

“Het is nooit hard te maken waar dit precies aan ligt, maar ik ben er van overtuigd dat als de werknemer meer tevreden is, dan resulteert dat in een lager ziekteverzuim. Er is duidelijk een verschil van 3 – 4 % ziekteverzuim te zien. In de zomer is het zelfs voorgekomen dat het ziekteverzuim op 0% stond.”

Manager

“Werknemers zijn heel enthousiast en vinden het heel leuk om mee te kijken en het inzicht te krijgen. Werknemers zeiden op een gegeven moment tegen mij: ‘je moet even een mailtje rondsturen want er zijn er nog een heleboel die nog niet naar het rooster hebben gekeken.’”

Teamleider

### Redenen voor individueel roosteren

Het gebrek aan flexibiliteit van het vaste dienstrooster wordt door organisaties die verder willen op de ladder van individueel roosteren, als de voornaamste reden gezien om over een andere manier van roosteren na te denken. Medewerkers hebben behoefte aan meer flexibiliteit om het werk beter op het privéleven te kunnen afstemmen. De verklaring hiervoor zit niet alleen in zorgtaken voor (jonge) kinderen, maar ook in leeftijdsgebonden behoeften van medewerkers. Zo krijgen oudere medewerkers vaker behoefte om vooral doordeweeks te werken en in vroege diensten. Werkgevers verwachten bij flexibiliteit in de dienstroosters efficiënter om te kunnen gaan met de personeelscapaciteit. Individueel roosteren maakt het mogelijk de personeelscapaciteit beter te laten fluctueren met de bezettingseisen. Dit in tegenstelling tot vaste blokken met aanwezig personeel gedurende vaste diensten. Daarnaast zijn werkgevers geïnteresseerd in andere opbrengsten, zoals hogere verantwoordelijkheid van medewerkers voor en betrokkenheid bij het werk, grotere medewerkerstevredenheid en potentieel lager verzuim.

### Succesvolle aanpak

De ervaringen van de vijftien onderzochte organisaties met individueel roosteren leveren aanbevelingen op voor andere organisaties om te komen tot meer maatwerk in roosterprocessen. Een succesvolle aanpak kenmerkt zich door:

- ▶ betrek medewerkers (en dus medezeggenschap) van begin af aan bij het implementatieproces;
- ▶ uitgangssituatie moet zijn het bereiken van een win-win situatie (voor medewerkers een betere werk-privé balans en voor werkgevers een meer efficiënte inzet van de beschikbare personeelscapaciteit);
- ▶ begin met pilots op een afdeling waar medewerkers openstaan voor verandering en waar de huidige roosterprocessen goed verlopen;
- ▶ coach en train leidinggevenden in hun nieuwe rol en gedrag bij de totstandkoming van dienstroosters;
- ▶ behoud ruimte voor specifieke wensen van medewerkers, zodat de verandering niet als een bedreiging gezien wordt;
- ▶ zorg voor ruimte om te experimenteren (bijvoorbeeld door de toezegging dat het experiment tussentijds wordt gestopt bij tegenvallende resultaten);
- ▶ maak duidelijke keuzes ten aanzien van de eventuele roostersoftware.

### Colofon

Dit onderzoek is gerealiseerd dankzij een samenwerking tussen TNO, FNV Formaat en NCSI.



TNO Kwaliteit van Leven  
Erik\_Jan.vanDalen@tno.nl  
023 554 93 93  
www.tno.nl/arbeid



FNV Formaat  
Nicole.Pikkemaat@fnvformaat.nl  
0348 497 397  
www.fnvformaat.nl



NCSI  
F.Peltzer@ncsi.nl  
010 205 2780  
www.ncsi.nl

Een samenvatting van onderzoek

# Individueel roosteren in Nederland



TNO, FNV Formaat en NCSI onderzochten eind 2009 de stand van zaken ten aanzien van individueel roosteren in vijftien Nederlandse organisaties. Al deze organisaties hebben één overeenkomst: hun actieve inzet om meer zeggenschap over werktijden te realiseren. Ze zijn actief in de sectoren zorg, vervoer/ transport/ logistiek, entertainmentindustrie en voeding. Ze verschillen in organisatiegrootte en zijn geografisch verdeeld over Nederland. Zowel werkgevers als medezeggenschap werkten mee aan het onderzoek en werden geïnterviewd aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Dit door TNO, FNV Formaat en NCSI uitgevoerde onderzoek geeft inzicht in de stand van zaken op het gebied van individueel roosteren in Nederlandse organisaties, de voor- en nadelen van de verschillende vormen ervan en de leerpunten zoals ervaren door de praktiserende organisaties.

Voor het concept ‘individueel roosteren’ is gebruik gemaakt van state of the art expertise, zoals onder meer vastgelegd in de brochure *Individueel roosteren, kansen voor werkgevers en werknemers* (NCSI, 2008).

## Individueel roosteren in vogelvlucht

Individueel roosteren is een concept waarin centraal staat: voor werknemers meer zeggenschap over hun werktijden en voor werkgevers snellere aanpassingsmogelijkheden van de personeelscapaciteit. In oplopende mate van zeggenschap voor werknemers, zijn er de volgende vormen van individueel roosteren:

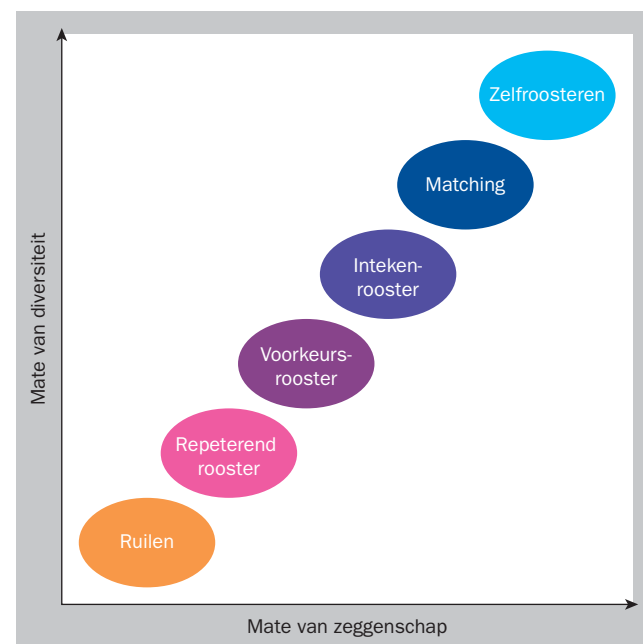
**Ruilen/ repeterend rooster:** Roostervorm op basis van een standaard rooster dat door het management wordt gemaakt en per periode terugkeert (repeterend). Met ruilingen maken medewerkers het rooster beter passend op hun privé situatie.

**Voorkeursrooster:** Medewerkers maken hun wensen kenbaar vóórdat de roosteraar aan het werk gaat om een dienstrooster te maken. Naderhand vinden veelal ook ruilingen plaats.

**Intekenrooster:** De werkgever levert een schema van diensten op, waarop medewerkers kunnen intekenen.

**Matching:** Ten opzichte van het intekenrooster zijn de vaste diensten losgelaten. De minimale en maximale bezettingseisen zijn bekend en medewerkers tekenen in met hun voorkeuren voor werktijden (al dan niet in vaste tijdsblokken). Uiteindelijk beslist de roosteraar of leidinggevende.

**Zelfroosteren:** In vergelijking tot matching, bepaalt de groep van medewerkers nu alles zelf binnen de ATW bepalingen en de minimale en maximale bezettingseisen.



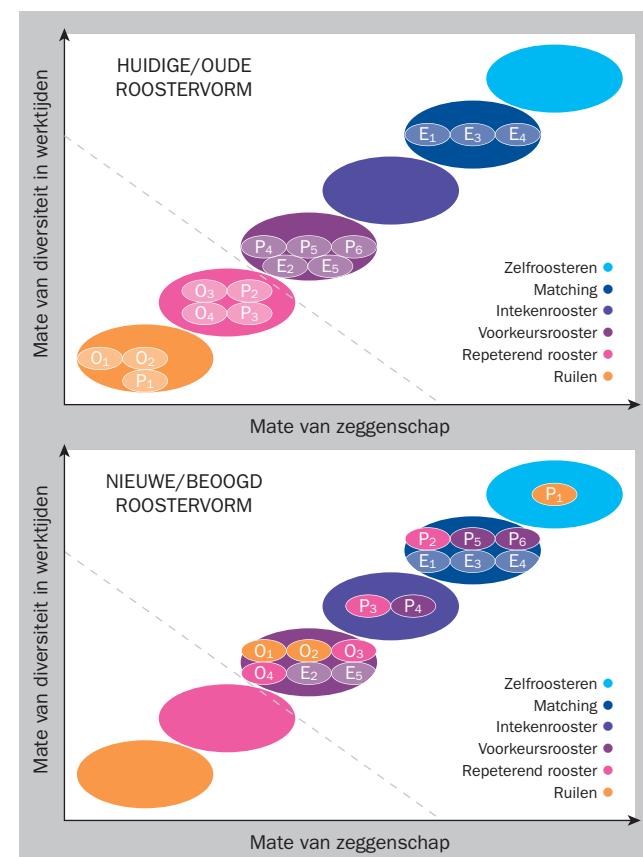
Zelfroosteren, de meest vergaande vorm van individueel roosteren, krijgt veel aandacht als nieuwe vorm van sociale innovatie. Het concept gaat uit van keuzevrijheid voor werknemers over hun werktijden, zolang het past binnen de richtlijnen van de Arbeidstijdenwet en CAO-bepalingen en zolang er voldoende personeelsbezetting is gegarandeerd.

## Zelfroosteren: meer fictie dan feit

Alhoewel in Nederland veel wordt gezegd en geschreven over zelfroosteren, wordt door geen van de vijftien onderzochte organisaties dit concept nu al toegepast. Eén organisatie voert een pilot uit met zelfroosteren. In de overige veertien organisaties is het voorkeursrooster de meest voorkomende variant. Drie organisaties passen matching toe; een vorm die dicht tegen zelfroosteren aanligt, maar waar een leidinggevende of dienstplanner toch nog een beslissingsbevoegdheid behoudt in het roosterproces. Deze resultaten zijn opvallend, omdat juist alle vijftien organisaties als progressief willen worden aangemerkt in hun streven naar meer zeggenschap voor medewerkers over hun werktijden. Het begrip zelfroosteren lijkt aan inflatie onderhevig. Zodra medewerkers meer inspraak krijgen in het proces waarlangs een dienstrooster tot stand komt, wordt al snel de term zelfroosteren gebruikt. Onder de vijftien organisaties zijn er enkele waar het principe van vastomlijnde diensten van 8 uur overeind blijft, maar waar toch gesproken wordt van zelfroosteren.

## Het veranderproces

De onderzochte organisaties zijn in te delen in de fase waarin zij zich momenteel bevinden: oriëntatiefase (O), pilotfase (P) en ervaringsfase (E). Vier organisaties zitten in de oriënterende fase. Zes organisaties draaien proef of hebben recentelijk een pilot of proeftuin met meer zeggenschap over roosterprocessen afgerond. Vijf organisaties hebben al langere tijd (minimaal een half jaar) ervaring met een vorm van individueel roosteren.



Een tweedeling is zichtbaar tussen de organisaties in de oriënterende of pilotfase en de organisaties met meer langdurige ervaring met individueel roosteren. Bij de laatstgenoemde groep is matching de meest voorkomende vorm. Bij de organisaties uit de oriënterende en pilotfase zien we een variëteit aan roostervormen, met name het repeterend en voorkeursrooster.

Voor de organisaties waar een pilot loopt met individueel roosteren, ambiëren een grote sprong vooruit te maken op 'de ladder' van individueel roosteren. Aanleiding is de wens tot flexibilisering. Organisaties met langduriger ervaring met een voorkeursrooster of met matching streven daarentegen een kleinere stap voorwaarts na. Zij geven aan dat het invoeringsproces van meer maatwerk in roosteren een complex veranderkundig

vraagstuk is, waarvan de impact pas echt duidelijk wordt als je eenmaal aan de slag bent. Dit brengt ons tot de conclusie dat de ambitie van de pilotorganisaties vooral gebaseerd is op de beoogde opbrengsten van meer zeggenschap over werktijden. De pilotorganisaties zijn zich mogelijk onvoldoende bewust van de implicaties van het proces daarnaar toe.

Relatie tussen roostervormen en organisatiekenmerken  
Uit het onderzoek blijkt dat bij iedere roostervorm bepaalde organisatorische kenmerken horen. Organisaties die verder willen komen op 'de ladder' van individueel roosteren, kunnen uit onderstaand schema afleiden welke ontwikkelingen op organisatorisch niveau hiervoor noodzakelijk zijn. Of omgekeerd: welke roostervorm past bij bepaalde organisatorische kenmerken.

Roostervorm	Organisatorische kenmerken				
	Cultuur	Groep	Werkaanbod (planningshorizon)	Facilitaire vereisten	Rol leidinggevende
<b>Ruilen</b>	Collectieve cultuur Grote afstand tussen werkvloer en management Geringe betrokkenheid en minder collegialiteit	Grote groep werknemers, geringe diversiteit in voorkeuren	Zeer voorspelbaar, lange termijn (1-2 jaar)	Planner met planbord (papier, digitaal of anders)	Aansturend, hiërarchisch, top-down, bepaalt bezetting en rooster
<b>Repeterend Rooster</b>	Collectieve cultuur Grote afstand tussen werkvloer en management Geringe betrokkenheid en minder collegialiteit	Grote groep werknemers, geringe diversiteit in voorkeuren	Voorspelbaar, middellange termijn (half - 1 jaar)	Planner met planbord (papier, digitaal of anders)	Aansturend, hiërarchisch, top-down, bepaalt bezetting en rooster
<b>Voorkeursrooster</b>	Individuele cultuur Middelgrote afstand tussen werkvloer en management Redelijk hoge betrokkenheid en collegialiteit	Middelgrote groep werknemers, enige mate van diversiteit in voorkeuren	Matig voorspelbaar (2-3 maanden)	Planner, digitaal planbord, communicatie middelen (e-mail)	Aansturend, faciliterend, bepaalt bezetting en rooster
<b>Intekenrooster</b>	Individuele cultuur Middelgrote afstand tussen werkvloer en management Hoge betrokkenheid en collegialiteit	Middelgrote groep, grote mate van diversiteit in voorkeuren	Dynamisch (1-2 maanden)	Interactief en digitaal planbord, via internet voor medewerkers toegankelijk	Faciliterend, eindverantwoordelijk voor rooster
<b>Matching</b>	Individuele cultuur Middelgrote afstand tussen werkvloer en management Hoge betrokkenheid en collegialiteit	Middelgrote groep, grote mate van diversiteit in voorkeuren, bij voorkeur multi-inzetbaar	Dynamisch (1-2 maanden)	Interactief en digitaal planbord, via internet voor medewerkers toegankelijk	Faciliterend, eindverantwoordelijk voor rooster
<b>Zelfroosteren</b>	Individuele cultuur Zelfsturende werknemers Kleine afstand tussen werkvloer en management Hoge betrokkenheid en collegialiteit	Kleine groep medewerkers, grote mate van diversiteit in voorkeuren	Dynamisch (0-2 maanden)	Interactief en digitaal planbord, via internet voor medewerkers toegankelijk	Coachend en ondersteunend

“Het gezamenlijk bepalen van het rooster verhoogt het vertrouwen en de bereidheid in het team.”