



Zweden, sociaal paradijs

ZELFROOSTEREN KOMT IN NEDERLAND MOEILIJK VAN DE GROND



Zelfroosteren met steun staat en vakbonden

Recent overtrad de Nederlandse politie volgens de arbeidsinspectie de arbeidstijdenwet. In Zweden is dat niet aan de orde, wellicht mede dankzij de toepassing van zelfroosteren. Ook in de Zweedse zorgsector en in de financiële dienstverlening heeft het fenomeen furore gemaakt. Verslag van een studiereis naar het Zweedse model.

In de bus van het vliegveld naar Stockholm vertelde een aankomend kinderarts dat in het academisch ziekenhuis waar zij werkt, maar liefst drie roostercommissies actief zijn. 'En niemand wil lid worden van die commissies, want je krijgt alleen maar kritiek', vertelde ze. Aanleiding van het gesprekje was de uitleg die ik haar gaf over het doel van mijn reis. Ik was in Zweden om zelfroosteren te bestuderen, het fenomeen dat in Scandinavië al jaren vaste voet aan de grond heeft gekregen, maar dat in Nederland nog in de kinderschoenen staat.

Aanhangers van het systeem noemen zelfroosteren een probaat onderdeel van sociale innovatie. Als mensen hun eigen werktijd kunnen indelen, verbetert de relatie tussen werk en privé en hebben ze het gevoel zelf invloed uit te kunnen oefenen op hun werkomstandigheden. En dat versterkt hun betrokkenheid bij de organisatie. Teams moeten er samen uit komen als niet ieders voorkeursplanning mogelijk is. En dat versterkt het teamgevoel. Managers moeten leren het rooster en in optima forma zelfs de vertrouwde structuur van diensten en vaste aanwezigheid los te laten en te vertrouwen op de teamdynamiek. Al deze dingen passen helemaal in het concept van sociale innovatie, zoals in dit blad onder meer uiteengezet door SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan en NCSI-directeur Ton de Korte. Andere arbeidsverhoudingen, volwassen arbeidsrelaties, meer maatwerk en individualisering moeten de arbeidsproductiviteit vergroten in de concurrentie met de gebieden in de wereldeconomie waar de loonkosten laag zijn, maar de productiviteit nog niet op het niveau ligt dat we in het Westen kunnen halen.

Belastingen. Als enige vertegenwoordiger van de pers maak ik deel uit van een door het NCSI en Déhora (adviesbureau, gespecialiseerd in workforceplanning) georganiseerde studiereis naar Zweden. Andere deelnemers vertegenwoordigen ziekenhuizen, de rijksoverheid, de wetenschap en natuurlijk de consultancy. We bezoeken in Stockholm een geprivatiseerd ziekenhuis en een grote bank (zie kader). Op een goed uur reizen per trein ligt Eskilstuna, waar we mogen rondkijken bij een politieorganisatie. Het zijn alledrie klanten van het Zweedse bedrijf Time Care, geleid door de Nederlander Leendert Venema.

Al snel komen enkele grote verschillen tussen Zweden en Nederland aan het licht, verschillen die mogelijk verklaren waarom zelfroosteren in het land van Henning Mankell en Stieg Larsson zo'n grote vlucht heeft genomen. Zweden is een door en door socialistische staat, al heeft het land momenteel een rechtse regering die een aantal van de meest draconische belastingwetten heeft afgezwakt. Het hoogste belastingtarief is nog altijd 70 procent. De staat werpt zich op als de beschermer van de burger. Waar het gaat om de werkende burger wordt zij daarbij gesteund door sterke vakbonden. De organisatiegraad in het Capio S:t Görans ziekenhuis in Stockholm, dat we bezochten, ligt op 70 procent. Bij de politie is het zelfs 90 tot 95 procent. In het gehele land ligt het gemiddelde daar tussenin. Ter vergelijking, in Nederland is slechts gemiddeld 25 procent van de beroepsbevolking lid van een vakbond.

Kostprijs arbeid. Zweden is een geëmancipeerd land. Man en vrouw zorgen samen voor de kinderen. Ze hebben samen recht op >>

Overuren verdubbeld. Equivalent 163.000 banen.

>> ouderschapsverlof, zelfs tot hun kinderen de leeftijd van 12 jaar hebben bereikt. Daarvoor leveren ze weliswaar wat loon in, maar als ze voordat de kids zich aandienden fulltime werkten, blijven ze als zodanig geregistreerd staan, al werken ze in de praktijk dus parttime. Overigens hebben met name alle vrouwen in het land recht op fulltime werken. In beginsel is het zo dat als een werknemer tegen zijn werkgever zegt dat zij haar uren wil uitbreiden naar fulltime, de werkgever dat toe moet staan. In het Capio S:t Görans ziekenhuis werkt mede als gevolg van deze maatregel 87 procent van het personeel geregistreerd fulltime. Dat is een voor Nederlandse begrippen extreem hoog percentage bij een vrouw/man-verdeling van 77 staat tot 23. Bij de politie is de verhouding vrouw/man 40 staat tot 60. Ook hier werkt een groot gedeelte van het personeel in de praktijk parttime, vanwege dezelfde regeling. Een opvallend, maar klein bericht in een Zweedse krant, gelezen tijdens ons bezoek aan het land eind mei, werpt een ander licht op dit fenomeen van fulltime versus parttime en van het geëmancipeerde ouderschapsverlof. In de afgelopen acht jaar is het landelijk totaal aantal overuren ongeveer verdubbeld. Opgeteld was dat aantal uren in 2009 het equivalent van 163.000 fulltime banen. Zonder dat dit wetenschappelijk is onderzocht lijkt het er toch op dat de fraaie regelingen in dit socialistische paradijs vooral de definitie van het werk heeft veranderd en de kostprijs van arbeid heeft verhoogd. Maar de Zweedse Nederlander en ondernemer Leendert Venema tilt er desgevraagd niet zo zwaar aan. Volgens hem is de arbeidsproductiviteit in Zweden hoog, staat het land op dit punt wereldwijd in de top 5. Het ziekteverzuim in zijn bedrijf ligt tussen de drie en vier procent, vooral veroorzaakt door langdurig verzuim. In

de wetenschap dat een Zweed er recht op heeft zich vier keer per jaar maximaal gedurende zes dagen per keer ziek te melden zonder dat een doktersverklaring nodig is, ligt dit percentage inderdaad laag. Ook in vergelijking met het Capio S:t Görans in Stockholm, waar het verzuimpercentage op 12 procent ligt, ondanks de grondige introductie van zelfroosteren in dit ziekenhuis.

Ziekenhuis. Terugdringen van het aantal overuren en van het ziekteverzuim behoren tot de veelgenoemde aanleidingen om met zelfroosteren te beginnen. Er is dus vaak een economische aanleiding. Dat geldt zeker voor het Capio S:t Görans, dat al in 1994 deels is geprivatiseerd en sinds 1996 in handen is van een investeringsmaatschappij. Zelfroosteren is hier ingevoerd om de uit de pan rijzende personeelsbudgetten onder controle te krijgen. Eenvoudig bij de overheid aankloppen voor meer geld, was er niet meer bij. Of dat is gelukt, kan anno 2010 niet meer worden aangetoond. Er zijn geen vergelijkingscijfers, omdat het al zo lang vanzelfsprekend is om op deze manier te roosteren. Benchmarken met andere ziekenhuizen is ook niet goed mogelijk, omdat 'het heel moeilijk is een ziekenhuis te vinden in dit land waar men niet met dit systeem werkt'. Dat vertelde de vakbondsman die, veelzeggend, samen met de HR-manager van het ziekenhuis onze delegatie toesprak.

Het ziekenhuis beschikt over 300 bedden. Er werken 1650 mensen. Achthonderd daarvan gebruiken het systeem van Time Care dat sinds twee jaar online en dus ook vanuit huis kan worden benaderd. Uitsluitend de verpleging roostert zelf, ooit begonnen op de Intensive Care en tegenwoordig stap voor stap uitgerold over vrijwel alle afdelingen. Men kan minimaal vijf uur per dag en maximaal 11 uur per dag inroosteren. Het principe van diensten draaien is verdwenen. Vaste teams die in een bepaald schema verantwoordelijk waren voor bijvoorbeeld avond- en nachtdiensten zijn opgelost in deze manier van roosteren. Hetzelfde geldt voor weekendploegen.

Politie. Bij de politie was de aanleiding tot zelfroosteren natuurlijk niet gelegen in de privatisering van de organisatie. Maar zoals zo vaak leidde nieuwe regelgeving, in dit geval vanuit Brussel, tot aanpassing van het beleid. Het aloude acht uur op en acht uur af werd in de nieuwe Europese richtlijn arbeidsvoorwaarden vervangen door de eis dat na acht uur werken een rustpauze van minimaal elf uur nodig was. De rapen waren gaar bij de politie in heel Zweden. Er werd een centraal akkoord gesloten tussen de machtige bonden en de landelijke politievertegenwoordiging. Om het planningsprobleem op te lossen, besloot men in Eskilstuna tot implementatie van Time Care. In het begin kende de implementatie veel weerstand, niet in het minst trouwens vanuit de leiding. Eskilstuna is het centrum van een politieregio waar

Swedbank

Een jaar of vier/vijf geleden verruimde Swedbank de openingsuren dramatisch. Waar voorheen klanten tussen half tien en drie uur hun bankzaken moesten doen, gingen de loketten voortaan in de meeste vestigingen van acht uur s' morgens tot acht uur 's avonds open. De vooraanstaande, Zweedse systeembank was erachter gekomen dat het verstandiger is om de klant centraal te stellen. Zeker in een land waar vrouwen het recht hebben fulltime te werken en man/vrouw-emancipatie vanzelfsprekend is.

In teams van 10 tot 15 mensen (soms oplopend tot 40) kan men nu de eigen werktijd bepalen. De planningsperiode is hier vijf tot zes weken. Een van de effecten is dat het aantal overuren bij de bank volgens een conservatieve schatting met de helft is verminderd. Meer efficiency kan de bank nog behalen als er een koppeling ligt tussen het planningsstelsel van Time Care en het salarisadministratiepakket dat uitbetaalt op basis van het aantal gewerkte uren.

Uitgeverij De Persgroep | 7/8 2010

in drie districten zo'n 500 politiemensen werken en ongeveer 70duizend mensen wonen. Het is qua grootte het vijfde politiekorps van Zweden. De politie werkt in drie ploegendiensten en is 24x7 op straat.

Uiteindelijk heeft men een modus gevonden die voor alle partijen acceptabel is. Overuren zijn sterk verminderd, iets dat volgens de politie op een groep van 60 agenten tussen de 70duizend en 100duizend kronen (ongeveer zeven- tot tienduizend euro) per maand oplevert. Daar staan andere kosten tegenover. Ook hier is de businesscase niet gemaakt. Zo heeft men elke zes weken een teamoverleg waarin alle aangegeven roosterwensen van de 15 tot 20 teamleden onderling worden uitgewisseld en waar nodig uitonderhandeld. In de praktijk levert dit zelden problemen op, maar het kost wel enkele uren. Als we, heel Nederlands, uitrekenen wat de kostprijs van die uren is, loopt dat bedrag al snel op tot boven de besparingen op overuren.

Maar er zijn wel andere voordelen, die ook voor de Nederlandse politie interessant kunnen zijn, mede met het oog op de recente ophef over de constatering van de arbeidsinspectie dat de politie in Nederland massaal de arbeidstijdenwet overtreedt. Dit ondanks de aanschaf van het centrale planningsysteem CMS in Nederland, dat overigens geen zelfroosteren bevat, maar in beginsel wel persoonlijke wensen kan honoreren. In de praktijk echter lijkt de politieorganisatie in Nederland desondanks geen antwoord te hebben op de vele ad-hoc planningen die nog altijd nodig zijn om het hoofd te bieden aan bijvoorbeeld calamiteiten en evenementen.

Capaciteit. Het dominante 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. Hetzelfde geldt natuurlijk voor de collega's. Iedereen zet zijn voorkeuren in het planningsstelsel, bij voorkeur online. Natuurlijk zijn er allerlei regels en voorwaarden in het systeem geprogrammeerd, zodat arbovoorschriften en andere eisen automatisch worden geëerbiedigd. Ook evenementen en feestdagen zijn ingevoerd en steeds is een minimale en een maximale bezettingsgraad vastgesteld.

Uiteraard kan dit alleen als er vooraf goed is nagedacht over de randvoorwaarden van zelfroosteren. Capaciteitsplanning is één prioriteit. Competentiemanagement een andere. Want de organisatie moet vaststellen wie wanneer wat moet kunnen. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar is het niet. HR heeft hier een belangrijke taak om de lijn te helpen bij het vaststellen van dit soort randvoorwaarden. Het flexibel inplannen van werkuren in relatie tot het privéleven van medewerkers kent een bepaald optimum in relatie tot de periode die iemand kan overzien. Het Zweedse ziekenhuis is na vele exper-



Zweedse politiemans wijst zijn teamrooster aan.

Zweden, geëmancipeerd land. Vrouw recht op fulltime werk.

rimenten uitgekomen op acht tot tien weken, afhankelijk van het type afdeling. De politie in Eskilstuna houdt het op zes weken.

Doordrukken. In Nederland kent zelfroosteren een moeizame start. De eerste pilots zijn gedaan bij NS en KLM. Ook bij het Amsterdamse GVB doet men ervaring op met het fenomeen. Maar KLM start na twee min of meer mislukte pogingen binnenkort met een derde pilot. En bij NS is het nog niet van de grond gekomen. Oude bedrijfsculturen zijn hardnekkig. Het draagvlak voor vernieuwing is gering. Dat gold ook in Zweden. Maar in het Scandinavische land stelden de machtige vakbonden zich achter het instrument van zelfroosteren. Daar is het minder vreemd dat instituties als de staat en de bond dingen doordrukken waar de werkende burger zich bij neer heeft te leggen. Met het opmerkelijke resultaat dat nu niemand meer terug wil. Ook dat blijkt duidelijk uit de besprekingen en de bedrijfsbezoeken in Zweden. Zelfroosteren is een vanzelfsprekendheid geworden, net zo onvermijdelijk als salarisbetaling en belastingheffing. In die zin loopt het land tien jaar voor op Nederland, al is het de vraag of het systeem wel in de Nederlandse bedrijfscultuur past. Naar verluidt zijn enkele grote GGZ-instellingen ermee bezig. Wellicht kan uit die hoek overige enige tijd een bruikbare referentie komen.

