

Stappenplan vormgeving van roosters

Stap 1: Samenstelling projectgroep werktijden.

Deze projectgroep bestaat uit de betrokken leidinggevende, een roosterdeskundige uit het bedrijf, vertegenwoordigers van de betrokken werknemers, van de OR of PVT en/of van de bond, en een eventuele externe deskundige. Deze projectgroep heeft als taak het opstarten, begeleiden en afronden van het roosterwijzigingstraject.

Stap 2: Inventarisatie en analyse (samenstelling en dynamiek van) werkaanbod: het bedrijfsdrukteprofiel.

Inzicht in de samenstelling en dynamiek van het werkaanbod per dag, per week en per jaar is een basisvoorwaarde voor het maken van een goed rooster.

1. Onderzoeksinstrumenten en categorieën

Voor productie- of dienstverleningsprocessen die weinig of geen pieken en dalen kennen is dit meestal niet ingewikkeld. Veel roosters moeten de werktijden afstemmen op een flexibel werkaanbod, en dan is de inventarisatie en analyse veelomvattender.

Er zijn twee algemene informatie bronnen:

- Analyse van zoveel mogelijk kwantitatieve gegevens over het werkaanbod. Het gaat dan meestal om administratief materiaal: opdrachten, klanten, aan- en afvoer van producten, bestellingen, overwerkstaatjes, in dienst nemen van uitzendkrachten.
- Daarnaast vormen werknemers zelf een belangrijke bron van informatie. Functioneel zijn er mensen betrokken bij de planning van het werkaanbod (veelal voormannen van de afd. planning, expeditie, technische dienst). Zij zullen veel kunnen vertellen over de samenstelling en dynamiek van het werkaanbod. Maar ook "gewone" werknemers bezitten relevante informatie. Zij weten goed aan te geven wanneer de werkdruk hoog is en waardoor dat wordt veroorzaakt. Wanneer het moeilijk is om vakantie op te nemen. Door middel van gesprekken met sleutelpersonen en bijvoorbeeld een enquête komt veel informatie over (knelpunten in) de samenstelling en dynamiek van het werkaanbod naar boven.

Baseer de inventarisatie en analyse van het werkaanbod op het niveau van een afdeling en per tijdsperiode van een dag, een week, en, indien dat per periode varieert, per jaar.

Laat de inventarisatie uiteenvallen in drie onderdelen:

- tijdgebonden werkzaamheden
- minder of niet tijdgebonden werkzaamheden
- onvoorspelbaar werk

2. Tijdgebonden werkzaamheden.

Tijdgebonden werkzaamheden zijn vaak makkelijk te herkennen. Van belang is om van deze werkzaamheden de hoeveelheid en het moment waarop ze voorkomen in beeld te krijgen. Het tijdgebonden werkaanbod wordt vastgelegd door van uur tot uur op te schrijven hoeveel mensen aanwezig moeten zijn. Bovendien moet duidelijk zijn welke kwalificaties vereist zijn. Bovendien zijn toekomstige ontwikkelingen van belang, wanneer deze een ingrijpende wijziging van het tijdgebonden werkaanbod voorspellen.

3. Minder of niet-tijdgebonden werkzaamheden.

Ook het niet-tijdgebonden werkaanbod is veelal gemakkelijk te ontdekken. Het zijn reguliere werkzaamheden dan wel eenmalige activiteiten waarbij het niet zo nauw aankomt op welke dag van de week ze worden gedaan, denk bijvoorbeeld aan onderhoud, werkoverleg, archiveren, etc...

Breng in beeld op welke dagen en tijdstippen deze werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Om welke tijdsinzet het gaat. En hoeveel mensen (inclusief kwalificaties) er nodig zijn.

Niet-tijdgebonden werkzaamheden kunnen gebruikt worden om leegloop in het reguliere aanbod zinvol op te vullen. De ervaring leert dat niet-tijdgebonden werkzaamheden een zekere bandbreedte bevatten, bijvoorbeeld het moet tussen maandag en vrijdag gebeuren, het kost ongeveer 10 tot 15 uur en het kan door 2 tot 4 mensen uitgevoerd worden. Breng deze bandbreedte goed in beeld.

3. Onvoorspelbaar werk

Het inventariseren van onvoorspelbaar werk is moeilijk maar belangrijk. Vaak is er meer over te zeggen dan men denkt. Op basis van historische gegevens is de inhoud, omvang en benodigde bezetting (inclusief kwalificaties) van onvoorspelbaar werk vaak vast te stellen. In een aantal gevallen zijn de omstandigheden waaronder onvoorspelbaar werk voorkomt te benoemen.

Op deze wijze breng je ook de verhouding tussen voorspelbaar en onvoorspelbaar werk in beeld en kun je een plan van aanpak bedenken voor het moment dat onvoorspelbaar werk optreedt. Wie gaan er mee aan de slag? Hoe kan bestaande werkzaamheden aangepast worden? Welke extra diensten/afwijkende werktijden zijn mogelijk?

4. Overzicht maken van onderzoeksresultaten.

De onderzoeksresultaten moeten in een overzichtelijk schema kunnen worden samengevat.

Kenmerken	Tijdgebonden activiteiten		Niet-tijdgebonden activiteiten		Onvoorspelbaar activiteiten	
	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
Volume in uren						
Uren op de dag						
Dagen per week						
Weken per jaar						
Minimaal aantal werknemers						
Maximaal aantal werknemers						
Aantal keren per jaar						
Omstandigheden waaronder ze optreden						

Het schema is eerste basisonderdeel voor het ontwerpen van een minimum bezettingsrooster.

Stap 3: Analyse verhouding bruto en nettobezetting: noodzakelijke reservecapaciteit

Het tweede basisonderdeel bestaat uit het ontwikkelen van een formule voor de bruto/netto verhouding in de personeelsbezetting. Daarvoor dient de volgende tabel ingevuld te worden.

A	Jaarlijkse arbeidsduur	52,2 x gemiddelde werkweek = ...uur
B	Vakantiedagen in uren	...uur
C	Verplichte scholing	...uur
D	Gemiddeld ziekteverzuim per afdeling	% maal jaarlijkse arbeidsduur = ...uur
E	Werkoverleg	...uur
F	Buitengewoon verlof	...uur
G	Aanvullend	
H	Totaal netto A – (B t/m G)	...uur

I	Factor waarmee de nettobezetting vermenigvuldigd moet worden:A/H	1,...
---	--	-------

Voor een handig elektronisch hulpmiddel voor berekening van de verhouding tussen bruto en nettobezetting, klik hier voor de *bruto-nettoteller*.

Stap 4: Inzet van personeel relateren aan het bedrijfsdrukteprofiel en vertalen in dienstenrooster

1. Ontwerpen van een bezettingsrooster.

Het werkdrukteprofiel wordt gebruikt om een bezettingsrooster te maken. In een bezettingsrooster staat hoeveel formatie per week aanwezig moet zijn. Bovendien worden tegelijkertijd aanvullende regels ontwikkeld om onverwachte pieken en dalen op te vangen.

Eerste stap is dat per afdeling en per week de tijdgebonden werkzaamheden bij elkaar worden opgeteld en vertaald in een bezettingsbehoefte per uur voor alle dagen van de week.

Vervolgens moeten deze cijfers gecorrigeerd en aangevuld worden:

- Toevoegen extra formatie/maatregelen voor niet-tijdgebonden activiteiten. In de inventarisatie zijn de niet-tijdgebonden werkzaamheden benoemd en onderbouwd met de noodzakelijke omvang en kwalificatie van de bezetting. De informatie moet vertaald worden naar een combinatie van extra formatie en afspraken hoe niet-tijdgebonden werkzaamheden worden ingepland.
- Toevoegen extra formatie/maatregelen onvoorspelbare activiteiten. De inventarisatie heeft als doel gehad de regelcapaciteit bij het voorkomen van onvoorspelbare activiteiten te vergroten. Nu kan een protocol afgesproken worden hoe er gehandeld wordt tijdens het optreden van onvoorspelbaar werk (bijvoorbeeld: plus/min uren, consignatie). Bovendien kan er een besluit genomen worden hoeveel vaste formatie in de bezetting wordt opgenomen om onvoorspelbare activiteiten op te kunnen vangen.

Tenslotte moet een besluit genomen worden hoe de nettobezetting wordt opgehoogd met de correctiefactor om de noodzakelijke reservecapaciteit per fte in de bezetting in te bouwen. Het inbouwen kan op verschillende manieren gebeuren. De keuze bepaalt de aard van het definitieve rooster:

- buiten de reguliere bezetting houden, en vervolgens in het rooster zichtbaar maken door het inplannen van reservecapaciteit of een reserve ploeg. In dit geval vindt verder geen correctie plaats.
- Integreer in de reguliere bezetting en een rooster ontwikkelen op basis van een brutobezetting. In dit geval moeten alle voorgaande cijfers vermenigvuldigd worden met de correctiefactor.

Pas na deze correcties is het mogelijk een bezettingsrooster te maken. De voorgaande bewerkingen worden vertaald in een werktabel voor de minimum nettobezetting aangevuld met een pakket van maatregelen hoe niet-tijdgebonden en onvoorspelbare activiteiten worden ingepland.

Dit leidt tot de volgende tabel (ingevuld met een voorbeeldbezetting. Het voorbeeld wordt ook gebruikt ter illustratie van de volgende stappen):

	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
M	0						2																M	

D	0														7										5				D
W	0														7										5				W
D	0														7										5				D
V	0														7										3				V
Z	0														7										3				Z
Z	0														7										3				Z
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23				
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				

2. Bezettingsrooster vertalen in een dienstenrooster.

De volgende stap is het omzetten van het bezettingsroosters in een diensten rooster. Een dienstenrooster bevat de uiteindelijke informatie die nodig is om een arbeidstijdenrooster. Het bestaat uit een bezettingsoverzicht per uur van elke dag. In een aparte tabel wordt voor elke 24 uur aangegeven hoeveel medewerkers aanwezig moeten zijn. Elke arbeidsplaats heeft een aparte regel. Voor het voorbeeld werkt dat aldus:

		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
M	1							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	6									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	7									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
D	1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	6									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	7									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
W	1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	6									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	7									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
D	1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	6									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	7									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
V	1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	5									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	6									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	7									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

Een volgende voorbereidende stap voor het ontwerpen van het definitieve rooster is het inventariseren van wettelijke, ergonomische en sociale wensen en eisen die de kaders moeten gaan vormen voor het definitieve rooster.

De *wettelijke kaders* liggen vast in de ATW en het ATB. Beide regelingen bevatten een flink aantal mogelijkheden om af te wijken van de standaardnormen, mits dat onder de juiste procedurele voorwaarden aangevraagd wordt. Het is goed mogelijk dat het dienstenrooster uit de voorgaande stap alleen omgezet kan worden in een rooster door gebruik te maken van de overlegnormen van de ATW.

Arbeidstijdenskundigen hebben – op basis van wetenschappelijk onderzoek en praktijk kennis – *roosterprincipes en -richtlijnen* bedacht om zo goed mogelijk rekening te houden met gezondheidskundige en sociale aspecten. Ze zijn in uitgebreide vorm te vinden op de website.

Stap 6. In kaart brengen wensen en voorkeuren werknemers

Naast het toepassen van deze richtlijnen verdient *individuele zeggenschap over de werktijden* aandacht. Het aanbeveling om de eisen en wensen van de betreffende werknemers te inventariseren. Vooral de behoefte om werktijden goed te combineren met het privé-leven, leidt tot specifieke individuele wensen met betrekking tot het nieuwe rooster. Het inbouwen van deze wensen verhoogt het draagvlak en de levensvatbaarheid van het nieuwe rooster. Het draagt bij aan het voorkomen van ziekteverzuim en een goede motivatie. En het kan van belang zijn bij het werven van nieuwe werknemers. Het kan op twee manieren:

- Door in een bijeenkomst of een enquête onder de werknemers in algemene zin te vragen naar hun wensen
- Door de betrokken werknemers te laten kiezen tussen twee of meer concreet voorliggende roosters

Stap 7. Roosterontwerp.

Het toepassen van de verzamelde kennis uit de inventarisatie van de wettelijke, ergonomische en sociale eisen en wensen kan leiden tot een aanpassing van het dienstenrooster. Vervolgens moet echter een vertaling plaatsvinden naar een of meerdere voorstellen voor een nieuw rooster. Per werknemer worden de regels in het dienstenrooster omgezet naar een rooster per week zover uitgewerkt dat een zich zelf herhalende cyclus ontstaat.

In ons voorbeeld zou dat voor werknemer X neerkomen op het volgende rooster:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
M	Ov	Mv	Ov	Mv	O	M	O	M	O	Mk	O	Mk	O	M
D	O	M	O	M	O	M	O	Mk	O	M	O	Mk	O	M
W	O	M	O	M	O	Mk	O	M	O	M	O	Mk	O	M
D	O	M	O	Mk	O	M	O	M	O	M	O	Mk	O	M
V	O	Mk	O	M	O	M	O	M	O	Mk	O	Mk	O	Mk
	41	37	41	37	40	36	40	36	40	32	40	20	40	36

Ov = 6.00 – 15.00 uur

O = 8.00 - 16.00 uur

Mv = 15.00 – 24.00 uur

M = 16.00 – 24.00 uur

Mk = 16.00 – 20.00 uur

(Gemiddelde werktijd is 36,8 uur per week)

Meestal is het mogelijk en ook verstandig om meerdere roosterontwerpen te maken op basis van het dienstenrooster. Daarmee kan gevarieerd worden in lengte van de cyclus,

opeenvolging van diensten enzovoorts. Deze varianten kunnen vervolgens beoordeeld worden op basis van de ergonomische en wettelijke criteria, en de werknemers kunnen ook hun voorkeur uitspreken.

Stap 8. Ontwerpen beheersregels

Het werk dan nog niet klaar. Er moeten afspraken gemaakt worden over:

- De opvang van verzuim
- Regels rond overwerk
- Vakantieplanning
- Mogelijkheden en grenzen aan het ruilen van diensten
- Extra flexibiliteit in de vorm van plus-/minuren of in en uitroosteren van diensten
- Enzovoorts

Dit worden de beheersregels genoemd. Het belang hiervan wordt vaak onderschat. Een op zichzelf mooi rooster kan volledig verpest worden door veel onvoorzien overwerk als gevolg van slechte planning, van slechte afspraken over de opvang van ziekteverzuim, of te late of slechte vakantieplanning.

Stap 9. Roosterkeuze, arbeidsvoorwaardelijke afspraken en besluitvorming

In deze stap wordt besloten welk rooster wordt gehanteerd en welke beheersregels daarbij gaan gelden. Volgens de Wet op de Ondernemingsraden hebben OR en PVT instemmingsrecht op deze beslissingen. Het is natuurlijk van belang om dit in overleg met de betrokken werknemers te doen.

Belangrijk voor de besluitvorming is dat vooraf duidelijkheid bestaat over de arbeidsvoorwaarden die erbij horen. Denk daarbij aan:

- loon in relatie tot eventuele wijziging van omvang gemiddelde werkweek
- ploegentoeslag
- consignatieregeling
- pensioen
- aantal opkomstdagen
- feestdagentoeslag

Afspraken hierover worden vaak aan de bestuurder van FNV Bondgenoten overgelaten, al of niet tijdens CAO-onderhandelingen. Veel CAO's kennen bepalingen die de werkgever verplichten bij invoering of wijziging van ploegendienst afspraken te maken met de bond.

Ook zijn er voorzieningen die getroffen of veranderd/uitgebreid moeten worden voor uitbreiding of wijziging van ploegendienst. Denk bijvoorbeeld aan:

- kantinefaciliteiten
- personeelsvervoer
- veiligheid
- communicatie
- voorkomen eenzame arbeidsplaatsen

Stap 10. Informeren van de betrokken werknemers.

Als alle besluiten zijn genomen moeten de betrokken werknemers worden geïnformeerd over het rooster, de beheersregels, de arbeidsvoorwaarden en voorzieningen. Dit is wezenlijk voor het wijzigen van roosters aangezien dat altijd diep ingrijpt in het leven van de betrokken werknemers. Met goede voorlichting in alle stadia kan veel weerstand worden voorkomen en overwonnen.

Stap 11. Invoering, proefperiode, evaluatie en bijstelling

Tenslotte wordt het rooster ingevoerd. Daarvoor wordt een draaiboek opgesteld met afspraken en planning.

Bij invoering wordt altijd eerst een proefperiode van bijvoorbeeld een half jaar of een jaar gehanteerd. Daarin kunnen werknemers en bedrijf ervaring op doen met het rooster. Aan het einde van de proefperiode worden de ervaringen geëvalueerd, waarna zonodig bijstelling kan plaatsvinden.

Dit stappenplan is geen blauwdruk. Afhankelijk van de situatie in het bedrijf kan de procedure aangepast worden. Wel moeten de centrale elementen daar steeds in terugkeren:

- uitgebreide informatie aan de betrokken werknemers
- de betrokken werknemers hebben zelf een belangrijke stem in welk rooster ze gaan werken
- een flinke proefperiode voordat definitief beslist wordt
- besluitvorming in overleg met OR/PVT en/of FNV Bondgenoten

Voor verschillende stappen in het proces zijn computerprogramma's te koop om ze te vereenvoudigen en te versnellen. Dat geldt voor de stappen 2, 3, 4 en 7. Met name voor grotere bedrijven met veel verschillende roosters en onregelmatig verloop van het werkaanbod kan aanschaf daarvan een overweging zijn.

Het principe achter de verschillende stappen zal steeds hetzelfde zijn.