

# Zelfroosteren past in vele trends

## BALANS WERK EN PRIVÉ IS EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

**Individualisering leidt tot meer maatwerk in de arbeidsrelatie. Werknemers zijn mondiger en verwachten wederkerigheid, bijvoorbeeld ten aanzien van de balans tussen werk- en privéverplichtingen. Tegelijkertijd is het in het belang van werkgevers dat hun vaste medewerkers meer uren maken als er veel werk is en vice versa. Zie hier de legitimatie van één van de meest recente vormen van sociale innovatie: zelfroosteren.**

In essentie gaat het bij zelfroosteren om de zeggenschap van (individuele) medewerkers over hun eigen werktijden. Het credo is zelf je eigen werktijden bepalen binnen de bandbreedte van uren die de werkgever vaststelt op grond van het werkaanbod. Zelfroosteren moet resulteren in een win-win situatie voor beide: de werkgever zet voldoende, maar niet teveel personeel in dat over de juiste kennis en competenties beschikt. De medewerker heeft meer autonomie over zijn of haar arbeidstijden en bereikt zo een betere balans tussen werk- en privé verplichtingen. Volgens het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie zijn rond de veertig Nederlandse bedrijven en ondernemingen actief met zelfroosteren bezig of zich seri-

eus aan het oriënteren. 'De FNV zet in op zelfroosteren' zo luidt één van de elementen van de nieuwjaarsboodschap uit 2008 van Agnes Jongerius van FNV.

**Trends.** Er zijn enkele langlopende trends die de huidige, grote belangstelling voor zelfroosteren verklaren:

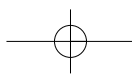
- 1.** De behoefte aan flexibiliteit blijft onverminderd hoog. Werkgevers zijn voortdurend op zoek om de beschikbare arbeidstijd productief te laten zijn. Het aanwezig laten zijn van vast personeel op standaard uren is niet altijd productief. Het is veel slimmer om te werken als er werk is: langer werken als het druk is en korter werken als het rustig is.
- 2.** Bij de werknemers zien we een soortgelijke behoefte aan flexibiliteit in combinatie met minder werken. Het maken van collectieve afspraken over de balans werk-privé is echter lastig. Dat vereist maatwerk en individuele afspraken in dialoog tussen de leidinggevende en medewerker (Nauta et al, 2007).
- 3.** Vakbonden staan nu nog regelmatig in het defensief als het gaat om de flexibi-

lisering van werktijden. De initiatieven van de werkgevers (zoals systemen voor urenbanken en jaaruren) worden met argwaan bekeken en voorzien van zoveel mogelijk waarborgen voor zekerheid. Vanuit de vakbeweging wordt inmiddels ook gekeken naar zelfroosteren als een oplossing om uit deze klem te komen. De ruil is dan: werkgevers krijgen de vereiste flexibiliteit, werknemers krijgen op individueel niveau zeggenschap over de eigen werktijden.

**4.** De maatschappelijke trend naar meer individualisering en eigen verantwoordelijkheid, is in het HR-beleid in organisaties omgezet naar beoordeling op resultaten. Die toename in eigen verantwoordelijkheid is ook zichtbaar bij de POP's, als instrument om de eigen verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling te faciliteren. De stap naar meer zeggenschap over werktijden vloeit hier logisch uit voort. Er ontstaat meer maatwerk in arbeidsrelaties (Huiskamp et al., 2002).

Naast deze lange termijn trends zien we nog enkele andere redenen waarom zelfroosteren op dit moment in Nederland in de belangstelling staat.

&gt;&gt;



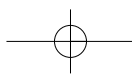




Veel medewerkers in eenzelfde type functie is voorwaarde.

Beeld : Roberto Aquilano

Gids voor personeelsmanagement 4 2009





## Zelfroosteren

>> **5.** De technologie is beschikbaar. De ICT-systemen voor het efficiënt omgaan met individuele roosters zijn steeds beter geworden. Er zijn operationele personeelsplanningssystemen op de markt die varianten van zelfroosteren kunnen ondersteunen.

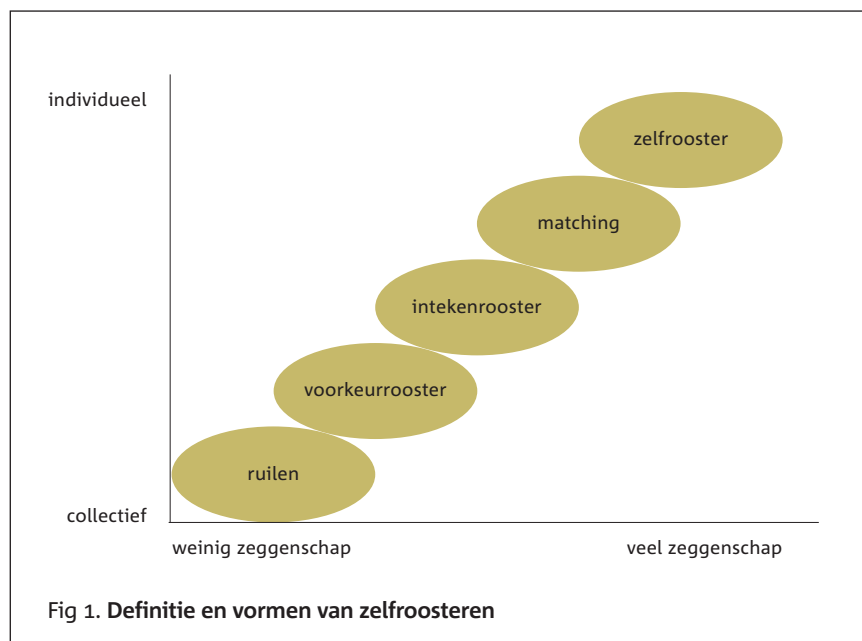
**6.** De Arbeidstijdenwet is sinds 2007 gewijzigd. Hiermee zijn de mogelijkheden voor flexibilisering van de arbeidstijden toegenomen. De grenzen zijn verruimd, waardoor mogelijkheden tot maatwerk zijn ontstaan.

**Definitie en vormen.** Feitelijk zijn er twee belangrijke dimensies waarop systemen van zelfroosteren zich onderscheiden van meer traditionele rooster-systemen: de mate van zeggenschap en de mate van individualiteit. Dit is uitgewerkt in figuur 1.

**1.** Ruilen. Ruilen is een vorm van zelfroosteren die al sinds jaar en dag bestaat. Op het moment dat het rooster bekend is, kan het ruilen van diensten beginnen. Medewerkers zoeken elkaar op om een ruil tot stand te brengen waardoor privé-zaken beter kunnen worden afgestemd op het werk. Vooral in de zorg is ruilen van diensten een veel voorkomend verschijnsel. Ruilingen kunnen handmatig gebeuren, maar ook ondersteund worden door tools, al of niet web-based. Daar waar het informeel gebeurt, is er vaak weinig inzicht in de daadwerkelijke arbeidstijden van medewerkers.

**2.** Voorkeurooster. Deze vorm van zelfroosteren –ook wel wensenrooster genoemd– komt ook al lang voor. Bij voorkeuroosters wordt door de roosteraar zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van de medewerkers. Dat kan door bepaalde medewerkers in een groep te plaatsen die alleen vroege diensten of juist voornamelijk late diensten draait. Maar het gebeurt ook door op individuele wensen in te spelen, zolang de roosteraar een rooster oplevert dat aan de bezettingseisen voldoet.

**3.** Intekenrooster. Dit heet ook wel shift picking. Hierbij wordt door de werkgever een rooster opgeleverd met diensten erin die nog niet op naam staan. Medewerkers die aan de eisen voldoen, kunnen inschrijven op bepaalde diensten. Het systeem of de roosteraar kent de diensten toe.



**Het werk is goed planbaar.**  
**Het werkaanbod is redelijk voorspelbaar.**

**4.** Matching. Deze variant van zelfroosteren lijkt op shift picking. Het verschil is dat de werkgever hierbij niet tevoren de diensten in het rooster zet. Wel zijn de bezettingseisen bekend. De medewerkers voeren hun wensen in qua werktijden (dus geen diensten) en het systeem of de roosteraar gaat deze wensen proberen te 'matchen' met de bezettingseisen.

**5.** Volledig zelfroosteren. Hierbij bepaalt het team of de afdeling alles, zowel qua inhoud (wat doen we) als qua tijd (wanneer doen we het), zolang het binnen de doelstellingen van de organisatie gebeurt. Tussen de teamleden moet ofwel voldoende vertrouwen bestaan dat ieder in gelijke mate voorkeuren krijgt toebedeeld ofwel moeten spelregels worden opgesteld om te voorkomen dat de grootste schreeuwers de meeste voorkeuren krijgen toegekend.

**Samenhang.** Zelfroosteren staat niet op zichzelf. De verschillende varianten van zelfroosteren gaan samen met:

**Maatwerk in arbeidsrelaties.** Bij zelfroosteren gaat het meestal om individuele roosters. Dat past in een ontwikkeling die al veel langer gaande is: maatwerk in arbeidsrelaties (Nauta et al, 2007; Huiskamp et al, 2002). Arbeidsvoorwaarden worden niet meer uitsluitend op collectief niveau vastgesteld, maar ook op het individuele niveau tussen leidinggevende en medewerker. Arbeidsvoorwaarden, scholing en persoonlijke ontwikkeling zijn onderhandelbaar. Zelf je eigen werktijden bepalen, past hierbij.

**Jaarurensystemen en urenbanken.** Bij jaarurensystemen of urenbanken wordt er door medewerkers meer uren gewerkt als het druk is en minder uren als het werkaanbod beperkt is. Over de gehele periode werkt men het aantal uren dat contractueel overeengekomen is, maar dat kan per week verschillen. Bij zelfroosteren ligt het voor de hand om iets soortgelijks te doen. Als medewerkers meer hun eigen werktijden gaan bepalen, zullen ze in de ene week

wellicht meer uren maken dan in de andere. Zolang op het eind van de periode maar op het gemiddelde wordt uitgekomen, is dat geen probleem. Uiteraard gelden de randvoorwaarden van de arbeidstijdenwet.

**Zelfplanning.** Bij zelfplanning vindt de planning van de inhoud van de werkzaamheden door de medewerkers zelf plaats. Zij bepalen onderling wie welke klussen doet. Een voorbeeld hiervan zijn de KPN onderhoudsmonteurs die de klussen van klanten binnen hun eigen regio onderling verdelen via een digitale klussenbak. Bij zelfplanning verdelen medewerkers de werkzaamheden onderling, rekening houdend met individuele voorkeuren. Bij zelfroosteren worden de werktijden en/of diensten verdeeld, ook door rekening te houden met individuele voorkeuren.

maakt van vaste plaatsen (kantoor) en vaste tijdstippen (weekdagen van 9-17 uur). Zelfroosteren ligt dan voor de hand.

**Toepassingsbereik.** In Nederland heeft zelfroosteren in de meest vergaande verschijningsvorm vooralsnog vooral in woord een grote vlucht genomen. In de praktijk van organisaties treffen we niet veel voorbeelden aan. Wel zijn er talrijke verkennende studies of voorzichtige experimenten. In de sector 'transport en logistiek' zijn twee vervoerders in 2008 met pilots bezig geweest. Een containeroverslagbedrijf start in 2009 met pilots. In al deze organisaties werken veel medewerkers in eenzelfde type functie. Het werk is goed planbaar en het werkaanbod is in redelijke mate voorspelbaar. Als ook de wensen van de medewerkers voldoende heterogeen zijn, is zelfroosteren in de

vorm van zelfroosteren durven loslaten. Ze moeten erop vertrouwen dat de bezetting in orde is. Het hogere management ziet de voordelen van hogere arbeidsproductiviteit doordat het vaste personeel ingezet wordt op de momenten dat er werk is.

De 'mildere' vormen van zelfroosteren, ruilen en voorkeuroosters, komen daarentegen veel vaker voor in Nederland. Denk aan industriële bedrijven en uitvoerende overheidsorganisaties zoals hulpdiensten en zorginstellingen. Juist in dergelijke organisaties ligt het voor de hand de stap te zetten naar meer autonomie over werktijden. Als medewerkers in toenemende mate op resultaten worden afgekeurd en tegelijkertijd meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun persoonlijke ontwikkeling, is meer autonomie in werktijden een logische vervolgstap.

## Werkgevers krijgen de vereiste flexibiliteit. Werknemers krijgen zeggenschap over individuele werktijden.

**Het nieuwe werken.** Zodra organisaties overgaan op plaats- en tijdonafhankelijk werken (bijvoorbeeld telewerken, thuiswerken of e-werken) wordt er ook anders omgegaan met werktijden. Op de thuiswerkdagen gelden vaak andere arbeidstijden, in elk geval heeft de medewerker daar meer invloed op. Het werken wordt losge-

meest vergaande variant kansrijk. De weerstanden onder medewerkers komen meestal voort uit onzekerheid: hoe komt het nieuwe rooster tot stand, hoe rechtvaardig wordt de nieuwe systematiek, wat gaat de werkgever met de inconveniëntentoeslag doen? Leidinggevenden moeten als gevolg van de meest vergaande

### Referenties

- Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002). Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract? Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.
- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007). Loven en bieden over werk: naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie. Van Gorcum, Assen.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). Individueel roosteren. NCSI Rotterdam.

**Dr.ir. Jan de Leede is mede-oprichter van ModernWorkx en werkt 1 dag per week aan de Universiteit Twente.**  
jandeleede@modernworkx.nl

**Drs. Erik Jan van Dalen werkt als senior consultant flexibiliteit bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.**  
Erik\_Jan.vanDalen@tno.nl



## Brochure

Het invoeringsproces van een nieuw roostersysteem is complex. Net als beloningssystemen, raken roosters en arbeidstijden aan fundamentele waarden in het werk van medewerkers: tijd en geld. Zo'n veranderproces moet zorgvuldig gebeuren. De randvoorwaarden liggen dan ook in de sfeer van de arbeidsverhoudingen (onderling vertrouwen), de organisatie (open cultuur) en de groep (diversiteit in wensen, homogeniteit in taken). Verder is een goede analyse van het werkaanbod van belang en moeten de arbeidsvoorwaarden mogelijkheden geven voor individueel maatwerk. Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bracht begin 2009 de brochure 'individueel roosteren' uit. Met een gedetailleerd stappenplan en een compleet overzicht van randvoorwaarden, kan de geïnteresseerde lezer uit de voeten om in de eigen organisatie een vorm van zelfroosteren voor te bereiden of te implementeren. De brochure is te downloaden via [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)