



Cao-vernieuwing Fashion, Sport & Lifestyle

'Een wereld te winnen'

Eindverslag Regieteam modernisering cao

2018-007/MD/eb
Januari 2018



a-advies

De projecten Duurzame Inzetbaarheid Cao Fashion Sport & Lifestyle zijn mede mogelijk gemaakt door ESF-subsidie voor Duurzame Inzetbaarheid.



Inhoudsopgave

Inleiding	2
Het proces en de status	3
Omgevingsanalyse en rode draad	6
Het persoonlijk ontwikkelbudget	9
De toekomst van toeslagen	14
Het individueel keuzebudget	19
Pilots Zelfroosteren	23
Slotsom	28
Bijlage 1 - Impressies rondje land	29
Bijlage 2 - Pilots Zelfroosteren	33
Bijlage 3 - Achtergrondinformatie vormen van zelfroosteren	38

Inleiding

Partijen, betrokken bij de laatste CAO voor de Fashion, Sport en Lifestyle met een looptijd van 1 juli 2016 tot en met 30 juni 2018, hebben een afspraak gemaakt om te komen tot een vernieuwing van een project dat als doelstelling heeft om de cao te moderniseren.

Concreet wordt deze ambitie verwoord in de volgende cao-afspraak:

Modernisering cao:

Cao-partijen onderzoeken tijdens de looptijd van de cao hoe deze gemoderniseerd kan worden, opdat werkgevers en medewerkers er meer binding mee krijgen. Onderzocht zal o.a. worden hoe meer keuzemogelijkheden voor medewerkers gecreëerd kunnen worden. Ook de mogelijkheid om een individueel scholingsbudget te vormen, zal worden onderzocht. Verder zal gedurende de looptijd van de cao door een paritaire commissie onderzoek worden gedaan naar het volledige systeem van toeslagen. Het onderzoek heeft ten minste ten doel om de regelingen rondom feestdagen, te weten de toeslagen en de feestdagenregeling zelf, te moderniseren.

Hierbij worden de werkbeleving van de medewerker, de mogelijkheid van zelfroosteren en de gewijzigde winkelopenstelling meegenomen.

Sociale partners selecteren een extern bureau voor de begeleiding.

Bij de uitvoering van deze opdracht in de cao is besloten om in dit traject ook de pilots Zelfroosteren mee te nemen. Het verslag en de aanbevelingen van de pilots Zelfroosteren maken dan ook onderdeel uit van dit eindverslag.

Het project is uitgevoerd door het regieteam. In dit team waren werkgevers betrokken van de diverse deelbranches, als ook de drie betrokken vakorganisaties (AVV, de Unie en CNV Vakmensen).

Het team bestond uit de volgende deelnemers:

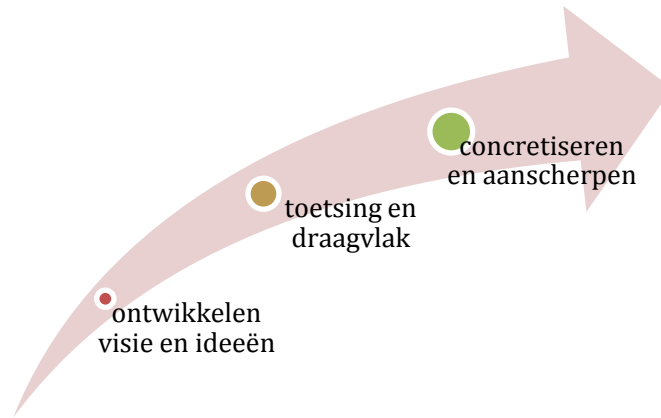
Wessel Breunesse	Frank van der Heide
Suzanne Broekman	Daan Hermens
Anne Daniëls	Johan van der Hoorn
Jan Dekker	Ed Lecomte
Andre van Duin	Valérie Rijckmans
Berry Engelen	Patrick Uittenbogaard
Sjaak van Engelen	Han van Baarsen

Het regieteam werd begeleid door Michel Donners (a-advies).

De pilots Zelfroosteren werden begeleid door Erik Jan van Dalen (HR Projectadvies) en Ton van Ginkel (ModernWorkx).

Het proces en de status

Om de vernieuwing¹ gestalte te geven, hebben de deelnemers een proces doorlopen dat uit drie hoofdstappen bestaat:



De eerste fase heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2017. De deelnemers hebben eerst afspraken gemaakt over de voorwaarden die voor hen golden om aan dit proces deel te nemen. Onderstaande wordcloud geeft een indruk van de voorwaarden van de deelnemers.



Het resultaat van de **eerste fase** bestond uit een korte analyse van de belangrijkste trends in de branche, alsmede een beeld van de wensen van nieuwe en bestaande medewerkers. Tevens leidde deze fase tot de inventarisatie van drie hoofdpunten van vernieuwing:

1. Een persoonlijk ontwikkelbudget.
2. Nieuwe vormen om de zondagtoeslag en feestdagtoeslag in de cao vorm te geven.
3. Introductie van een individueel keuzebudget.

¹ Het hele proces en aanpak rondom de pilots Zelfroosteren worden beschreven in een apart hoofdstuk.

In de **tweede fase** zijn er bijeenkomsten georganiseerd voor werkgevers en medewerkers. In totaal zijn er drie bijeenkomsten geweest die alle goed zijn bezocht (20-25 deelnemers per keer). Er werd wel geconstateerd dat relatief weinig mensen echt van de werkvloer de bijeenkomsten hebben bijgewoond. In de bijeenkomsten is een aantal trends in de branche geduid en zijn de gedachten van het regieteam besproken in een open dialoog. Tijdens de bijeenkomsten (ontbijtsessies) werden de deelnemers en het regieteam uitstekend ontvangen door de betreffende gastheren. De discussies verliepen geanimeerd en deelnemers vonden het plezierig en constructief om elkaar op deze wijze te ontmoeten en te spreken over de vernieuwingen in de cao. De inhoudelijke aandachtspunten worden besproken bij de betreffende onderdelen in het rapport.

De **derde fase** bestond uit het concretiseren en aanscherpen van de ideeën. Hiertoe is in tweetallen (werkgever en werknemer) zomershuiswerk verricht. Idee hierbij was om op basis van de oorspronkelijke, conceptuele basisgedachte over de vernieuwing een verdiepingsslag te maken. De duo's hebben het huiswerk verwerkt in voorbereidende notities voor het regieteam. Hierbij kwamen steeds vragen aan de orde als:

- Wat zijn de belangen van werkgevers en werknemers?
- Ontwerp op hoofdlijnen een regeling, waarin de vernieuwingsgedachte vorm zou kunnen krijgen.
- Past het bedrijf voor alle werknemers en bedrijven?
- Wat willen we nog weten of wat is er nodig, voordat we een cao-afspraken over dit onderwerp kunnen maken?

Deze derde fase heeft geleid tot een verdieping van de discussie en bouwstenen voor het ontwerp van een mogelijke regeling.

Aan het eind van het proces is nog een impactsessie gehouden. De behoefte aan een impactsessie kwam tot stand gedurende het proces. Met name ten aanzien van het onderwerp Toeslagen was er behoefte om door te praten over de mogelijke impact bij invoering.

In totaal hebben er acht bijeenkomsten van het regieteam plaatsgevonden. De bijeenkomsten zijn in een prettige en goede sfeer verlopen. Tijdens de bijeenkomsten zijn extern deskundigen aangeschoven op de volgende momenten: uitleg over mogelijkheden individueel keuzebudget (bouwer systeem en bedrijfstak die dit al heeft), persoonlijk ontwikkelbudget (XS2talent en James) en tijdens de impactanalyse (expert arbeidstijdenmanagement en roosterspecialist).

Status

De deelnemers in het regieteam hebben zonder werkgevers- of werknemersbril op deelgenomen aan het vernieuwingsproces. Er is gezocht naar gemeenschappelijke punten om te komen tot een vernieuwingsambitie. Er is bewust niet onderhandeld in het regieteam. De voorstellen zijn ook niet onderling gerangschikt of van een prioritering vanuit het regieteam voorzien.

De deelnemers uit het regieteam bevelen deze onderwerpen wel unaniem en van harte aan bij het cao-overleg. Ook is het regieteam van mening dat er op basis van de - weliswaar in omvang beperkte - contacten met de bedrijven en medewerkers in dit proces, reden is om aan te nemen dat deze agenda inhoudelijk op draagvlak kan rekenen.

Het regieteam is zich ervan bewust dat de ontwikkelde voorstellen niet 'af' en op alle fronten klaar om in te voeren zijn. Enerzijds omdat er nog punten zijn waarover onderhandeld dient te worden; anderzijds omdat er bij de introductie ook nog veel technische, wettelijke/fiscale en organisatorische vraagstukken zijn die niet volledig uitputtend behandeld konden worden in het vernieuwingsproces.

Advies aan cao-partijen

Het regieteam adviseert aan cao-partijen om - indien de hoofdlijnen van dit rapport worden onderschreven - een 'paritaire technische commissie' in te stellen die in Q1 2018 bezig gaat met de technische, wettelijke/fiscale en organisatorische aspecten van de gepresenteerde voorstellen. Dit is ter verdere onderbouwing van de gepresenteerde denkrichtingen ten behoeve van het optimaal faciliteren van het cao-overleg.



Omgevingsanalyse en rode draad²

Waarom is innovatie van belang?

Voor de ondernemingen in de retail-branche is een aantal trends te herkennen die innovatie noodzakelijk maken. Innovatie ligt niet alleen in de producten/diensten en klantbenadering, maar heeft zeker ook betrekking op het werken in de toekomst.

Ook vanuit werknemersperspectief is innovatie van groot belang. Om nu en in de toekomst verzekerd te kunnen zijn van aantrekkelijk, inspirerend en uitdagend werk, is het belangrijk om bij voortduring proactief bezig te zijn met de inrichting van het werkzame leven voor nu en in de toekomst.

Het voert in dit rapport te ver om een diepgaande analyse van alle relevante ontwikkelingen op te nemen³. De opstellers hebben ook niet de ambitie om hierin compleet te zijn.

We beperken ons dan ook tot een korte typering van de belangrijkste trends - vanuit business- en werknemersperspectief - die door de leden van het regieteam zijn benoemd.

Veranderingen in de business van de branche:

- In algemene zin zal de sector een **consolidatieslag** tegemoet zien. Dit zal gelden voor zowel het aantal merken, als het aantal winkels. In toenemende en versnelde mate zullen er nieuwe concepten en **nieuwe vormen** van samenwerking ontstaan.
De werkgelegenheid in de sector zal (fors) dalen, alsook de samenstelling van de werkgelegenheid (van verkoop naar ICT).
- Verdere groei en ontwikkeling van de **omnichannel**-verkoop. Dit betekent dat de focus wordt verlegd naar een afgestemde ervaring voor de klant. Welk kanaal de klant ook gebruikt (computer, mobiele telefoon, fysieke winkel of reclamemateriaal), de content en de analyses van de klant zijn in alle gevallen op elkaar afgestemd.
- De ontwikkeling naar een **24/7**-economie zal doorzetten. Dit betekent dat de beschikbaarheid voor de klant ruimer zal worden in tijd. Ook verwacht de klant dat leveringen 24/7 zullen doorgaan. Dit heeft ook grote gevolgen voor de inrichting van organisaties en voor werknemers in de toekomst. Er is veel maatschappelijk debat mogelijk over de richting waarin de samenleving zich ontwikkelt. Voor nu is dit echter een gegeven en onze branche loopt voorop in de ontwikkeling naar de 24/7-economie.

² Voor een uitgebreide toekomstverkenning wordt verwezen naar het rapport Retail 2030 (INretail)

³ Voor meer achtergrondinformatie wordt verwezen naar diverse wetenschappelijke publicaties o.a.:
 Toekomst van werk (SER, mei 2017), Verkenningen van WRR over de toekomst van werk;
<https://www.wrr.nl/onderwerpen/toekomst-van-werk>; Argumentenfabriek, 4 scenario's voor werk in 2026,
<https://www.argumentenfabriek.nl/media/2365/werken-in-de-toekomst-gehele-boek.pdf>

- Klanten zoeken in toenemende mate **beleving of advies**. De pure verkoop zal steeds meer plaatsmaken voor het op de voorgrond plaatsen van de beleving van de klant. Deze *experience* zal centraal staan en van groot belang zijn voor de merkbeleving van de klant. In toenemende mate zal hierbij ook de identiteit van een merk bepalend zijn.
- Er zal in toenemende mate sprake zijn van **branchevervaging**. De traditionele indeling van onze retailmarkten en subsectoren zal steeds ingewikkelder worden. Steeds meer zullen bedrijven een speciale mix van producten en diensten aanbieden rondom specifieke vormen van lifestyle of klantgroepen. Bekend is de vervaging tussen de horecabranche en de retail, maar er zullen meerdere - verrassende - combinaties gaan ontstaan. Voor een leuk Belgisch filmpje van de WASBAR, kijk op: <https://www.youtube.com/watch?v=pRPT09bDvwY>
- Een andere belangrijke trend die bijna tegengesteld aan de branchevervaging lijkt, is het opzoeken van specifieke **niche**-markten. Dit betekent dat er juist hyperspecialisatie gaat ontstaan in het aanbod. Deze niches kunnen ook verschillen per regio en er anders uitzien voor grote of kleine bedrijven. Constatie is wel dat retail die kiest voor vlees, noch vis op de middellange termijn hoogstwaarschijnlijk aan het kortste eind zal trekken.
- De impact en het tempo van **technologische** veranderingen zullen steeds verder toenemen. Wetenschappers stellen dat we nog maar aan het begin staan van de implementatie van ICT als doorbraaktechnologie in productie en commerciële concepten. Hoe de toekomst er precies uitziet, is moeilijk te voorspellen, maar dat deze in versneld tempo op ons afkomt, lijkt een zekerheid.
- Klanten en ook werknemers hechten een groeiend belang aan **MVO** en aan een **sociaal goede reputatie** van het merk of de retailer met wie ze zich identificeren. Deze ambitie blijft niet meer beperkt tot een redelijk select gezelschap van idealisten, maar wint relatief snel terrein in bredere lagen van de bevolking.

Veranderingen vanuit toekomstig werkenden:

- Voor medewerkers wordt het steeds belangrijker om hun eigen **arbeidsmarktwaarde** op peil te houden. Medewerkers zullen erop voorbereid moeten zijn dat zij gedurende hun werkzame leven constant moeten bijleren om aantrekkelijk te blijven voor de huidige werkgever, maar ook voor eventuele andere banen op de arbeidsmarkt. De kennis en competenties van medewerkers vormen de beste garantie voor de omslag van baanzekerheid naar werkzekerheid.
- Medewerkers zullen tot op **latere leeftijd actief** blijven op de arbeidsmarkt. Dit komt vooral door de aangepaste wettelijke regelgeving rondom pensioen, AOW en sociale zekerheid. De meest recente berekeningen laten zien dat voor een medewerker die nu 25 jaar is, de verwachte AOW-leeftijd ongeveer 72 jaar zal zijn.
- Binnen de sector zal in toenemende mate een beroep worden gedaan op medewerkers die zich blijven **ontwikkelen**. Dat geldt voor ICT-vaardigheden en klantbenadering, maar bijvoorbeeld ook voor hun rol in het creëren van de optimale beleving voor klanten.
- We kunnen constateren dat het zoekgedrag van werknemers op de arbeidsmarkt aan verandering onderhevig is. Uiteraard zal het niveau van de beloning een belangrijke rol blijven spelen, maar daarnaast winnen voorwaarden als ontwikkelmogelijkheden en eigen **zeggenschap** over arbeidstijden aan belang.

- De trend is dat de medewerkers minder op zoek zijn naar de klassieke loyaliteit (ik bied mijn optimale inzet, werkgever zorgt voor baan zekerheid). Zij gaan niet meer uit van een leven lang commitment. In plaats daarvan zoeken zij wel in sterkere mate **engagement**. Zij willen vol betrokken zijn en worden bij het werk; bij voorkeur in een omgeving die inspireert, samenwerking stimuleert en ook maatschappelijk en sociaal betrokken is.
- Het wordt steeds ingewikkelder om van 'de' medewerker te spreken. Net als de segmentatie bij klantgroepen zien wij ook dat de behoeften bij medewerkers sterk verschillen. Deze **diversiteit en individualisering** vragen ook om het anders inrichten van onze arbeidsvoorwaardelijke arrangementen.
- Het traditionele loopbaanpad, waarbij we eerst leren (school), dan werken en vervolgens rusten (pensioen), zal steeds meer vervagen. Er zullen meer momenten van rusten en leren gaan ontstaan in loopbanen die langer zullen duren dan we gewend zijn.

Rode draad

Op basis van deze analyses heeft het regieteam zich bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën laten leiden door twee grondprincipes:

1. Het optimaliseren van het aanpassingsvermogen van ondernemingen.
2. Het vergroten van de eigen regie van medewerkers op hun werk en loopbaan.

Vier onderwerpen

Het regieteam heeft aanbevelingen ontworpen op de volgende vier onderwerpen:

1. Een persoonlijk ontwikkelbudget.
2. Aanpassing van toeslag voor zondag en feestdagen.
3. Introductie van individueel keuzebudget in de cao.
4. Introductie van meer zeggenschap van medewerkers over hun rooster.

Deze onderwerpen worden nader besproken in dit rapport.

Het persoonlijk ontwikkelbudget

De basisgedachte

Medewerkers krijgen de beschikking over een persoonlijk ontwikkelbudget.

Dit is een bedrag dat wordt gestort op een individuele rekening voor medewerkers.

Medewerkers mogen dit besteden voor het verbeteren van hun toekomstige arbeidsmarktpositie.

Medewerkers behouden hun rekening ook als ze van werkgever veranderen. Doordat de besteding van het budget is gekoppeld aan ontwikkeling, komen de bruto gestorte bedragen voor de medewerkers netto ter beschikking.

Belangenkaart

Belangen werkgevers:

- Vooraf duidelijkheid over de kosten.
- Mogelijkheid van (eventueel gedeeltelijke) verrekening met transitievergoeding.
De voorwaarde hiervoor dat de medewerker hiermee schriftelijk moet instemmen, komt te vervallen indien de werkgever verplicht is bij te dragen in de transitiekosten en inzetbaarheidskosten op grond van afspraken in een cao.
- Verbetering imago van de branche.
- Betere doorstroom medewerkers.
- Stimulerende werking van zelfregie en eigenaarschap voor werknemers.
- Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling.
- Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt.

Belangen werknemers:

- Het op peil houden van de eigen 'arbeidsmarktwaarde', mede gelet op de toename van het belang om jezelf up to date te houden, fit for the future.
- Regie over eigen loopbaan.
- Mogelijkheid tot het maken van eigen opleidingskeuzes.
- Beschikking over eigen budget/geld; dit zal stimuleren om dit te gaan gebruiken.
- Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling.

Bouwstenen voor verdere uitwerking

- De besteding van het budget is gericht op de toekomstige arbeidsmarktpositie. Andere onderwerpen (bijvoorbeeld vitaliteit) vallen buiten de scope. Dit is vanwege de inrichting van de huidige fiscale faciliteit, die voorschrijft dat het om opleidingen of ontwikkelactiviteiten dient te gaan. Ook geldt als uitgangspunt dat de functiegerichte opleidingen de verantwoordelijkheid blijven van de werkgever.

- De zeggenschap over het besteden van het budget ligt, binnen grenzen van wat aan opleidingen fiscaal is toegestaan en wordt aangeboden, bij de medewerker. Binnen de branche gaan we wel uit van dialoog tussen werkgever en medewerker. Werkgevers ontvangen derhalve wel informatie over besteding en gebruik van het budget. Op brancheniveau krijgen werkgevers en werknemers een geaggregeerd overzicht van de besteding van de budgetten en ook inzicht in de keuzen die worden gemaakt (soorten opleiding). Op ondernemingsniveau krijgen werkgevers ook inzicht in het gebruik van de budgetten en door wie. De werkgever krijgt niet automatisch inzicht in de keuzen voor opleidingen die werknemers maken. Het is wel logisch om te veronderstellen dat dit onderwerp ter sprake komt in gesprekken binnen de onderneming.
- Er vindt geen opbouw plaats voor vakantiehulpen, weekendhulpen en oproepkrachten. De reden hiervoor is dat deze groepen hoogstwaarschijnlijk via andere routes aan hun toekomstige arbeidsmarktpositie werken. Deze uitzondering behoort juridisch tot de mogelijkheden.

Hoe zou het kunnen werken?

- Werkgevers storten vooraf een vast bedrag per periode aan een externe partij. Door de storting op een 'geclausuleerde' rekening kan de werkgever geen aanspraak meer maken op deze gelden. Werknemers mogen er alleen aanspraak op maken voor de geormerkte doelstellingen. De bedragen komen vrij van loonheffing beschikbaar voor de medewerker. Medewerkers krijgen de beschikking over het volledige bedrag dat is gestort door de werkgever.
- Wat gebeurt er met gelden als er een cao-loze periode is? Het antwoord op deze vraag is gekoppeld aan de specifieke aanbieder (derde partij). In dit voorbeeld betreft dit XS2talent BV. De Stichting Beheer Opleidingstegoeden heeft een onafhankelijke en tegen faillissement beveiligde, toezichthoudende functie en zal deze blijven uitvoeren. Dit is ongeacht of er voeding (lees: nieuwe stortingen) voor de Leerrekening is vanuit werkgevers en ongeacht of vanuit sociale partners gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om extra toezicht op het saldoverloop in te richten vanuit de sector. Indien aan cao-partijen een extra toezichtmogelijkheid is toegekend door inzage in de bankrekening, staat dit dan ook los van het algemeen functioneren van de stichting. Het is aan sociale partners om afspraken te maken of dat extra toezicht wordt geregeld en welke consequenties het beëindigen van de cao daarop heeft. XS2talent blijft, in principe, ongeacht het cao-verloop voor gerealiseerde stortingen op de Leerrekening de uitvoering doen. Ingeval van onverhoopt faillissement van XS2talent BV heeft de Stichting Beheer Opleidingstegoeden een zelfstandige verplichting om de uitvoering ter hand te nemen en mag daarvoor een andere partij inschakelen om de praktische uitvoering daarvan te doen. Desgewenst kan aan sociale partners de mogelijkheid worden geboden om in dat geval een voordracht te mogen doen.
- De externe partij stelt een lijst samen met aanbieders van opleidingen waaruit kan worden gekozen. Sociale partners kunnen desgewenst aanbieders aan deze lijst toevoegen.

- Alle medewerkers worden geïnformeerd en/of kunnen zelf raadplegen wat zij aan saldotegoed hebben. Tevens krijgen alle medewerkers de beschikking over de totale lijst van mogelijkheden om het saldotegoed te kunnen aanwenden.
- Medewerkers nemen zelf contact op met de externe partij wanneer zij gebruik willen maken van hun tegoed. De externe partij zal dan rechtstreeks de betaling doen aan de onderwijsinstelling. De externe partij draagt ook het volledige risico voor de fiscale vrijstelling. Voor de werkgever zijn er geen extra kosten aan verbonden. Bij deelname aan de regeling krijgt de medewerker toegang tot een platform waarin zijn/haar budget wordt beheerd. Indien nodig kan de medewerker daarnaast van een helpdesk gebruik maken.

De medewerker kiest een opleiding uit het aanbod. Binnen de James-regeling - als voorbeeld - is dit aanbod breed en er kunnen op wens van partijen onbeperkt aanbieders aan worden toegevoegd. Het verdienmodel van de regeling ligt in het bedingen van een korting bij de aanbieders van scholing (15%). In veruit de meeste gevallen zijn de scholingsaanbieders bereid deze te verstrekken (bij HBO-/WO-instellingen ligt dit anders).

- Medewerkers krijgen de mogelijkheid om hun eigen saldo aan te vullen. Zij zullen hiervan natuurlijk alleen gebruik maken als zij binnen de gestelde termijn een concrete opleidingsambitie nastreven.
- Indien de medewerker het opgebouwde tegoed van vijf jaar niet heeft opgenomen, zal geen verdere opbouw plaatsvinden. De medewerker maakt immers geen gebruik van de mogelijkheden. De werkgever blijft storten op het budget van de medewerker, ook als het potje het maximum van vijf jaar heeft bereikt. Concreet betekent dit dat de inleg van het eerste jaar bij de zesde storting overgaat naar een collectieve pot. De vrijval in de collectieve pot zal niet worden teruggestort naar de werkgever (verkeerde prikkel). Het terugstorten naar de werknemers is ook niet mogelijk/wenselijk.

Aanvullende vragen voor cao overleg

- Bepaling van het bedrag dat ter beschikking komt voor het persoonlijk ontwikkelbudget. Er zijn diverse mogelijkheden om dit bedrag te bepalen:
 - Een percentage van de loonsom.
 - Een vast bedrag per medewerker.
 - Een bedrag dat is gerelateerd aan het aantal contracturen.
 - Een bedrag dat is gerelateerd aan het aantal gewerkte uren.
 - Eventuele andere berekeningswijze.
- Bepalen wat er gebeurt met bedragen die niet worden gebruikt en in collectieve pot terecht komen. Hiervoor zijn twee hoofdgedachten ontwikkeld:
 1. Bedragen worden verdeeld over overige deelnemers (branche/bedrijf).
 2. Bedragen worden door sociale partners aangewend voor financiering van projecten die binnen de doelstellingen van de fiscale regeling vallen.

- Sociale partners nemen een aanvullend besluit op de vraag of de regeling ook van toepassing is voor medewerkers met een min/max-contract.
- De mogelijkheid bestaat om de investeringen in de ontwikkeling van medewerkers eventueel in mindering te brengen op een op een later moment uit te keren transitievergoeding.
- Persoonlijk budget en sociale zekerheid⁴
 De uitruil van belast loon naar het persoonlijk budget leidt tot verlaging van uitkeringen, zoals WW en Ziektewet *indien dit in de zogenaamde referentieperiode heeft plaatsgevonden*. Het gaat dan om uitbetalingen in het jaar, voorafgaand aan een ontslag of ziekte. Dat komt omdat in die periode dan het loon, op basis waarvan de uitkeringen worden berekend, is verlaagd door de uitruil naar opleidingsbudget (wat geen loon is voor de Belastingdienst).
 Bij rechtstreekse uitruil van tijd naar het ontwikkelbudget en soms bij de uitruil van overwerkvergoeding geldt dit niet als dit met de werkgever is geregeld. Als het brutosalaris via de regeling wordt verlaagd, worden toelagen (bijvoorbeeld huursubsidie) die op het salaris zijn gebaseerd, ook lager. Gemaakte keuzes kunnen niet worden teruggedraaid. Als loon eenmaal is uitbetaald, kan het niet alsnog onbelast op het persoonlijk budget worden gestort en vice versa.
- Kader persoonlijk budget en transitievergoeding: hoe zit dat?
 De werkgever kan bepaalde kosten, zogenoemde transitie- en inzetbaarheidskosten, onder voorwaarden in mindering brengen op de transitievergoeding. Die voorwaarden zijn uitgewerkt in het Besluit voorwaarden in mindering brengen kosten op transitievergoeding.

Transitiekosten zijn kosten die worden gemaakt in verband met het einde van de arbeidsovereenkomst. Hiermee wordt bedoeld: kosten die zijn gericht op het *van-werk-naar-werk* helpen van de werknemer. Denk hierbij aan kosten voor **scholing**, outplacement.

Bij *inzetbaarheidskosten* gaat het om kosten die door de werkgever al tijdens het dienstverband zijn gemaakt en die zijn gericht op de *brede inzetbaarheid* (buiten de organisatie van de werkgever) van de werknemer op de arbeidsmarkt.
 Voorbeeld: kosten voor een niet-werkgevergerelateerde cursus (niet direct van nut voor de eigen functie of andere functie bij werkgever). Hierbij kan men denken aan een timmerman die een opleiding tot lasser volgt met als doel zijn inzetbaarheid buiten de organisatie van de werkgever te vergroten.

⁴ Aan de duidingen van wet- en regelgeving in dit hoofdstuk kunnen geen rechten worden ontleend.

Het Besluit noemt **voorwaarden voor verrekening** met de transitievergoeding.

In dit kader zijn van belang:

1. De werknemer dient (vooraf) **schriftelijk in te stemmen** met het in mindering brengen van de gespecificeerde kosten op de transitievergoeding. Dit hoeft niet als de kosten in mindering kunnen worden gebracht op basis van een cao, sociaal plan of een overeenkomst met de OR. Het instemmingsvereiste geldt namelijk niet indien de werknemer via een cao of sociaal plan, OR of PVT gebonden is aan afspraken waar ook de werkgever aan gehouden is. De informatieplicht ten aanzien van de kosten naar de werknemer toe bestaat dan wel nog steeds.
2. De kosten mogen niet op een derde kunnen worden verhaald.
3. De kosten moeten gemaakt zijn door de werkgever die de transitievergoeding verschuldigd is. De kosten van een vorige werkgever kunnen door een opvolgend werkgever dan ook niet in mindering worden gebracht.
4. De kosten moeten in een redelijke verhouding staan tot het doel waarvoor ze zijn gemaakt.
5. De kosten moeten zijn gemaakt tijdens of na de periode waarover de transitievergoeding wordt berekend.
6. Voor inzetbaarheidskosten geldt dat zij alleen in mindering kunnen worden gebracht op de transitievergoeding voor zover de kosten zijn gemaakt in de periode van vijf jaar, voorafgaand aan de einddatum van de arbeidsovereenkomst, tenzij schriftelijk anders is overeengekomen.
7. De werknemer heeft daadwerkelijk van de scholingsfaciliteit gebruik gemaakt.

Een 100% sluitend antwoord is nog niet te geven vanwege het ontbreken van jurisprudentie rond het persoonlijk budget op dit punt. Echter, een redenering kan de volgende zijn. De portabiliteit (meenemen van het budget) kan worden geïnterpreteerd als transitiekosten, *voor het bedrag dat de werknemer meeneemt*. Immers, dit bedrag werkt als ‘bruidsschat’ en heeft daarmee tot doel de werkloosheidsduur te verkorten.

Voor het reeds *benutte deel van het persoonlijk budget* kan worden gezegd dat de werknemer daadwerkelijk van de scholingsfaciliteit gebruik heeft gemaakt. Dan is de vervolgvraag of die besteding wordt gekwalificeerd als inzetbaarheidskosten? Hiervan kan worden beredeneerd dat er, zolang de werknemer binnen de fiscale criteria *de vrije keuze* heeft van besteding en indien *de intentie* van het persoonlijk budget gericht was op bredere inzetbaarheid, voldoende grond is om dit als inzetbaarheidskosten te kwalificeren. Immers, de werknemer heeft dan zelf de keuze om de besteding te doen aan opleidingen buiten de sfeer van de huidige werkgever. Het kan dan niet aan de werkgever worden tegengeworpen dat de medewerker deze anders heeft besteed.

Vanuit deze redenering zou gelden dat voor de werkgever de stortingen die de werkgever heeft gedaan (en die niet door cafetarisering zijn ontstaan) verrekenbaar zijn met de transitievergoeding. Het blijft uiteraard een politiek vraagstuk of partijen deze verrekening mogelijk wensen te maken in de cao.

De toekomst van toeslagen

De basisgedachte

Vanwege de dynamiek in de moderne samenleving is het niet langer mogelijk of wenselijk om voor alle medewerkers collectief te bepalen wat inconveniënte uren zijn om te werken of welke feestdagen een belangrijke plek innemen in het leven van mensen. Het voorstel is daarom om te gaan werken met een toeslag voor persoonlijke keuzedagen (welke dagen zijn voor jou van waarde!!) in plaats van de huidige feestdagtoeslag.

Tevens stellen wij de introductie van een persoonlijke inconveniëntentoeslag voor (welke dagdelen in de week ervaar jij als medewerker als inconveniënt?) ter vervanging van de toeslag op zondag⁵.

Belangenkaart

Belangen werkgevers:

- Bij goede planning kunnen de totale kosten voor de toeslagen lager worden.
- Verbetering imago van de branche en daardoor aantrekkelijk werkgeverschap.
- Besef dat veel omzet in de retail in het weekend wordt behaald.
- Zondagstoeslag vervalt.

Belangen medewerkers:

- Geen of minimale inzet op inconveniënte uren of dagen.
- Betere balans werk-privé (regie over eigen tijd).
- Eventuele extra beloning past bij daadwerkelijk ervaren inconveniëntie.

Bouwstenen voor verdere uitwerking feestdagen

- Op dit moment wordt in de cao een aantal feestdagen concreet benoemd. Deze feestdagen zijn voor alle onder de cao vallende branches behalve de Tuinbranche, die een afwijkende definitie van feestdagen heeft (artikel 2):
 Nieuwjaarsdag • beide Paasdagen • Hemelvaartsdag • beide Pinksterdagen • beide Kerstdagen • de dag door de overheid aangewezen waarop Koningsdag wordt gevierd • lustrumviering van Bevrijdingsdag (eenmaal per vijf jaar in jaren die een veelvoud zijn van vijf).
- De afspraak is dat het werken op feestdagen in principe vrijwillig is, maar dat de werknemer verplicht kan worden (behalve gewetensbezwaarden) te werken indien het de werkgever niet lukt om op basis van vrijwilligheid de roosters rond te krijgen. Indien de medewerker werkt op een feestdag, dan geldt een toeslag van 100%.

⁵ De cao kent ook toeslagen voor het werken in de avond en nacht. Deze zijn in deze studie buiten beschouwing gelaten. Wel geldt dat dit een relevant vraagstuk is voor de toekomst, zeker met het oog op de positie van e-commercebedrijven.

- Het voorstel is dat medewerkers in plaats van de collectief bepaalde feestdagen een x-aantal keuzedagen krijgen die voor hen de status krijgen van feestdag. Deze dagen geeft de medewerker door aan de werkgever. Voor deze dagen geldt dan dat de medewerker in principe niet werkt of op vrijwillige basis. Ook hier geldt dan dat de werkgever de werknemer wel kan verplichten te werken (behalve gewetensbezwaarden) en dat voor die medewerker dan op die specifieke dag een toeslag geldt van 100%.
- Als (zeer) fictief voorbeeld het volgende schema:

Huidige situatie Voor alle medewerkers geldt:	Nieuwe situatie Voor een individuele medewerker geldt:
1 ^e + 2 ^e Kerstdag	1 ^e en Kerstdag
1 ^e + 2 ^e Pinksterdag	Suikerfeest twee dagen
Nieuwsjaardag	Trouwdag
Hemelvaartsdag	Verjaardag kind twee keer
Koningsdag	Koningsdag
	Chinees nieuwjaar
1 ^e + 2 ^e Paasdag	1 ^e Paasdag
5 mei (eens in de vijf jaar)	5 mei (eens in de vijf jaar)

- De keuze voor de dagen berust bij de medewerkers. Indien de medewerkers geen verandering wensen, hebben zij de mogelijkheid om hun keuzedagen weer exact op die plekken neer te zetten, zoals ze nu collectief in de cao staan.
- De voorkeuren van de medewerker worden aan het begin van het dienstverband vastgelegd. Op verzoek van medewerker of werkgever kunnen er gedurende het verloop van het dienstverband wijzigingen worden doorgevoerd. Deze wijzigingen kunnen alleen ingaan op 1 januari van enig jaar.
- Deze vernieuwing heeft geen betrekking op de cao-passages die gaan over de loonbetaling op feestdagen. Deze blijven in tact. Dit geldt ook voor de vraag over wat er gebeurt bij ziekte op een keuzedag. Hiervoor geldt hetzelfde regime als wanneer iemand nu ziek zou zijn op een feestdag.
- De medewerker heeft in principe de mogelijkheid om zijn/haar keuzedagen na elkaar te plaatsen. Hierbij wordt wel opgemerkt dat het aanwijzen van keuzedagen geen recht op vrij betekent.

- Indien er door onderling ruilen op een keuzedag wordt gewerkt, dan geldt het principe van inconveniëntie niet meer; er zal geen toeslag worden uitbetaald. De vraag is hoe dit administratief kan worden bijgehouden?
- Indien medewerkers van baan wisselen, zal de medewerker bij het aangaan van een nieuw dienstverband zijn/haar voorkeuren doorgeven bij de nieuwe werkgever. Voor het lopende jaar kunnen naar rato een aantal dagen worden benoemd.

Aanvullende vragen voor cao-overleg (feestdagen)

- Invoering nieuwe systeem keuzedagen.
 Hiertoe zijn in het regieteam twee varianten besproken zonder hier tot een keuze te komen. In Scenario 1 wordt er op moment x (ingang nieuwe cao) een gemiddeld aantal dagen gekozen en dit gemiddelde wordt dan de nieuwe norm voor alle ondernemingen in onze branche. Er zullen bedrijven en medewerkers zijn die dagen met toeslag verliezen in de praktijk en er zullen bedrijven/medewerkers zijn die dagen erbij krijgen met toeslag.
 In Scenario 2 wordt meer aangesloten bij de bestaande praktijk. Indien een onderneming geen openstellingen of feestdagen kent, dan krijgen de werknemers ook geen keuzedagen. Indien de ondernemer zes keer open is op feestdagen, dan krijgen die medewerkers zes keuzedagen. In dit laatste scenario beweegt het aantal dagen in de toekomst ook mee met het aantal openstellingen per jaar, tenzij dit aantal wordt bevroren.
- Geldt de afspraak ook voor parttimers?
 Er zijn twee opties besproken. In de eerste optie geldt het aantal dagen ook volledig voor parttimers. Voor hen geldt immers nu ook hetzelfde aantal dagen.
 Een andere optie is dat voor parttimers een aantal dagen naar rato wordt toegekend vanuit de gedachte dat zij ook nu relatief 'minder' worden ingezet op feestdagen.
- Is er behoefte aan een extra inperking van de inzet van keuzedagen?
 Denk bijvoorbeeld aan een beperking van de inzet op zaterdag of binnen vaste arbeidspatronen. (Kans is relatief klein, omdat men bij begin dienstverband data vastlegt die op verschillende dagen in de week zullen vallen.)

Bouwstenen voor verdere uitwerking zondagstoelag

- Centrale idee: in plaats van dat voor iedereen het werken op zondag een toeslag oplevert van 50%, wordt de medewerker nu de mogelijkheid geboden om gedurende de gehele week een aantal dagdelen aan te wijzen die voor hem/haar belangrijk zijn om vrij te hebben. Indien er dan toch gewerkt dient te worden, ontvangen zij een toeslag van 50%. In deze studie is gekozen voor dagdelen. De reden hiervoor is dat het toekennen van losse uren door de week zeker te complex zal worden. In theorie zou er wel nog kunnen worden nagedacht over een - aan te wijzen - inconveniëntiedag per medewerker.
- Indien de medewerkers ervoor kiezen om niets te veranderen, dan kunnen ze de huidige toeslag weer 'terugplaatsen' op de zondag.

- De persoonlijke inconveniëntie wordt bepaald door de medewerker. Wij gaan in onze branche wel uit van volwaardige arbeidsverhoudingen, waarbij er een gesprek tussen leidinggevende en medewerker vooraf gaat aan de besluitvorming door de medewerker.
- De nieuwe regeling zal gaan gelden voor alle medewerkers onder de cao. De reden hiervoor is dat de huidige zondagstoelage ook geldt voor alle medewerkers die onder de cao vallen.
- Het is vooraf niet te zeggen of de cao met deze nieuwe toeslagen nu duurder of goedkoper gaat worden. Dat is ook niet de leidende vraag in de vernieuwingsdiscussie. Veel zal in de praktijk afhangen van de (kwaliteit van de) roosteraars.
- De medewerker maakt zijn/haar keuze in principe op enig moment. Op een later tijdstip kan - op initiatief van medewerker of leidinggevende - deze keuze worden gewijzigd.
- Voor de dagdelen waarop de medewerker nu zijn/haar inconveniënten plaatst, geldt dat de werkgever een (kosten)belang heeft om de medewerker op deze tijdstippen niet in te roosteren. Het betekent echter geen recht op vrij-zijn.
- Een fictief voorbeeld ter illustratie:

Huidige cao (collectief)								Nieuwe cao (individueel)							
	m	d	w	d	v	z	z		m	d	w	d	v	z	z
O							50						50		
M							50			50					

- Indien de medewerker door onderling ruilen komt te werken op een tijdstip waarop voor hem/haar een toeslag geldt, dan vervalt deze. Reden is dat de grond voor inconveniëntie vervalt als er sprake is van onderling ruilen.
- De door de medewerker aan te wijzen inconveniëntedagdelen worden niet geplaatst op de overeengekomen niet-inroosterbare dagen (als hiervan sprake is).
- De feitelijke betekenis van de zondagstoelage is gerelateerd aan de feitelijke openstelling van de winkels op zondagen. Het voorstel is dan ook om het aantal door werknemers toe te wijzen dagdelen/uren te relateren aan de feitelijke openstellingen op zondag.
- In het regieteam is ook besproken om de afschaffing van de zondagstoelage te koppelen aan een financiële compensatie (bijvoorbeeld storting in het individueel keuzebudget, zie volgende hoofdstuk). Het regieteam heeft echter geen voorkeur voor deze variant om reden dat deze (afkoop)variant voorbijgaat aan de vernieuwingsdoelstelling om ook medewerkers meer regie over hun eigen tijd te geven.

Aanvullende vragen voor cao-overleg

- Invoeringsvraagstuk vergelijkbaar met feestdagen.
In variant 1 krijgen alle medewerkers in de branche een gelijk aantal uren/dagdelen om als inconveniënt aan te wijzen. Hierbij wordt dan gekozen voor één overgangsmoment, waarbij geldt dat voor alle bedrijven en medewerkers een gelijk regime geldt. In variant 2 wordt meer gewerkt vanuit de bestaande praktijk. Afhankelijk van het aantal zondagsopenstellingen krijgen medewerkers in die onderneming een aantal aan te wijzen dagdelen/uren, die zij als inconveniënt mogen aanwijzen. Dit aantal zou kunnen meebewegen met het feitelijke aantal zondagsopenstellingen in de toekomst of op enig moment kunnen worden bevroren.
- Wensen sociale partners nog grenzen te stellen aan het inzetten van persoonlijke inconveniënten (bijvoorbeeld zaterdagen)?
- Het regieteam is zich zeer bewust van de impact/complexiteit die dit voorstel met zich meebrengt. Het regieteam wijst er dan ook op dat deze omstandigheid gevolgen kan hebben voor tempo en aanpak van de mogelijke invoering van deze vernieuwing. Deze complexiteit is ook gebleken tijdens de impactanalyse die is gemaakt in aanwezigheid van deskundigen van Raet en Dehora. Zij erkennen het belang en de trend, maar geven aan dat de ondersteuning in de bestaande pakketten nog niet voorziet in deze innovatie. Beide geven wel aan door te gaan met de ontwikkeling. Raet zal expliciet nagaan welke mogelijkheden er zijn en welke kosten dit met zich meebrengt. Naast de technische en organisatorische component wordt door het regieteam ook gewezen op de omstandigheid dat veel werknemers de toeslagen ervaren als een belangrijke inkomenscomponent die voor hen een materiële waarde vertegenwoordigt in de cao.



Het individueel keuzebudget

De basisgedachte

De diversiteit van medewerkers neemt sterk toe. In een cao krijgen medewerkers op dit moment een integraal 'pakket' aan arbeidsvoorwaarden. In toenemende mate bestaat de behoefte om de arbeidsvoorwaarden aan te passen aan de wensen van de medewerkers. Dit kan via de introductie van een individueel keuzebudget (IKB). Hiermee kunnen medewerkers de ene arbeidsvoorwaarde tegen een andere arbeidsvoorwaarde ruilen.

Belangenkaarten

Belangen werkgevers:

- Door het aanbieden van het IKB wordt de branche aantrekkelijk voor zittende en nieuwe medewerkers.
- Er zijn meer mogelijkheden om vanuit de dialoog de medewerker keuzen te adviseren die goed zijn voor persoon en bedrijf.
- Werkgevers kunnen een spreiding van de cashflow realiseren.
- De vereenvoudiging kan ook plaatsvinden door bestaande regelingen onder te brengen in een IKB.
- De tevredenheid van medewerkers over hun beloning neemt toe bij een IKB.
- Het IKB kan op ondernemingsniveau worden uitgebreid of gefinetuned.
- De kennis van en betrokkenheid bij de cao wordt vergroot.

Belangen medewerkers:

- Medewerkers kunnen arbeidsvoorwaarden aanpassen aan hun persoonlijke situatie.
- Zij kunnen meer de eigen regie voeren op hun loopbaan met bijpassende arbeidsvoorwaarden.
- Er kan eventueel gebruik worden gemaakt van fiscale voordelen bij specifieke keuzen (bijvoorbeeld reiskosten).
- De kennis van en betrokkenheid bij de cao wordt vergroot.



De introductie van een IKB kent voor de cao een mogelijk extra voordeel. Dit voordeel staat op zich buiten de vernieuwingsagenda, maar wordt hier toch kort beschreven. Door de introductie van een IKB is het eenvoudiger om eventueel diverse cao's te integreren. Kort gezegd biedt het IKB immers de mogelijkheid om verschillen tussen de diverse cao's te egaliseren via stortingen in het IKB. Dit zou ertoe kunnen leiden dat er eenvoudiger een gemeenschappelijke basisset arbeidsvoorwaarden tot stand kan komen. De eventueel gewenste uitgroei van verschillen kan dan via stortingen in een IKB verlopen.

Hoe zou een dergelijk IKB eruit kunnen zien?

- Bij een individueel keuzebudget worden bestaande arbeidsvoorwaarden gekapitaliseerd en in een budget gestopt. Dit budget komt op jaarbasis ter beschikking aan de medewerkers. Met dit budget kunnen medewerkers andere arbeidsvoorwaarden inkopen. Indien tijdens een bepaalde periode (maand/jaar) deze inkoop niet heeft plaatsgevonden, dan wordt het bedrag uitgekeerd aan de medewerkers.
- Anders dan bij het persoonlijk ontwikkelbudget wordt het bedrag voor het IKB niet ergens centraal geïnd, maar loopt het via de werkgever. Er zijn wel spelers in de markt die dit proces van keuze van medewerkers en uitbetalen door de werkgever ondersteunen en faciliteren (bijvoorbeeld I-select).
- Een voorbeeld van de bronnen en doelen in een individueel keuzebudget op brancheniveau, wordt gevonden bij de uitgeverijen. Dit betreft met nadruk een voorbeeld. Het is een besluit van sociale partners welke doelen zij wensen te benoemen en te faciliteren.

Bronnen	Doelen
Vakantietoeslag	Scholing en opleiding
Bovenwettelijke vakantiedagen	Extra pensioen
Afkoop bijzonder verlof	Vrije tijd
Extra storting	Loon
	Vakbondscontributie
	Reiskosten
	Bedrijfsspecifieke toevoegingen

- Het is aan de medewerkers om de diverse elementen om te ruilen.
- Het IKB heeft zover wij kunnen constateren geen relatie met de werkkostenregeling, omdat het bij het IKB gaat om de uitruil van arbeidsvoorwaarden door de medewerkers.

Overige bouwstenen IKB

- Bij de introductie van het IKB is de aanbeveling om met een uniform systeem voor de gehele branche te starten. Wel is het mogelijk om specifieke aanvullende bedrijfsregelingen in te voeren in het IKB.
- Invoering van het IKB refereert ook aan de zorgplicht en volwaardige arbeidsrelaties. De keuze bij medewerkers laten, betekent niet dat er - via gesprekken - geen afstemming is tussen bedrijf en medewerker ten aanzien van de besteding van het budget.
- Invoering van het IKB is geen injectienaald die je zomaar in de branche kunt spuiten. Het vraagt veel voorlichting en communicatie om het idee en de toepassing in de branche goed te laten landen.

Aanvullende vragen voor het cao-overleg

- Welke bronnen en doelen wensen sociale partners onderdeel te laten zijn van het IKB?
- Wensen sociale partners gebruik te maken van een derde partij voor de inregeling (ICT) en begeleiding?
- Welke afspraken maken sociale partners over de waarde van een dag/uur in het kader van het IKB-budget?

Extra: Het IKB en wet- en regelgeving

Het regieteam heeft zich niet uitputtend kunnen buigen over alle juridische, fiscale en sociale zekerheidsaspecten van het IKB. Wel hebben we geconstateerd dat er reeds meerdere branches zijn die een IKB hebben geïntroduceerd. Bij hen en anderen valt nog veel kennis te halen.

Het regieteam heeft de overtuiging dat onderstaande vragen geen blokkades zijn, maar adviseert wel om een en ander voor onze cao specifiek uit te zoeken. Het regieteam stelt dan ook voor om een 'technisch team' deze vragen in het voorjaar van 2018 ter hand te laten nemen.

Hieronder een aantal elementen die hierbij een rol spelen:

- *Het IKB en de werkkostenregeling (WKR)*
Het IKB kent de mogelijkheid (maar niet uitsluitend) om belast loon om te ruilen in onbelaste vergoedingen. De vraag is dan wel hoe dit zich verhoudt tot de WKR voor bedrijven?
- *Het IKB en de sociale zekerheid*
Onderzoeken of, indien er loonbestanden worden ingezet die onder het SV-loon vallen, dit dan eventueel gevolgen kan hebben voor loongerelateerde arbeidsvoorwaarden en mogelijke aanspraken op de sociale zekerheid.

- *Het IKB en wettelijke toeslagen*
Onderzoeken of de uitruil van arbeidsvoorwaarden consequenties kan hebben voor de toeslagen die medewerkers ontvangen. In principe geldt hier: hoe lager het loon, hoe hoger de toeslag.

- *Het IKB en het minimumloon*
Onderzoeken of de inzet van een loonbestanddeel gevolgen kan hebben voor het voldoen aan de Wet Minimumloon.

Pilots Zelfroosteren

De basisgedachte

In essentie gaat het bij individueel roosteren om de zeggenschap van (individuele) werknemers over hun eigen werktijden. Individueel roosteren kun je daarom definiëren als een arbeidstijdsysteem waarbij 1) de werkgever, bij voorkeur in overleg, de planningsperiode vaststelt en 2) daarbinnen voor de verschillende dagen en tijdstippen de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen definieert, al dan niet in diensten, 3) vervolgens de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven, 4) waarna, al dan niet met behulp van een geautomatiseerd systeem en zekere spelregels, de werknemers, de planning of het management de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen, 5) met als resultaat een individueel rooster voor iedere werknemer (definitie NCSI).

Het regieteam heeft in de vernieuwing van de cao ook een belangrijke plek gegeven aan het thema Zelfroosteren of Individueel roosteren. Dit is een onderwerp dat theoretisch een bijdrage kan leveren aan zowel het optimaliseren van de inzet van medewerkers, gerelateerd aan de drukte binnen de ondernemingen, alsmede het verbeteren van de werk/privé-balans van medewerkers in een bedrijfstak die snel tendeert naar een 24/7-ritme. Het onderwerp Zelfroosteren wordt niet bepaald in de cao, maar raakt natuurlijk wel aan de cao. Om meer zicht te krijgen op de praktijk zijn er in de loop van het vernieuwingsproces twee pilots geweest in de branche. Deze pilots geven een eerste inzicht in de remmers en versnellers die aan de orde komen bij het promoten van het idee van individueel of zelfroosteren.

Samenvatting

	Fashion bedrijf	Tuincentrum
Interventie	Beschikbaarheidsrooster	Zelfroosteren
Ervaring mdws + LG'en	Interventie is inhoudelijk goed. De extra administratieve last valt tegen.	Oud systeem houdt voorkeur ivm zekerheid van vaste vrije dagen in oude situatie.
Effect op werk-privé balans	Goed	Neutraal
Hoe belangrijk vinden mdws invloed op werktijden? Hebben mdws meer invloed gekregen op de werktijden dankzij zelfroosteren?	Heel belangrijk Ja, bijv. vrij op dagen waarop je voorheen nooit vrij had.	Wisselend, vaste vrije dagen worden hoger gewaardeerd dan mogelijkheid tot flexibiliteit Beperkt, b.v. alleen de verdeling van zondagen
Welke wensen/ verwachtingen hebben LG'en t.a.v. zelfroosteren? Zijn deze wensen/ verwachtingen uitgekomen?	Afdelingsleidinggevenden ervaren geen veranderingsnoodzaak. Filiaalmanager wel i.v.m. werk-privé balans. Ja, deze is uitgekomen.	Afdelingsleidinggevenden ervaren geen verandernoodzaak / voordelen tov huidige manier van inroosteren. Ja.
Wat is de meerwaarde van zelfroosteren?	Betere werk-privé balans Bredere inzetbaarheid in gehele filiaal	Zeer beperkt, weegt niet op tegen de nadelen.
Welke gevolgen heeft zelfroosteren op de tijdsinvestering van het roosteren?	Extra tijdsinvestering omdat bewust is gekozen tevoren geen software aan te schaffen.	Extra tijdsinvestering afdelingsleidinggevenden
Wat is positief ervaren?	Werk-privé balans Bredere inzetbaarheid in het filiaal	Voorkeuren kunnen aangeven ipv ruilen en vrij vragen nadat het rooster bekend is.
Wat is negatief ervaren?	Extra tijdsinvestering Loslaten van het roosteren door afdelingsleidinggevenden is lastig	Tijdsinvestering, weinig veranderbehoefte, onzekerheid over kunnen behouden van huidige zekerheden.

Inleiding en vraagstelling

De cao-partijen van de CAO Fashion, Sport & Lifestyle hebben in 2016 afgesproken om in 2017 pilots Zelfroosteren te faciliteren. Het doel van de pilots is om te onderzoeken of zelfroosteren een bijdrage kan leveren aan wensen en behoeften van werkgevers en medewerkers op het gebied van werk/privé-balans, werktijden en flexibiliteit. De pilots moeten antwoord geven op de volgende vragen:

- Wat is het effect van zelfroosteren op de ervaren werk/privé-balans?
- Hebben de medewerkers dankzij zelfroosteren meer invloed gekregen op hun werktijden?
En: Hoe belangrijk vinden de medewerkers de invloed op werktijden?
- Welke wensen en verwachtingen hebben leidinggevendenden ten aanzien van zelfroosteren?
En: Zijn deze wensen en verwachtingen uitgekomen in de pilot?

Werkwijze en verloop

Begin 2016 is met vijf bedrijven contact geweest over deelname aan de pilots. Er is een beoordeling geweest of deze bedrijven kunnen en willen deelnemen aan een pilot met een vorm van zelfroosteren. Drie bedrijven hebben zich teruggetrokken vanwege:

- Bedrijfseconomische redenen; meer behoefte aan meebewegen van personele bezetting met fluctuaties in het werkaanbod.
- Onvoldoende draagvlak bij medewerkers.

Uiteindelijk zijn er twee bedrijven overgebleven om pilots te houden: één bedrijf uit de fashion-branche en één bedrijf uit de tuinbranche. Binnen de bedrijven is een vorm van zelfroosteren geïntroduceerd bij leidinggevendenden en medewerkers. Vervolgens is de best haalbare en passende vorm van zelfroosteren bepaald en zijn de spelregels vastgesteld. Daarna is het zelfroosteren enige tijd uitgetest. De pilot bij het fashionbedrijf heeft zeven maanden geduurd. De pilot bij het tuinbedrijf is opgestart toen bleek dat de andere bedrijven zich terugtrokken. Deze pilot heeft vier maanden geduurd. De pilots zijn geëvalueerd door middel van vragenlijsten en gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden.

Conclusies pilot Fashionbedrijf

1. Interventie met het beschikbaarheidsrooster draagt bij aan de verbetering van de werk/privé-balans.
2. Bijkomend resultaat is verbreding van inzetbaarheid, dankzij roosteren voor het gehele filiaal in plaats van roosteren per afdeling.
3. Het roosterproces is arbeidsintensief voor medewerkers en leidinggevendenden, omdat alles via papier en Excel is gebeurd. Aangezien software (nog) ontbreekt, is de pilot per 1 december 2017 gestopt.
4. Er was in de workflow een stap ingebouwd (naar analogie met het 'echte' zelfroosteren) dat de medewerkers in een tweede ronde zelf 'de gaten' in het rooster kunnen dichtten. Dit is in de praktijk nauwelijks gebeurd, want er waren amper gaten. In de eerste ronde kon het rooster dankzij alle beschikbaarheden eigenlijk altijd meteen definitief worden gemaakt.
5. Minder mondige medewerkers voelden zich vrijer tijdens de pilot om hun werktijdwensen kenbaar te maken, omdat het gemakkelijker voelt je beschikbaarheid voor werk aan te geven dan te verzoeken om verlof. Mensen voelen zich soms bezwaard om vrij te vragen.

Conclusies pilot Tuincentra

1. Medewerkers waren tevreden in de oude situatie en zien geen voordelen in zelfroosteren.
2. Medewerkers met vaste werkdagen zien zelfroosteren als bedreiging.
3. Medewerkers weekendhulp maakt het niet zoveel uit; hadden al veel invloed door beschikbaarheid op te geven.
4. Leidinggevendenden zien geen tijdsverbetering en wel tijdsverlies voor henzelf om telkens terugkoppeling te geven/krijgen, ook omdat medewerkers er tijd in gaan steken.
5. De roosters van afdeling Binnen zijn nauwelijks anders dan met de oude methode.

Algemene Conclusies

1. Het principe van zelfroosteren of individueel roosteren is een pijler in de vernieuwingsagenda van sociale partners. Het primaat ligt primair bij de bedrijven. De cao kan ertoe bijdragen om mogelijke obstakels weg te nemen. Daarnaast kunnen sociale partners de ambitie samen verder brengen door bijvoorbeeld: uitgangpunten vast te leggen in de cao, gemeenschappelijk aan kennisontwikkeling te doen of het delen van *best practices* te organiseren. Daarnaast is het eventueel mogelijk om gemeenschappelijk ondersteunde diensten/software te ontwikkelen.
2. Het beschikbaarheidsrooster biedt toegevoegde waarde aan de ervaren werk/privé-balans van de medewerkers in het fashionbedrijf. Bovendien is de inzetbaarheid over afdelingen heen verbeterd. Er zijn ook nadelen: de tijd die ermee gemoeid is en de extra administratieve last. De conclusies worden door het bedrijf als interessant en perspectiefrijk geduid. Continuering vindt nu nog niet plaats, omdat er overgeschakeld dient te worden naar software-ondersteuning. Voor het tuinbedrijf heeft zelfroosteren geen toegevoegde waarde. Medewerkers en leidinggevendenden ervaren onvoldoende verandernoodzaak. Ze zijn tevreden met de huidige, vaste werktijdafspraken en de huidige manier waarop het rooster wordt gemaakt.
3. Zelfroosteren is met name zinvol wanneer er een heldere verandernoodzaak of aanleiding is:
 - a. Waar onvrede over roosters groot is of waar er onvrede is over de verdeling van vaste vrije dagen.
 - b. Waar een grote mate van onregelmatigheid in het werkaanbod is (relatief veel avonden, nachtdiensten en weekenden of pieken en dalen in het rooster), waardoor vaste dagen niet werkbaar zijn.
 - c. Waar geen of weinig oproepkrachten of weekendhulpen beschikbaar zijn, waardoor de vaste medewerkers alle onpopulaire momenten en pieken en dalen moeten opvangen.
 - d. Waar een veranderende klantenstroom het noodzakelijk maakt om meer flexibel te gaan roosteren. Hoewel de behoefte aan zelfroosteren in de huidige situatie klein bleek, is het goed denkbaar dat dit in de toekomst verandert. Als er meer flexibiliteit van de medewerkers wordt vereist, zal zelfroosteren wellicht een meer aantrekkelijke optie kunnen worden.
4. Redenen om nog niet over te gaan tot zelfroosteren, zijn:
 - a. Er was en is weinig behoefte of noodzaak ervaren om het roosterproces op een andere manier vorm te geven. Medewerkers zijn tevreden over het rooster, hechten aan hun vaste vrije dagen en verworven rechten, en zijn terughoudend voor veranderingen, waarvan de voordelen niet op voorhand helder zijn. Leidinggevendenden vrezen extra tijd kwijt te zijn en 'gedoe en discussies' rondom het rooster.

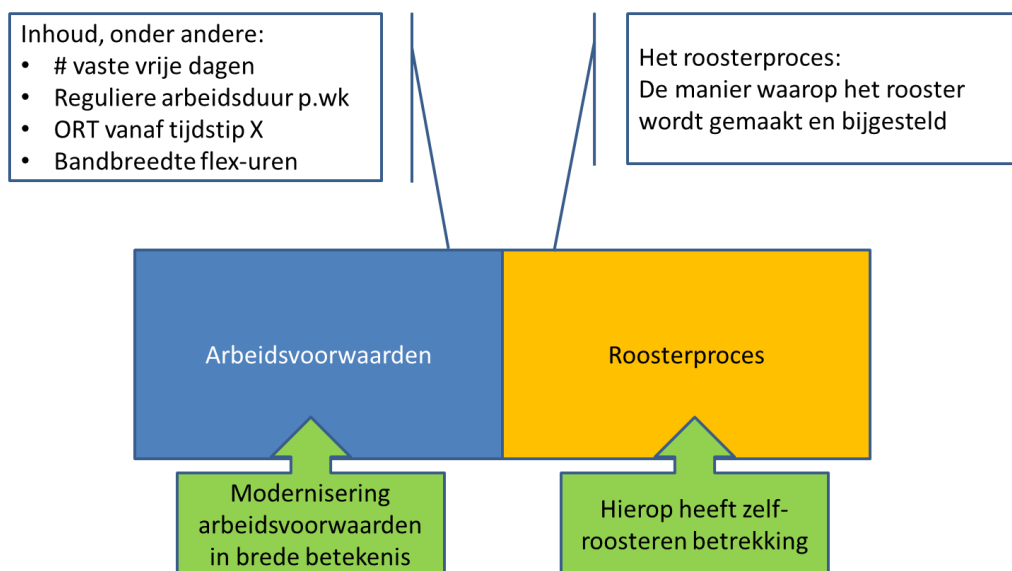
- b. Bedrijfseconomische zaken hebben prioriteit boven het roosterproces. De beschikbaarheid van personeel in lijn met pieken en dalen in het werkaanbod heeft de eerste prioriteit. Een mogelijke verandering in het roosterproces komt op de tweede plaats.
 - c. In de branche wordt veel gewerkt met vaste werkdagen en beperkt wisselende bezetting in de weekenden en avonden. Voor medewerkers met vaste werkdagen is er weinig voordeel te behalen in het zelfroosteren. Veranderingen in deze afspraken liggen gevoelig. Er is aarzeling om dergelijke afspraken aan te passen.
 - d. Waar veel met inhuur- of oproepcontracten wordt gewerkt, is de behoefte aan flexibiliteit van vaste medewerkers beperkt. Daardoor is de noodzaak om flexibeler te roosteren (één van de mogelijkheden met zelfroosteren) ook beperkt.
 - e. De tijdsinvestering voor leidinggevenden/planners is, zeker bij opstart van zelfroosteren, groter dan met de gebruikelijke manier van roosteren.
5. Het loont om eerst de inhoud van een vorm van zelfroosteren uit te testen en pas daarna te beslissen over aanschaf van software. Software is duur en dankzij de pilots kan nu eerst worden vastgesteld of de nieuwe werkwijze verdienstelijk is c.q. aanpassing behoeft.

Discussiepunten/aanbevelingen

1. Verschillende kenmerken van de branche maken zelfroosteren minder geschikt voor de retail-branche dan voor andere branches met onregelmatige werktijden. De mate van onregelmatigheid in het werkaanbod is relatief beperkt (avonden, nachten, pieken en dalen) en het aanbod van flexibele arbeid is groot (weekendhulp, oproepcontracten). Tevens wordt er veel gewerkt met vaste vrije dagen, waardoor de invloed op het rooster al voor een belangrijk deel is bereikt. Hierdoor is de noodzaak tot meer invloed op het rooster beperkter dan in andere branches.
2. In de cao staat een aantal onderwerpen dat raakt aan inroostering en flexibiliteit. Het gaat om de vaste vrije dagen, de bandbreedte voor inroostering en de onregelmatigheidstoeslag.
 - a. Vaste vrije dagen gaan niet goed samen met de 'ultieme' vorm van zelfroosteren. Naast de voordelen voor medewerkers hebben vaste vrije dagen ook nadelen, zoals:
 - Wie krijgt zijn/haar vaste vrije dag op de populaire vrijdag?
 - Hoe gaan we om met de vaste vrije dagen als een nieuwe medewerker in het team komt werken?

Zelfroosteren is een manier om te komen tot een meer flexibele en evenwichtige verdeling tussen medewerkers, rekening houdend met eigen behoefte. Er staan afspraken over vaste vrije dagen in de cao, waardoor - voor medewerkers - de behoefte aan zelfroosteren minder groot wordt. Zolang deze vaste dagen er zijn, zal zelfroosteren weinig meerwaarde hebben.
 - b. De onregelmatigheidstoeslag heeft niet direct effect op de mogelijkheden voor zelfroosteren.
 - c. De bandbreedte voor inroostering heeft slechts beperkt effect op de mogelijkheid voor zelfroosteren. Binnen de bandbreedte kan prima zelf worden geroosterd. Bij zelfroosteren komt wel de vraag op of een afspraak over de bandbreedte nog wel nodig is.

3. De pilots zijn uitgevoerd zonder software-ondersteuning. Bij groepen groter dan tien à vijftien medewerkers kan software behulpzaam zijn om de administratieve last te verlagen, de randvoorwaarden te checken en fouten in de administratie te elimineren. Ook kan software de communicatie tussen medewerkers en planner/leidinggevende vergemakkelijken en versnellen.
4. Cao-partijen stellen zichzelf de vraag of en zo ja, welke aanpassingen in de cao nodig zijn om zelfroosteren te faciliteren en te stimuleren. In een cao staan vooral arbeidsvoorwaardelijke uitwerkingen van de arbeidstijden. Het zelfroosteren heeft betrekking op het maken van een rooster en het roosterproces en hangt sterker samen met cultuur, onderling vertrouwen en verantwoordelijkheidsverdeling dan met arbeidsvoorwaarden (zie ook de figuur).



Slotsom

In dit rapport heeft het regieteam zijn bevindingen en adviezen vastgelegd. Het regieteam heeft op een prettige en open manier samengewerkt om een impuls te geven aan een moderne cao die recht doet aan de moderne behoeften van zowel werkgevers, als medewerkers. Het inhoudelijk aandacht kunnen hebben voor het verkennen en uitdiepen van de onderwerpen is naar onze mening een goede manier om met elkaar in gesprek te zijn over de toekomst van onze branche en de arbeidsvoorwaarden die daarbij passen.

In het regieteam is bewust geen keuze gemaakt tussen de genoemde onderwerpen. Het regieteam acht alle onderwerpen relevant en interessant voor de sector. De vragen over timing en prioritering zijn in onze ogen meer een onderwerp aan de cao-tafel.

Veel dank willen wij ook nog geven aan de bedrijven die ons allerhartelijkst hebben verwelkomd met veel gastvrijheid en heerlijke ontbijtjes. Ook danken wij zeer hartelijk alle deelnemers die inhoudelijk hun bijdrage hebben geleverd tijdens deze ontbijtsessies. Zij hebben ons versterkt en gescherpt in de adviezen die wij ontwikkeld hebben. Wij hebben de volgende bedrijven mogen bezoeken tijdens ons rondje land:

- 8 september 2017 Intratuin Zuidplas Zevenhuizen
- 11 oktober 2017 Tuincentrum Alm  er Plant Almere
- 18 oktober 2017 Praxis Tuincentrum Roermond

Ten slotte beseft het regieteam dat het werk niet volledig af is. Dat was ook niet de doelstelling en opzet van ons project. Wel denken wij mooie concepten te hebben ontwikkeld om de modernisering van onze cao ter hand te nemen.

Zeist, 19 december 2017



Bijlage 1 - Impressies rondje land

Impressie van de bijeenkomst over modernisering cao op 11 oktober 2017 in Almere

Ontwikkelbudget:

- Houd rekening met verschillen tussen medewerkers (wat men al kan en weet).
- Help de medewerkers met sturen welke opleidingen nuttig kunnen zijn.
- Hoe wordt omgegaan met het budget bij doorstroming/verloop?
- Medewerkers opleiden waardoor ze makkelijker kunnen vertrekken bij het bedrijf, leidt tot een minder stabiel medewerkersbestand en verlies aan vakkennis.
- Een dergelijk budget is nodig. Er zijn oudere medewerkers die niet goed meer kunnen staan. Al is zo'n verandering nodig, het is soms moeilijk voor medewerkers. Zij willen die verandering niet.
- Probeer dit budget te combineren met een keuzebudget voor arbeidsvoorwaarden; niet iedereen heeft dezelfde behoefte.
- Combineer dit met duurzame inzetbaarheid.
- Het is goed om dit voor de hele branche te doen. Als het voor iedereen geldt, is er geen angst bij de medewerker.
- Hoe kun je zorgen dat het budget wordt gebruikt?
- Bespreek dit budget eerst binnen het bedrijf en daarna persoonlijk met de medewerker.
- Gebruik maken van het budget moet niet afhangen van de bereidheid van het bedrijf.
- Houd rekening met verloop.
- Houd rekening met koudwatervrees.
- Voor sommige branches is dit een gevaar: het is moeilijk medewerkers te vinden, het is dan ook niet fijn als ze vertrekken. Dat moet je niet stimuleren.
- Stel kaders voor opvolging van het traject; beperk het niet tot het maken van een cao-afspraken.
- Benoem goed de voordelen voor de medewerker in de communicatie.
- Onderzoek of medewerkers hier al aan toe zijn.
- Heb oog voor oudere medewerkers die dit niet zien zitten. Zij 'zitten hun tijd wel uit'.

Invloed op rooster, zelfroosteren en toeslagen:

Zelfroosteren

- Uitdaging! Er moet ook omzetgericht/commercieel worden geroosterd.
- Is lastig. Medewerkers zijn gewend aan werken op vaste dagen. Hen op andere dagen laten werken als het rooster niet rond komt, lukt niet.
- De omzet gaat omlaag als niet de juiste mensen op bepaalde tijden worden ingezet.
- Controlefunctie is belangrijk om gelijkwaardigheid in het ruilen/bij de bezetting te garanderen.
- Werkt motiverend.
- Kaders stellen is nodig:
 - Rekening houden met commercieel succesvolle bezetting.
 - Sturing van bovenaf als het rooster niet rond komt of ruilen niet lukt.
 - Zorg ervoor dat er geen verworven rechten ontstaan.

Toeslagen en individuele inconveniëntiedagen

- Goed idee om af te stemmen op de persoonlijke situatie.
- Wat betekent dit voor de *mindset* van de medewerker?
- Administratief ingrijpend en ingewikkeld. Leg in elk geval keuzes voor dagen voor langere tijd vast.

Individueel keuzebudget:

- Positief, het houdt rekening met verschillende levensfasen.
- Salaris moet niet zo worden uitgekleed dat medewerkers wel moeten kiezen voor geld.
- Idee: zet inconveniëntiedagtoeslag ook in het IKB.
- Is goed voor de liquiditeit: 8% vakantietoeslag samen met het loon betalen in een voor het bedrijf dure tijd (inkoop), hakt erin.
- Voorkom bij medewerkers het beeld dat er iets wordt afgepakt.

Rondvraag:

- Communicatie is van enorm belang! Communiceer vanuit een positief oogpunt over de veranderingen, met uitleg en motivatie. Gebruik Jip en Janneke-taal.
- Communiceer niet 'vanuit de werkgever' naar de medewerker. Let op de toon, etc.

Impressie van de bijeenkomst over modernisering cao op 18 oktober 2017 in Roermond

Ontwikkelbudget:

- Waarom moet dat in de cao worden afgesproken? Kan het niet per bedrijf worden geregeld?
- Is goed voor het imago van de branche.
- Er zitten veel haken en ogen aan en er zijn nog veel vragen te stellen. Wil eerst meer weten.
- Is niet voor alle medewerkerscategorieën toepasbaar. Kijk goed naar doelgroep. Differentiëren (bijvoorbeeld naar opleidingsniveau)?
- Wie beslist over de keuze van de opleiding?
 - Is potje van medewerker, hij/zij moet dus de keuze mogen maken.
 - Nee, hier zitten ook grenzen aan. Er moet ook een rol voor de werkgever zijn.
- Is bedoeld om de medewerker te binden/boeien.
- Moet worden ingebed in het functioneringsgesprek.
- De keuze van de medewerker zou geen verrassing moeten zijn voor de werkgever.
- Kaders stellen, o.a. over de keuzes, is belangrijk.
- Transitievergoeding moet verrekend kunnen worden.
- Hoogte van het budget moet geen vast bedrag, maar een percentage van het loon zijn.
- Scholing in werktijd? Wordt verschillend over gedacht. Als de medewerker kan kiezen welke opleiding hij/zij wil doen, moet het ook in eigen tijd kunnen.
- Met het hebben van een ontwikkelbudget heb je nog geen leercultuur!
- Let op het kostenaspect.
- “Ik wil zelf met de medewerker hierover kunnen praten; wil niet aan banden worden gelegd.”

Invloed op rooster, zelfroosteren en toeslagen:

Zelfroosteren

- Je moet wel kunnen sturen op een goede bezetting op de drukke dagen.
- De bezetting moet wel altijd geregeld zijn.
- Bij verantwoordelijkheid geven, hoort verantwoordelijkheid nemen.
- Op- en afschalen bij toename en afname drukte moet mogelijk zijn. De rol van de werkgever is hierbij nodig. Moet worden meegenomen in de kaders/voorwaarden.
- Dit gaat iets doen met de *mindset* van medewerkers. Op zondag werken zal meer als normaal worden gezien.

Toeslagen en individuele inconveniëntiedagen

- Het is niet te doen om medewerkers hun eigen toeslagdagen te laten vaststellen.
 “Dan kan ik iemand erbij aannemen op de salarisadministratie.”
 “Draak van een regeling voor administratie.”
- Dit geldt alleen voor verkopers, niet voor medewerkers die nooit toeslag ontvangen (bijvoorbeeld kantoorpersoneel).



- Maak de slag in één keer: schaf de toeslagen af, verhoog de lonen door de afschaffing in het loon te verwerken.
- Op deze manier houd je bijzondere dagen; dat moet je niet willen.
- Differentieer in winkels met heel ruime openingstijden (ook veel op zondag) en bijvoorbeeld winkels die nooit op zondag open zijn.
- Zorg ervoor dat medewerkers op piekperiodes willen werken.
- E-commerce: zoek **mensen** bij bijzondere tijden waarop weinig mensen willen werken in plaats van toeslagen te bieden.

Individueel keuzebudget:

- Zelf keuze hebben is belangrijk.
- Wees voorzichtig met vakantiedagen ruilen tegen iets anders. Medewerkers moeten genoeg tijd hebben om uit te rusten.
- Alleen al het bieden van de **mogelijkheid** om te ruilen, wordt positief ervaren.
- Kan iedereen, ook de lagere functies, hiermee omgaan?
- Hoe krijg je mensen in de modus van zelf kiezen? (Geldt ook voor zelfroosteren.)
- Bij lage lonen is het gevaar dat veel medewerkers zullen willen cashen.

Rondvraag:

- Zorg ervoor dat e-commercebedrijven ook in de cao passen. Functiebeschrijvingen moeten herkenbaar zijn en er moet oog zijn voor het verschil in arbeidstijden in vergelijking met fysieke winkels en de toeslagen die daarmee samenhangen.
- In FUWAM in de cao zijn niet alle functies voor Wonen aanwezig. De functie van decorateur ontbreekt bijvoorbeeld, maar ook de logistieke functies kennen onvoldoende differentiatie. Zo kan een zware leidinggevende van een groot magazijn niet worden ingedeeld.

Bijlage 2 - Pilots Zelfroosteren

Pilot 1 - Fashion

Pilotkenmerken

- Interventie : Beschikbaarheidsrooster
- Duur : Zeven maanden, mei tot en met november 2017
- Doelgroep : 30 verkoopmedewerkers in een fashionwinkel met vier afdelingen

Inhoudelijke detailuitwerking

Het roosterproces is tijdens de pilot als volgt:

- Zes weken voorafgaand aan de te werken week: verkoopmedewerkers geven hun beschikbaarheid aan:
 - voor de te plannen werkweek ;
 - optie: iedere verkoopmedewerker kan zijn/haar beschikbaarheid voor de latere werkweken ook al aangeven in de Excel-sheet.
- Vijf weken voorafgaand aan de te werken week: de leidinggevende maakt het rooster. Daarna toont de leidinggevende aan de medewerkers welke diensten niet kunnen worden ingevuld als uitsluitend wordt uitgegaan van de aangegeven beschikbaarheden. Medewerkers krijgen gedurende een paar dagen de kans om aan te geven op welke nog openstaande diensten zij kunnen gaan werken. Indien hierna nog steeds openstaande diensten in het rooster bestaan, plant de leidinggevende de medewerkers in, zodat het rooster volledig vol is. De leidinggevende publiceert het rooster.
- Wijzigingen in een al gepubliceerd rooster: medewerkers ruilen onderling en informeren de leidinggevende over de ruiling. De leidinggevende verandert het rooster en is verantwoordelijk voor de tijdige en correcte registratie van gewerkte uren per medewerker.

Randvoorwaarden en uitgangspunten

- Altijd respecteren van eventuele vaste afspraken over werktijden.
- Bereidheid van iedere verkoopmedewerker om zo ruim mogelijk de beschikbaarheid aan te geven.
- De beschikbaarheid wordt aangegeven op een papieren formulier. Een administratief medewerker zet de aangegeven beschikbaarheden in een Excel-sheet en legt de formulieren weer terug, zodat elke medewerker kan terugvinden wat hij/zij heeft ingevuld.

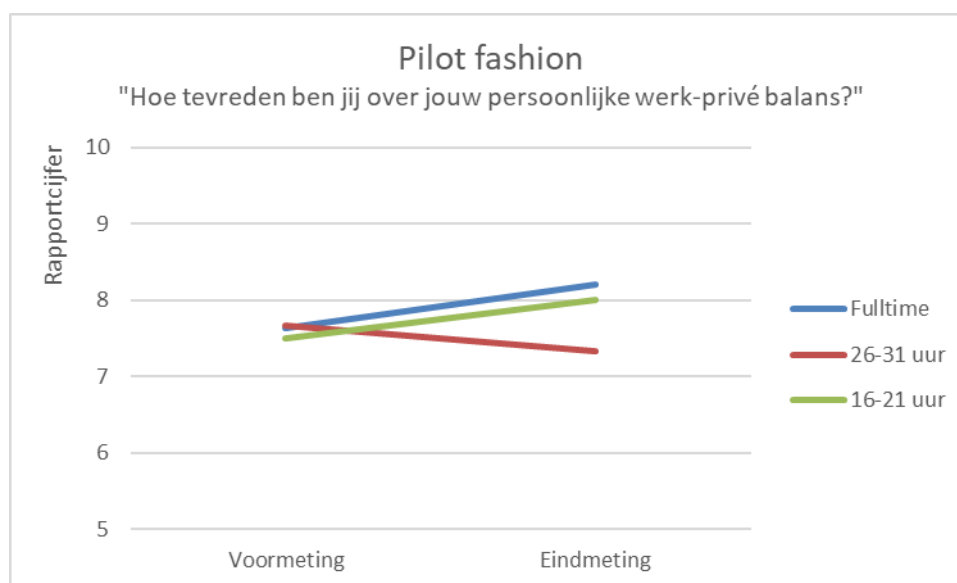
Conclusies na afloop van de pilot

1. Interventie met het beschikbaarheidsrooster draagt bij aan de verbetering van de werk/privé-balans.
2. Bijkomend resultaat is verbreding van inzetbaarheid, dankzij roosteren voor het gehele filiaal in plaats van roosteren per afdeling.

3. Het roosterproces is arbeidsintensief voor medewerkers en leidinggevendenden, omdat alles via papier en Excel is gebeurd. Aangezien software (nog) ontbreekt, stopt de pilot per 1 december 2017.
4. Er was in de workflow een stap ingebouwd (naar analogie met het 'echte' zelfroosteren) dat de medewerkers in een tweede ronde zelf 'de gaten' in het rooster kunnen dichtten. Dit is in de praktijk nauwelijks gebeurd, want er waren amper gaten. In de eerste ronde kon het rooster dankzij alle beschikbaarheden eigenlijk altijd meteen definitief worden gemaakt.
5. Minder mondige medewerkers voelden zich vrijer tijdens de pilot om hun werktijdwensen kenbaar te maken, omdat het gemakkelijker voelt je beschikbaarheid voor werk aan te geven dan te verzoeken om verlof. Mensen voelen zich soms bezwaard om vrij te vragen.

Effecten

1. Medewerkers vinden een betere werk/privé-balans belangrijk. De pilot met het beschikbaarheidsrooster draagt daaraan bij, zie onderstaande grafiek.



2. Medewerkers worden tijdens de pilotperiode niet meer per afdeling geroosterd, maar in het gehele filiaal. Dit stimuleert merkbaar de bredere inzetbaarheid.
3. Leidinggevendenden ervaren weinig verandernoodzaak om met de pilot te starten. Het huidige roosterproces verloopt goed. De nieuwe werkwijze vraagt een grote tijdsinvestering. Het leidt er ook toe dat zij niet meer zelf volledig grip hebben op het roosterproces.
4. De filiaalmanager is tevreden met de inhoud van het nieuwe roosterproces vanwege de effecten, zoals genoemd onder punt 1 en 2. Reden om de pilotinterventie niet te continueren, is de grote tijdsinvestering als gevolg van het ontbreken van software.

Pilot 2 - Tuincentrum

De pilot in de tuinbranche betreft twee afdelingen in één tuincentrum.

Pilotgroep A: Afdeling 'binnen'

Deze afdeling is een tijdelijke samenvoeging van een aantal vaste medewerkers die gedurende het najaar één afdeling binnen het tuincentrum bemannen, de tijdelijke kerstafdeling. Tijdens de rest van het jaar hebben deze medewerkers andere taken (buitenafdeling of decoratie). De benodigde bezetting heeft het zwaartepunt op de weekenddagen. In de oude situatie hebben de medewerkers vaste werkdagen door de week en bij toerbeurt in de weekenden. Dit wordt per kwartaal vastgelegd. Voor de weekenden worden aanvullende weekendhulpen ingehuurd.

De roostertevredenheid in de oude situatie is vrij hoog. Medewerkers en leidinggevendenden hechten aan de bestaande gang van zaken die, door de vaste werkdagen door de week, zekerheid geeft. Toch wil men het zelfroosteren een kans geven.

Pilotvorm 'Zelfroosteren/teamroosteren'

De afdeling maakt in één keer een rooster voor drie maanden (oktober, november, december). Er is gekozen voor het driestappenmodel. Om te zorgen dat iedereen een eerlijke kans krijgt om zijn/haar meest gewenste rooster te krijgen, is er een aantal spelregels.

1. Ronde 1: iedereen krijgt de kans om zijn/haar wensen op te geven. Het is niet zo dat wie het eerst komt, het eerst maalt.
2. Ronde 2: als alle wensen bekend zijn, proberen de medewerkers dagen met een tekort of dagen met te veel mensen onderling op te lossen. Er wordt van de medewerkers verwacht dat men hier actief aan meedoet.
3. Ronde 3: als de medewerkers er niet helemaal uit komen, hakt de leidinggevende de knoop door.
4. Het belangrijkste is de wil om er samen uit te komen. Het is een kwestie van geven en nemen.

De praktijk

Alle medewerkers zijn gewend om vaste werkdagen en zaterdag te werken. De zondagen worden per periode verdeeld. Met het zelfroosteren koos men ervoor om dezelfde werkdagen te werken. Alleen de zondagen zijn op de 'zelfrooster'-methode verdeeld. Hierbij speelt ook dat medewerkers hun werk enigszins zelf kunnen indelen en verschuiven tussen werkdagen, waardoor men redelijk flexibel is voor aanvullend verlof, bijvoorbeeld tandartsbezoek.

De medewerkers zijn tevreden over hun werk/privé-balans en zien daarin geen verschil met de oude situatie.

Pilotgroep B: Afdeling Horeca

Het tuincentrum heeft een afdeling Horeca waar koffie en lunch geserveerd worden. De roosters worden, vanuit een basis, per week opgesteld. Vanwege fluctuaties in bezoekersaantallen in deze periode (gedeeltelijk voorspelbaar) wordt het rooster per week opgesteld. Er zijn enkele medewerkers met vaste werkdagen door de week; zo nodig en vooral in de weekenden wordt extra bijgesprongen door weekendkrachten.

Het rooster wordt gemaakt door de leidinggevende van de afdeling. Deze oproepkrachten geven hun beschikbaarheid per week door. De inzet van oproepkrachten kent veel verschillende dienstlengtes, afgestemd op de verwachte drukte per uur.

De roostertevredenheid in de oude situatie is vrij hoog. Medewerkers en leidinggevenden hechten aan de bestaande gang van zaken die, door de vaste werkdagen door de week, zekerheid geeft. Aangezien de oproepkrachten al kunnen aangeven wanneer men niet kan komen werken, lijkt de noodzaak van zelfroosteren niet erg groot. Toch wil men het zelfroosteren een kans geven.

Pilotvorm 'Zelfroosteren/teamroosteren'

De afdeling maakt gezamenlijk een rooster voor één maand. Het definitieve weekrooster wordt, zo nodig, door de leidinggevende aangepast aan de verwachte drukte. Er is gekozen voor het 'drie ronden'-model dat men iedere maand doorloopt.

De spelregels in ronde 2 zijn:

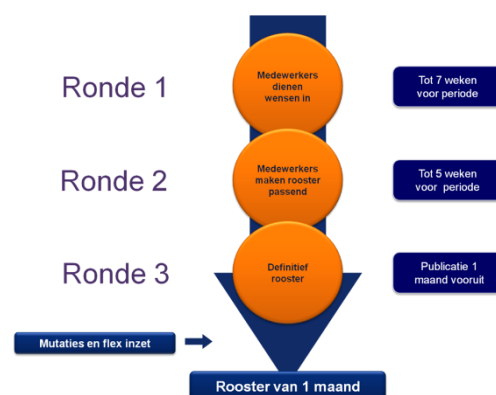
- Je mag alleen je eigen rooster aanpassen.
- Er mogen alleen wijzigingen in het rooster gemaakt worden die het rooster verbeteren.
- Verschuivingen waardoor de min-dagen nog verder in de min komen en plus-dagen nog verder in de plus, zijn niet mogelijk.
- Hoe meer je bijdraagt aan het oplossen van knelpunten, hoe minder je in de volgende fase 'aan de beurt bent' om overgebleven knelpunten op te lossen.

In oktober, november en december wordt het rooster per maand ingevuld, maar wordt per week definitief gemaakt vanwege de werkdrukke-inschatting per week. Het weekrooster wordt drie weken van tevoren definitief gemaakt, maar daar kunnen tot een week van tevoren nog wijzigingen in plaatsvinden.

De praktijk

De vaste groep medewerkers heeft vaste werkdagen door de week; voor de weekenden is er een wisselende bezetting, waarbij men circa één keer per maand in het weekend wordt ingeroosterd. De verdere bezetting wordt opgevuld door weekendhulpverleners die per weekend hun beschikbaarheid opgeven.

Gedurende de pilot heeft de leidinggevende een andere baan gekregen. Hierdoor viel de coördinatie van het zelfroosteren weg en is er praktisch gekozen om een vast rooster te maken voor de komende maanden. Er is binnen deze groep dan ook beperkt met zelfroosteren geëxperimenteerd.



Conclusies

1. Medewerkers waren tevreden in de oude situatie en zien geen voordelen in zelfroosteren.
2. Medewerkers met vaste werkdagen zien zelfroosteren als bedreiging.
3. Medewerkers weekendhulp maakt het niet zo veel uit; zij hadden al veel invloed door beschikbaarheid op te geven.
4. Leidinggevende zien geen tijdsverbetering en wel tijdsverlies voor henzelf om telkens terugkoppeling te geven/krijgen, ook omdat medewerkers er tijd in gaan steken.
5. De roosters van afdeling Binnen zijn nauwelijks anders dan met de oude methode.

Tot slot

Bij het tuincentrum wordt nu veel gewerkt met vaste dagen. Hier zal in de toekomst wellicht noodzaak zijn tot veranderen, omdat de klantenstroom ook flexibeler wordt. Op dat moment ontstaat er een andere situatie, omdat het bedrijf hierin zal moeten meebewegen. Dan zal ook meer flexibiliteit van de medewerkers vereist zijn. Als hierdoor de huidige vaste werkdagen vervallen, zal zelfroosteren wellicht wel als voordeliger worden gezien door de medewerkers.

Bijlage 3 - Achtergrondinformatie vormen van zelfroosteren

Zelfroosteren is een manier van roosteren, waarbij de medewerkers de diensten in grote mate zelfstandig kiezen en verdelen, binnen bepaalde kaders (onder andere: wet- en regelgeving, openingstijden, personele bezettingseisen). Zelfroosteren kan verschillende vormen aannemen en zelfs verschillende delen van het planproces omvatten. In de regel gaat zelfroosteren over het verdelen van de diensten over de medewerkers, maar het is ook mogelijk dat de medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor het bepalen van de soorten diensten en/of de openingstijden.

Kenmerkend voor de ‘ultieme’ vorm van zelfroosteren, is dat medewerkers zelfstandig het rooster bepalen zonder tussenkomst van leidinggevende en ook verantwoordelijkheid nemen voor de last minute wijzigingen (bijvoorbeeld bij ziekte). Het roosteren gaat in twee ‘rondes’, waarbij in ronde 1 alle wensen worden geïnventariseerd en in ronde 2 het team wordt gevraagd de ontstane ‘gaten en dubbelingen’ op te lossen. Deze tweede ronde is kenmerkend; de medewerkers hebben zeggenschap en zijn verantwoordelijk voor de roosterpuzzel. Voor het geval het team er niet (geheel) uitkomt, wordt vaak een derde ronde ingevoerd, waarbij een planner of leidinggevende de laatste beslissingen neemt.

In de praktijk is de ‘ultieme’ vorm vrij zeldzaam. Meestal is een leidinggevende (of planner) betrokken bij kwaliteitscontrole (Is er voldoende bezetting? Wordt de Arbeidstijdenwet niet overtreden?) of voor het ‘doorhakken van de knoop’ indien het team er niet zelfstandig uitkomt. Als minder vergaande vormen zijn te onderscheiden:

- **Intekenroosters**, waar medewerkers hun wensen indienen, maar waar het rooster door een planner of leidinggevende wordt gemaakt.
- **Matching**, waar medewerkers hun wensen indienen, maar waar een systeem of rekenregels zorgen voor de beslissing bij knelpunten.
- **Beschikbaarheidsroosters**, waar medewerkers hun beschikbaarheid voor werk aangeven in plaats van hun verlofwensen. Na het aangeven van beschikbaarheden kan een planner of leidinggevenden het rooster maken, maar kan ook een (milde) variant van ‘matching’ of ‘ultiem’ zelfroosteren starten.

Zelfroosteren kan leiden tot een groot aantal voordelen. In de literatuur wordt bijvoorbeeld genoemd:

- Meer tevredenheid over het rooster, de werktijden.
- Betere werk/privé-balans, minder ziekteverzuim.
- Verbeterde motivatie. Verbreding van inzetbaarheid en verantwoordelijkheid.
- Aantrekkelijk werkgeverschap.
- Meer flexibiliteit in beschikbaarheid voor diensten en daardoor beter de druktepatronen kunnen volgen.
- Minder tijdsbesteding voor leidinggevenden.

Uit de literatuur blijkt dat zelfroosteren goed functioneert als er wordt voldaan aan verschillende randvoorwaarden. Enkele cruciale randvoorwaarden zijn:

- (Bijna) geen vacatures.
- De roosterpuzzel mag niet te complex zijn door veel eisen (bijvoorbeeld eisen aan functies, competenties, ervaring, locaties, verworven rechten, etc.).
- De roostergroep moet niet te groot of te klein zijn.
- De medewerkers moeten breed inzetbaar zijn.
- De groep moet voldoende gemotiveerd en taakvolwassen zijn. Er moet voordeel te behalen zijn ten opzichte van de oude situatie en er moet tussen medewerkers onderling vertrouwen en bereidheid zijn om verschillen in belangen te overbruggen.
