen tijdens het zelfroosteren wijzigen (zie kader 'instemmingsrecht'). Als daardoor nieuwe werktijden ontstaan of medewerkers op andere dagen moeten gaan werken, is duidelijk sprake van wijziging van de werktijdregeling.

Het formele kader van de WOR is van belang, maar nog belangrijker is dat werkgever en medezeggenschapsorgaan over en weer bereid zijn om ieder vraagstuk dat zelfroosteren raakt met elkaar te be-

spreken en te kijken wat men kan doen om bedrijf en medewerkers succesvol te laten zijn bij het zelfroosteren.

Net als bij cao-partijen ligt ook bij de medezeggenschap het gevaar om de hoek dat men teveel vooraf wil regelen. Ook de medezeggenschap kan daarom het beste meegaan in het ontwikkelen van spelregels via zelfroosterexperimenten. Zowel werkgever als medezeggenschapsorgaan doen er daarbij goed aan om de dialoog over zelfroosteren niet alleen onderling te voeren, maar vooral ook met medewerkers en hun direct leidinggevenden. Medewerkers zullen in zelfroosteren moeten geloven, dus een werkwijze van bovenaf opleggen heeft geen zin. Gebruik de kennis en kunde die op de werkvloer aanwezig is.

Balans

Zowel van cao-partijen als van de medezeggenschap in bedrijven vraagt zelfroosteren om het loslaten van sommige oude gewoonten en gebruiken. Tegelijk ontstaan er mogelijkheden om met elkaar nieuwe zekerheden en werkwijzen te ontdekken die houvast bieden

voor de toekomst. De uitdaging voor het collectief overleg zit er in om daarin de goede balans te vinden. Uiteindelijk moet het zelfroosteren echter op de werkvloer gebeuren.

Medewerkers en hun direct leidinggevenden moeten dus wel aangesloten zijn bij wat sociale partners met elkaar bespreken. Een sociale dialoog die dat voor elkaar krijgt, zal niet alleen het zelfroosteren ten goede komen maar ook de arbeidsverhoudingen in het algemeen. En daar zijn werkgevers en werknemers allen bij gebaat.

Noot

¹ Meer informatie is te vinden in twee publicaties van het NCSI: *Individueel roosteren; kansen voor werkgevers en werknemers* (2009) en *Collectief overleg bij individueel roosteren* (2012). Deze publicaties en praktijkcases zijn te vinden op www.kennisbanksocialeinnovatie.nl en op de websites van de organisaties waar auteurs werken.

*Het zelfroosteren moet uiteindelijk
op de werkvloer gebeuren*