



# Individueel roosteren in de uitzendbranche

Gecombineerde TNO/ABU publicatie in het kader van het Branche Innovatie Contract



# Individueel roosteren in de uitzendbranche

Gecombineerde TNO/ABU publicatie



# Colofon

## **TNO**

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

T. 088 866 61 00  
info-arbeid@tno.nl

## **ABU**

Singaporestraat 74  
1175 RA Lijnden  
Postbus 144  
1170 AC Badhoevedorp

T. 020 655 82 55  
info@abu.nl

© 2012

## **Auteurs**

Bart de Graaf  
Anneke Goudswaard  
Sarika Verbiest  
Fietje Vaas  
Jan de Leede (ModernWorkx)

## **Met dank aan**

Tence Inzetbureau  
StudentenWerk  
Consolid

## **Layout**

Coek Design, Zaandam



# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2 Individueel roosteren</b>	<b>6</b>
2.1 Verschillende vormen van individueel roosteren	7
2.2 Voordelen voor de werkgever en werknemer	15
2.3 Voordelen werknemers	16
2.4 Aandachtspunten	17
2.5 De verschillende fasen in het roosterproces van de inlener en de mogelijkheden voor individueel roosteren door de uitzender	18
2.6 Ten slotte	20
<b>3 Individueel roosteren in de uitzendbranche</b>	<b>22</b>
3.1 Individueel roosteren als innovatie	23
3.2 Welke vormen van individueel roosteren hebben we aangetroffen?	23
3.3 Wat zijn de resultaten?	25
3.4 Waar moet je op letten bij implementatie?	27
3.5 ICT	29
3.6 Toekomstvisie ten aanzien van individueel roosteren	30
3.7 Samengevat....	30
<b>4 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>32</b>



# 1. Inleiding



*“Hierdoor krijg ik meer tijd beschikbaar voor werving en coaching van onze flexcollega's, ook op de werkplek zelf. Daarnaast kan ik meer tijd besteden aan strategisch overleg met de klant, bijvoorbeeld over de langere termijn-planning”*

(een intercedent)

*“Voorheen werd ik te pas en onpas gebeld of ik kon werken en moest ik regelmatig 'nee' verkopen. Nu weet ik dat men rekening houdt met mijn voorkeurstijden. En die enkele keer dat het uitzendbureau echt omhoog zit en mij toch belt kan ik meestal wel schuiven met mijn privé-bezigheden”*

(een uitzendmedewerker)

*“Klanten krijgen sneller terugkoppeling over de vulling van de diensten. Bovendien committeren uitzendmedewerkers zich sterker aan toegezegde diensten dan voorheen”*

(een manager van het uitzendbureau).

*“Voor ons is het belangrijk dat een uitzendbureau snel kan aangeven of onze aanvraag ook écht gegarandeerd kan worden ingevuld. Door voortdurend actueel inzicht in beschikbaarheid van uitzendmedewerkers kan ons uitzendbureau ons daarin beter ondersteunen en weten wij waar we aan toe zijn.”*

(een klant van een uitzendbureau)

Individueel roosteren betekent dat medewerkers binnen bedrijfsspecifieke kaders meer zeggenschap over de eigen werktijden hebben dan bij traditionele roostermethoden, waarbij een roosteraar op basis van cao-afspraken vaststelt wie wanneer verwacht wordt te werken. Medewerkers kunnen hierdoor werk en privé beter op elkaar afstemmen. Aan de andere kant zijn werkgevers beter in staat de beschikbare menscapaciteit optimaal te laten aansluiten bij de werkvoorraad of bezettingsbehoefte. Bij uitzendbureaus komt individueel roosteren steeds meer in de belangstelling te staan omdat ook steeds meer klanten van uitzenders er toe overgaan. Uitzenders willen kunnen meebewegen en anticiperen op deze ontwikkeling. Daarbij komt dat individueel roosteren ook voor uitzenders en uitzendmedewerkers voordelen lijkt te bieden. Een betere aansluiting met de individuele behoeften en wensen van uitzendmedewerkers ten aanzien van hun werktijden kan het uitzendbureau helpen om – in een krappe arbeidsmarkt – uitzendmedewerkers aan zich te binden. Tegelijkertijd kan individueel roosteren een behoorlijke efficiencywinst opleveren in het planningsproces van het uitzendbureau.

Deze brochure is bedoeld voor directeuren, HR managers, leidinggevendenden, strategen en planners van uitzendbureaus die willen weten wat de mogelijkheden en consequenties zijn van individueel roosteren in het algemeen en in het bijzonder toegepast op uitzendmedewerkers.

In deze brochure willen we uitzenders laten kennismaken met de diverse vormen van individueel roosteren die in de praktijk in Nederland worden toegepast. Aan de hand van drie voorbeelden van uitzendbureaus die nu al met individueel roosteren werken, zullen we schetsen wat daarvan bij uitzendwerk past en wat de aandachtspunten zijn vooral bij de implementatie. We stippen ook de kansen voor de toekomst aan.



## 2. Individueel roosteren



Individueel roosteren<sup>1</sup> komt in diverse varianten voor. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste vormen, de voor- en nadelen ervan en de risico's en aandachtspunten, toegespitst op vaste medewerkers van bedrijven en organisaties. De voorbeelden komen uit diverse organisaties en hebben geen specifieke relatie met de uitzendbranche. Wel kijken we per variant vooruit naar de geschiktheid voor inzet van uitzendmedewerkers door de uitzendbranche. Ook in het volgende hoofdstuk bespreken we meer specifiek enkele voorbeelden in de uitzendbranche.

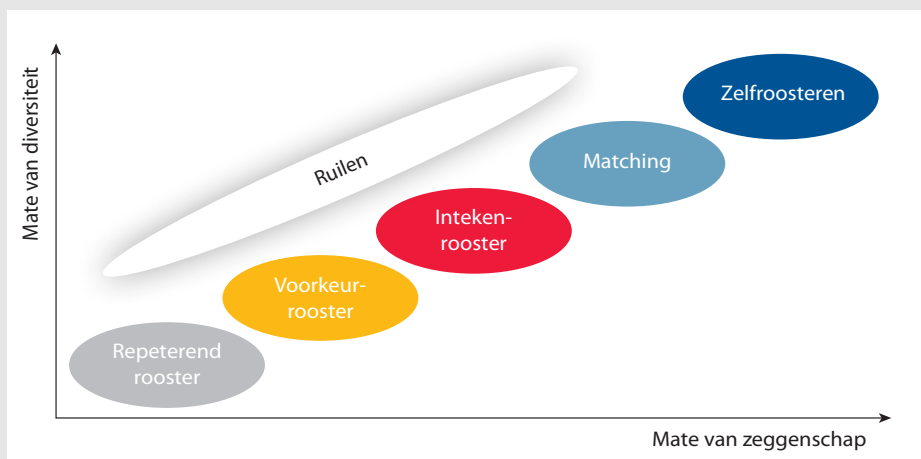
## 2.1 Verschillende vormen van individueel roosteren

Binnen conventionele roostermethoden is het uitgangspunt dat de werkgever voor een bepaalde periode de bezettingseisen definieert waarna een planner de medewerkers op de diverse diensten inroostert. Bij individueel roosteren kunnen de werknemers in meer of mindere mate zelf de invulling van de diensten bepalen.

In de verschillende vormen van zelfroosteren die momenteel worden toegepast, zijn steeds twee variabelen te onderscheiden:

1. De mate van zeggenschap van de individuele werknemer over zijn werktijden,
2. De mate van diversiteit in die werktijden.

In afbeelding 1 zijn de belangrijkste vormen van individueel roosteren langs deze twee assen gepositioneerd.



AFBEELDING 1:  
Verschillende vormen van individueel roosteren

<sup>1</sup> Voor dit hoofdstuk is dankbaar gebruik gemaakt van de brochure "Individueel Roosteren – Kansen voor werkgevers en werknemers", NCSI, 2009.

In het volgende lichten we kort de verschillende roostervormen toe.

## 1 Ruilen

Ruilen bestaat al sinds er dienstroosters zijn: op individuele basis is het meestal mogelijk met een collega te ruilen van dienst, zolang dit voldoet aan de kwalitatieve en kwantitatieve eisen aan de bezetting. De werktijden liggen doorgaans vast terwijl de mogelijkheid van zelfsturing beperkt blijft tot de bezettingseis, de bereidwilligheid van een geschikte collega om te ruilen en de grenzen van de Arbeidstijdenwet. Hoewel veel organisaties ten aanzien van dit laatste punt een oogje dichtknijpen en de geruilde diensten niet registreren. Overigens komt ruilen in samenhang met alle vormen van roosteren voor, maar zal de noodzaak tot ruilen minder zijn naarmate er dichter op de (korte termijn) wensen van individu en organisatie wordt gepland. Verder vindt ruilen doorgaans plaats als de roosters al zijn vastgesteld en gepubliceerd (de zogenaamde beheerfase van het rooster) (zie paragraaf 2.5). De andere vormen van individueel roosteren hebben betrekking op de ontwerpfase van het dienstrooster.

### VOORBEELD RUILEN:

De cao van de Nederlandse Spoorwegen (2010-2013) zegt over Ruilen, het volgende: *"Vanuit de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer bij het toezien op de naleving van de arbeid- en rusttijden is het ruilen van diensten alleen toegestaan met inachtneming van relevante regelgeving en personen. Het ruilen van diensten mag niet leiden tot situaties die strijdig zijn met de Arbeidstijdenwet en/of deze CAO."*

### RUILEN BINNEN DE UITZENDBRANCHE?

Binnen de uitzendbranche zal Ruilen vooralsnog beperkt voorkomen. Allereerst zullen uitzendmedewerkers elkaar en de beschikbare diensten niet kennen of weten te vinden. Ook zal de gun-factor 'vandaag help ik jou, volgende keer help jij mij', bij flexibele pools aanzienlijk minder goed werken dan bij vaste pools van medewerkers. Daarnaast is het de vraag of opdrachtgevers een willekeurige switch van medewerkers zullen accepteren. Klanten hebben vaak een duidelijke voorkeur voor een bepaalde uitzendmedewerker, waar ze al eerder ervaring mee hebben opgedaan. Tenslotte vraagt veelvuldig ruilen van diensten, met name in de uitzendbranche, om nogal wat aanpassingen in de administratie. Verregaande automatisering in combinatie met social media zou in deze situatie verandering kunnen brengen. Uitzendmedewerkers zouden dan een community kunnen vormen op basis van kenmerken als kwalificaties en competenties en/of regio en zo binnen de community met social media ruilverzoeken kunnen doen.

## 2 Repeterend rooster

Een repeterend rooster is een rooster dat zichzelf na een aantal weken herhaalt. Dergelijke roosters zijn vaak collectief van aard, denk aan 2-, 3- of 5-ploegendiensten, maar kunnen ook een meer individueel karakter hebben, in het bijzonder toegepast bij deeltijders. Vooral bij de laatste variant is het mogelijk om met de werkgever structurele afspraken te maken over de eigen werktijden. Het gaat dan vooral om het aangeven van vaste vrije dagen of dagdelen. Repeterende roosters staan vaak voor een langere periode vast. Voor incidentele – korte termijn - wijzigingen is men dan nog steeds aangewezen op ruilen. De medewerker heeft hier beperkte speelruimte wat betreft werktijden, terwijl de zeggenschap vooral gericht is op structurele wensen voor afwijkende werktijden.

### VOORBEELD REPETEREND ROOSTER:

*De Politie werkt met roosterperioden van 28 dagen, die per half jaar op hoofdlijnen worden vastgesteld. De medewerker kan middels een werktijdenmodaliteit, de voorkeur voor een vaste vrije dag per week aangeven. De BARP<sup>2</sup> zegt hierover:*

- 1. Op aanvraag van de ambtenaar kent het bevoegd gezag een werktijden-modaliteit toe, tenzij een zwaarwegend dienstbelang zich daartegen verzet.*
- 2. Een werktijdenmodaliteit is een patroon van arbeidstijden dat leidt tot een herkenbaar patroon van vrije tijd, uitgedrukt in uren of in dagen.*

### REPETEREND ROOSTER BINNEN DE UITZENDBRANCHE?

Het aangeven van individuele voorkeuren bij een repeterend rooster zal, voor zover dergelijke roosters bij opdrachtgevers van de uitzendbranche voorkomen, niet vreemd zijn voor de uitzendbranche. Immers, bij inschrijving zal de kandidaat doorgaans al aangeven op welke tijden hij/zij beschikbaar is. Het opgeven van beschikbaarheden leidt echter nog niet tot een repeterend rooster. Zodra de uitzendmedewerker wordt uitgezonden naar een klant, zal deze over het algemeen de volledige beschikbaarheid van deze uitzendmedewerker verlangen én de aansluiting bij het daar gangbare rooster. Het aangeven van voorkeuren door uitzendmedewerkers in deze vorm heeft alleen zin als de voorkeur te matchen valt met de wens van de klant en er sprake is van een langere uitzendperiode, zodat het rooster voor langere tijd vast komt te liggen.

### 3 Voorkeursrooster

Bij deze vorm van individueel roosteren houdt de planner bij het vaststellen van het rooster zoveel mogelijk rekening met de wensen van individuele of groepen werknemers. Doordat dit rooster periodiek opnieuw wordt ingevuld, kunnen medewerkers per periode hun voorkeur voor bepaalde roosterdiensten aangeven, die dus per periode kan verschillen. Hiermee neemt de diversiteit en zeggenschap over de werktijden verder toe. Of er in dit systeem een goede match is tussen de voorkeuren van het individu en de diensten, hangt over het algemeen af van de kwaliteit van de roosterplanner, de mate waarin de medewerker zijn of haar wensen actief kenbaar maakt en de relatie die de medewerker heeft met de planner. Het verschilt per organisatie in hoeverre er op structurele wijze communicatie plaatsvindt over de roosters en hoe vaak medewerkers hun voorkeuren kunnen doorgeven. De periode waarover mensen hun voorkeuren kunnen doorgeven kan sterk verschillen en hangt samen met de flexibiliteitsbehoefte van het bedrijf, maar ook met de flexibiliteitsbehoefte van de werknemers.

Een specifieke vorm van voorkeursroosters zijn beschikbaarheidsroosters, systemen waarin medewerkers doorgeven wanneer ze beschikbaar zijn en op basis waarvan de planner de bezetting regelt. Het verschil met de voorkeursroosters is dat medewerkers niet meer op het niveau van roosterdiensten maar nu op het niveau van dagen of dagdelen hun beschikbaarheid aangeven. Een ander verschil met voorkeursroosters is dat de medewerker impliciet zijn 'onbeschikbaarheid' aangeeft en daarmee aangeeft wanneer hij niet ingepland kan worden. De roosteraar dient hier dan rekening mee te houden, in tegenstelling tot voorkeursroosters. De planner of het planningssysteem zorgt er tevens voor dat men (gemiddeld) niet meer dan de contractuele werktijd werkt.

#### **VOORBEELD VOORKEURSROOSTER:** **AFDELING OPERATIEKAMERS, FLEVOZIEKENHUIS ALMERE<sup>3</sup>**

*Deze afdeling kent drie soorten diensten met elk verschillende begin- en eindtijden. Voor elke dienst zijn verder de bezettingseisen geformuleerd. Voor elke roosterperiode van 4-5 weken verzamelt de roosteraar de structurele (bijvoorbeeld 'nooit op dinsdagmiddag') en incidentele (bijvoorbeeld vrij voor een bruiloft) wensen van de medewerkers. Hiermee maakt hij een roostervoorstel dat vervolgens teruggaat naar de medewerkers, die voor een finetuning onderling nog kunnen ruilen. Het resultaat is dat in 99% van de gevallen aan de wensen van de medewerkers kan worden tegemoet gekomen.*

### **VOORBEELD BESCHIKBAARHEIDSRUSTER: CALL CENTER MEDEWERKERS**

*Het call center van een bedrijf in de zakelijke dienstverlening is overgestapt van volledig door het bedrijf geplande roosters naar een systeem met beschikbaarheidsroosters. Het call center heeft te maken met grote fluctuaties in het werkaanbod. Op de afdeling wordt zowel met vaste als flexibele contracten gewerkt. Hierbij was in het verleden voor het vaste personeel sprake van voorkeursroosters terwijl met uitzendmedewerkers de gaten in de planning werden gevuld. In het nieuwe systeem worden zowel vaste medewerkers als uitzendmedewerkers gevraagd hun beschikbaarheden door te geven en beide groepen worden volgens eenzelfde systeem ingepland. De omvang van de beschikbare tijd per medewerker hangt af van het basiscontract (aantal uur) en de mate waarop men zich op ongunstige tijdstippen beschikbaar stelt. Het nieuwe systeem betekent dat meer zekerheid wordt geboden aan de uitzendmedewerkers en meer flexibiliteit wordt gevraagd van het vaste personeel.*

### **VOORKEURSRUSTER BINNEN DE UITZENDBRANCHE?**

Uitzendmedewerkers kunnen per planningsperiode hun voorkeurstijden aangeven. Dit zal evenwel een grotere belasting van de planner/intercedent vergen, die per periode het rooster ingevuld dient te krijgen. Daarbij heeft een uitzendbureau natuurlijk als extra uitdaging de taak om niet alleen uitzendmedewerkers aan diensttijden te koppelen, maar ook aan (vaste) klanten. Beschikbaarheidsroosters bieden het uitzendbureau meer mogelijkheden dan pure voorkeursroosters, aangezien de de tijd van beschikbaarstelling per individu groter kan zijn in te zetten uren, maar er geen verplichting is om iemand ook daadwerkelijk op dat tijdstip in te zetten. Voordeel voor een uitzendbureau kan zijn dat er geen uitzendmedewerkers hoeven te worden opgebeld, die niet beschikbaar zijn.

#### **4 Intekenrooster / shift picking**

Bij het intekenrooster kunnen medewerkers intekenen op de lege roosterplaatsen. De roosteraar (eventueel met hulp van ICT) bepaalt vervolgens, gegeven de bezettingseisen, welke diensten aan wie worden toegewezen en houdt hierbij zoveel mogelijk rekening met ieders wensen. Het verschil met de voorkeursroosters is, dat het uitgangspunt voor het planningsproces hier de feitelijke diensten – en dus de bezettingseisen – zijn en niet de individuele voorkeuren. Aan medewerkers kunnen complete diensten worden aangeboden, waarop het individu dan kan inschrijven.

### VOORBEELD INTEKENROOSTER: BIBLIOTHEEK-ORGANISATIES<sup>4</sup>:

1. De leidinggevende maakt de bezettingseisen voor de komende periode bekend: hoeveel medewerkers van welke kwalificatie zijn voor elke dienst benodigd?
2. Elke medewerker schrijft in op de beschikbare diensten, volgens een aantal spelregels (bijvoorbeeld: een minimum aantal avonddiensten).
3. Daar waar afwijkingen zijn, proberen de medewerkers in onderling overleg het rooster alsnog passend te maken. Voor zover dat niet lukt lost de planner de mismatches op.
4. De teamleider doet een finale controle (ATW-eisen, juiste kwalificatie-verdeling etc.) en publiceert tenslotte het rooster.

### INTEKENROOSTER / SHIFT PICKING BINNEN DE UITZENDBRANCHE

Het voordeel van een intekenrooster – boven het voorkeursrooster – voor een uitzendbureau is dat het planningsproces start met concrete klantvragen en diensten. Het uitzendbureau kan de beschikbare diensten kenbaar maken onder de geschikte uitzendmedewerkers die vervolgens kunnen intekenen. Bij over- of onderbezetting zal alsnog een planner moeten bemiddelen. Deze werkwijze vraagt wel enig tijdverloop tussen de klantvraag en de uiteindelijke invulling, onder meer voor de uitzendmedewerkers om te reageren op het aanbod. Deze tijd is een uitzendbureau echter niet altijd gegund, waar vaak een last-minute beroep op inzet wordt gedaan. Dit systeem zal in de praktijk van het uitzendbureau vooral geschikt zijn voor vaste klanten, die een langere termijn forecast maken. Een interactieve website met de beschikbare diensten in combinatie met verwittiging via mail, SMS of WhatsApp kan hierbij ondersteuning bieden. Een ander verschil met vaste medewerkers is dat uitzendmedewerkers – in ieder geval fase A uitzendmedewerkers – geen formele verplichting hebben om een bepaald aantal uren per week te werken en ook minder een ‘psychologisch contract’ hebben met de werkgever om buiten de beschikbaarheidstijden te werken. Met andere woorden, een uitzendmedewerker kan makkelijker ‘nee’ verkopen aan een intercedent. Voor lastige diensten zal de planner dus moeten ‘shoppen’ bij meerdere uitzendmedewerkers.

## 5 Matching

Bij matching geeft de werkgever per dag en tijdstip de bezettingseisen aan. De roosteraar probeert deze zo goed mogelijk te matchen met de individuele wensen van de medewerkers ten aanzien van hun werktijden. Bij deze vorm van individueel roosteren stapt men doorgaans af van vaste diensten, maar wordt meer per (bijvoorbeeld) uur van de dag gepland en kan er dus in variabele dienstlengtes worden geroosterd. Dit kan voor een bedrijf aantrekke-

lijk zijn als de vraag varieert per moment van de dag. Het kan ook voor werknemers aantrekkelijk zijn, als het gecombineerd kan worden met bijvoorbeeld het halen en/of brengen van schoolgaande kinderen.

### VOORBEELD MATCHING: STICHTING SCHAKELRING<sup>5</sup>

*Stichting Schakelring heeft een systeem met matching: het lijkt op intekenroosters, maar het verschil zit in de variabele dienstlengtes. Er zijn vier stappen in de tot stand koming van het rooster (die alle plaatsvinden in de ontwerpfase van het rooster, zie paragraaf 2.5):*

- 1. bezettingsprofiel wordt door teamleider vastgesteld;*
- 2. medewerkers kunnen hun wensen qua diensten invoeren, ze mogen hierbij verschillende dienstlengtes invoeren;*
- 3. bekendmaking van de match van de wensen en het rooster, waarna de medewerkers het resultaat van de vorige ronde gaan aanpassen en verbeteren (via de software of in onderling gesprek);*
- 4. de teamleider stelt het definitieve rooster vast en publiceert het. De teamleider wordt hierbij geholpen door het puntensysteem, zodat de medewerkers die het minst flexibel zijn geweest in de vorige ronden nu bovenaan staan om de gaten dicht te lopen. Als er echt formatieproblemen zijn worden oproepmedewerkers (eigen flexpool) ingezet.*

*De roostersoftware is webbased. Het is voor medewerkers mogelijk om altijd en overal het rooster in te kunnen zien en de ronden in te vullen. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld thuis aan de keukentafel, zodat het rooster afgestemd kan worden met gezinsleden. De software zorgt voor de check op ATW en cao. Bovendien zijn de eigen spelregels (zoals 1 veto dag per maand) in de software opgenomen.*

### MATCHING BINNEN DE UITZENDBRANCHE?

Deze methode van individueel roosteren kan, onder dezelfde voorwaarden en beperkingen als het intekenrooster, toepasbaar zijn binnen de uitzendbranche, al zullen de operationele voordelen voor het uitzendbureau zelf beperkt blijven: De centrale planningsrol ligt evenals bij het intekenrooster, nog steeds bij de planner/intercedent. Omdat medewerkers niet op volledige diensten intekenen maar variabele dienstlengtes kunnen invoeren, vraagt dit om een groep die groot genoeg is om toch alle openstaande klantvragen te vullen. In de praktijk van het uitzendbureau zal dit systeem met name gebruikt kunnen worden bij klanten, die om een groot volume aan uitzendmedewerkers vragen..

## 6 Volledig zelfroosteren

Bij deze vorm van individueel roosteren bepaalt het individu of het team volledig zelf (eventueel met behulp van ICT) wie wanneer werkt, gegeven de door de werkgever vastgestelde bezettingseisen. Meestal gebeurt dit voor een periode van een of enkele maanden vooruit, waarna een nieuw rooster kan worden vastgesteld. In deze variant van individueel roosteren zijn zowel de diversiteit in werktijden als de individuele zeggenschap, maximaal. De rol van de planner is komen te vervallen: het team is integraal verantwoordelijk voor een passende bezetting. De planner of leidinggevende is incidenteel nog nodig om knopen door te hakken, wanneer het team er niet uitkomt. In hoeverre het team mondeling communiceert of het hele systeem online en individueel wordt opgelost, hangt samen met de teamomvang en locatie: als het team te groot wordt of over locaties verspreid werkt, ligt groepscommunicatie minder voor de hand en is ICT harder nodig. Bij een klein team kan een eenvoudig overzicht aan de muur voldoende zijn. Bij deze vorm van individueel roosteren worden van te voren heldere spelregels afgesproken over de wijze waarop de werktijden worden verdeeld over de mensen en de ruimte die het individu krijgt ten aanzien van de individuele wensen. Deze spelregels zorgen er voor dat de werktijden op een rechtvaardige wijze worden verdeeld.

### **VOLLEDIG ZELFROOSTEREN IN NEDERLAND**

*In 2009 voerden TNO en FNV Formaat, in samenwerking met het NCSI een onderzoek uit naar de stand van zaken ten aanzien van zelfroosteren in Nederland<sup>6</sup>. Vijftien koploper-bedrijven werden bezocht. Uit de inventarisatie bleek dat geen van de vijftien onderzochte organisaties het concept van volledig zelfroosteren al toepaste. Eén organisatie voerde een pilot uit met zelfroosteren. In de overige veertien organisaties was het voorkeursrooster de meest voorkomende variant. Drie organisaties pasten matching toe; een vorm die dicht tegen zelfroosteren aanligt, maar waar een leidinggevende of dienstplanner toch nog een beslissingsbevoegdheid behoudt in het roosterproces. Hieronder geven we een voorbeeld dat nog het meest dichtbij volledig zelfroosteren komt, namelijk de roosterwijze bij Buurtzorg. De zelfsturende teams van Buurtzorg kennen geen teamleiders en zijn zelfstandig, ook wat het rooster betreft.*

6 *Individueel roosteren in Nederland. Een samenvatting van onderzoek (2009). TNO, FNV Formaat, NCSI.*



### **VOORBEELD ZELFROOSTEREN: BUURTZORGTEAM BRUNSSUM –ONDERBANKEN<sup>7</sup>**

*Buurtzorgteam Brunssum-Onderbanken is een zelfstandig team van wijkteamverpleegkundigen. Er zijn twee teamleden, die als coördinatoren optreden en die samen extra taken uitvoeren in het roosterproces en ervoor zorgen dat op tijd de roosters klaar zijn. Op basis van de dagelijkse zorgvraag en van de geplande en gewenste vrije dagen maken zij met een spreadsheetprogramma de eerste versie van het rooster op de computer. De overige teamleden hebben via hun inlogcode ook altijd inzicht in het rooster. De vrije dagen zijn al eerder geïnventariseerd bij de medewerkers. Ook de opleidingen zijn al gepland. Wanneer de (dag)diensten zijn ingevuld, dan komen de openstaande (avond)uren op een lijst te staan. Dit overzicht wordt met het gehele team besproken en afgestemd. Iedereen kan het rooster in elke fase aanvullen totdat het definitief is. Op deze manier wordt in 90% van de gevallen aan de voorkeurswensen van medewerkers voldaan. Het rooster wordt een maand vooruit gepland. Halverwege de voorgaande maand moet het rooster klaar zijn. Deze speling wordt gebruikt om bijstellingen in het rooster te kunnen doen, bijvoorbeeld in het geval van ziekmeldingen.*

### **VOLLEDIG ZELFROOSTEREN BINNEN DE UITZENDBRANCHE?**

Volledig zelfroosteren als team vraagt om een cultuur van zowel onderling vertrouwen, om te willen geven en nemen, als om een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit zal goed gedijen in een omgeving waarin medewerkers elkaar en elkaars belangen en voorkeuren kennen en respecteren en in een omgeving waarin de medewerkers de bezettingseisen kennen en onderschrijven. Bovendien vraagt het dat medewerkers onderling de belangen afstemmen. Het ligt niet in de lijn der verwachting dat een dergelijke cultuur zich snel zal ontwikkelen binnen een steeds wisselende en anonieme pool van uitzendmedewerkers. Hierin kan verandering komen als uitzendmedewerkers voor een klant of sector zich bijvoorbeeld gaan verenigen in een community.

## **2.2 Voordelen voor de werkgever en werknemer**

Deze paragraaf beschrijft de voordelen voor werkgevers en werknemers. Dit is gebaseerd op bevindingen uit de literatuur en uit de praktijk van toepassingen van individueel roosteren. Het zijn daarmee algemene voordelen, niet specifiek voor de uitzendbranche. Wel mogen we verwachten dat deze effecten ook voor de uitzendbranche gelden, bij vergelijkbare imple-

7 Kennisbank Sociale Innovatie: "Jong Buurtzorgteam Brunssum-Onderbanken regelt zelf haar roosters" (2010).

mentaties. In paragraaf 2.5 en in hoofdstuk 3 zoomen we nader in op de mogelijkheden die individueel roosteren van uitzendmedewerkers voor uitzendorganisaties kunnen hebben.

#### *Voordelen werkgevers*

- Allereerst kan de werkgever met individueel roosteren de vraag en het aanbod van werk gedurende de dag, week of langere periode, beter met elkaar in balans brengen.
- De bezettingseisen per planperiode kunnen steeds worden vastgesteld. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld leegloop en overwerk gereduceerd worden. Individueel roosteren biedt de werkgever de mogelijkheid om meer potentiële werknemers te bereiken, namelijk degenen die wegens privéomstandigheden of –wensen niet op vaste tijden willen of kunnen werken. Vooral in een krappe arbeidsmarkt is dit een groot voordeel.
- Voor bestaande werknemers neemt de aantrekkelijkheid van de werkgever toe, indien door middel van individueel roosteren de balans tussen werk en privé beter bewaakt kan blijven. Dit leidt tot lagere wervingskosten en een lagere betreunde uitstroom.
- Het ziekteverzuim van gemotiveerd en betrokken personeel is doorgaans lager, wat ook daadwerkelijk gesignaleerd wordt bij werkgevers die individueel roosteren hebben ingevoerd.
- Tenslotte zullen leidinggevenden en planners – indien individueel roosteren eenmaal is ingevoerd – minder tijd hoeven besteden aan het ‘rond krijgen’ van de bezetting, zodat ze zich met andere zaken bezig kunnen houden.

Al deze voordelen maken dat de concurrentiekracht van de (reguliere) organisatie toeneemt, mits de implementatiekosten van individueel roosteren in balans blijven met de opbrengsten.

### 2.3 *Voordelen werknemers*

Individueel roosteren geeft de medewerker meer zeggenschap over de eigen werktijden. Dat geeft enkele belangrijke voordelen:

- Het stelt de medewerker vooral beter in staat om werk en privé te combineren, al ligt (behalve bij volledig zelfroosteren) de uiteindelijke zeggenschap bij de werkgever.
- Doorgaans resulteert dit in een hogere tevredenheid over de werktijden en roosters en geeft dit meer rust in de roosters.
- Individueel roosteren kan leiden tot een eerlijkere manier van roosteren, omdat alle medewerkers de ruimte krijgen om hun wensen kenbaar te maken, en niet alleen de wat meer ‘assertieve’ medewerkers met goede banden met de planner. Dit is vooral het geval wanneer bijvoorbeeld met een punten-systeem wordt gewerkt, of in teams met een ‘volwassen’ onderlinge teamverhouding.
- Medewerkers krijgen eigenaarschap op een voor hen belangrijk thema (werktijden) waardoor de betrokkenheid bij het werk en bij de organisatie toeneemt.

## 2.4 Aandachtspunten

De genoemde voordelen van individueel roosteren zijn natuurlijk aantrekkelijk. Het invoeren van individueel roosteren is echter geen gemakkelijk proces en vereist daarom zorgvuldigheid. Hieronder benoemen we aandachtspunten bij het invoeren van individueel roosteren.

### *Commitment*

Invoering van individueel roosteren vraagt commitment van zowel management als medewerkers. Door meer zeggenschap van medewerkers verandert de leiderschapsrol van het middenkader, enerzijds doordat (plannings-)taken losgelaten moeten worden en anderzijds omdat mogelijk meer en vaker uitgelegd moet worden hoeveel menscapaciteit op welk moment nodig is. Door de grotere verscheidenheid aan roosters verkleint voor de leidinggevende mogelijk het overzicht.

### *Wennen*

Individueel roosteren vraagt een gewenningsperiode van alle betrokkenen. Medewerkers moeten vaker korte-termijn beslissingen nemen ten aanzien van hun werktijden, er moet meer gecommuniceerd worden. Leidinggevend en planners moeten leren loslaten. Dat kan tot een gevoel van onzekerheid leiden. Zeker in de beginperiode.

### *Afspraken maken*

Indien de werkgever met individueel roosteren inzet op verhogen van zijn productieflexibiliteit, zal hij collectieve afspraken moeten maken over de verloning, het opsparen en opnemen van uren et cetera.

Individueel roosteren kan gevolgen hebben voor de arbeidsvoorwaarden. Een grote zorg bij medewerkers, is dat zij hun onregelmatigheidsvergoeding gaan kwijtraken als zij vrijwillig intekenen op inconveniente uren. In de praktijk is dat (nog) niet aan de orde. Wel worden collectieve toeslagen losgelaten en wordt de toeslag van medewerkers meer direct gekoppeld aan de gewerkte uren. Anderzijds kan het bieden van extra beloning (in de vorm van extra tijd of bonuspunten) de vulling van 'impopulaire' diensten vergemakkelijken.

Verder hechten bonden doorgaans waarde aan het vrij gedetailleerd vastleggen van collectieve afspraken, terwijl het bij individueel roosteren meer gaat om het vastleggen van globale uitgangspunten en een helder roosterproces.

Individueel roosteren kan doorgaans niet zonder regels of tenminste principe-afspraken. Deze afspraken kunnen per organisatie en team verschillen. Zo kan men bijvoorbeeld als randvoorwaarde stellen dat de lusten en lasten (bijvoorbeeld nachtdiensten) gelijk worden verdeeld. Maar in een team waarin sommigen de nachtdiensten te zwaar vinden en anderen juist een hekel hebben aan vroege ochtenddiensten of weekenddiensten zal dit minder nodig zijn. Zeker indien de werkgever individueel roosteren inzet ten behoeve van het reali-

seren van capaciteits-flexibiliteit, zullen ook afspraken gemaakt moeten worden over de bandbreedte van (bijvoorbeeld wekelijks) te werken uren in relatie met de contracturen.

### *Volwassen gesprek over roosteren*

Individueel roosteren heeft alles te maken met onderlinge verhoudingen binnen het team of de afdeling. Het is een kwestie van geven en nemen: "jij neemt deze lastige dienst, dan doe ik de volgende". Als er onderling geen basis van vertrouwen is, zal dat proces moeizaam blijven gaan. Het bevorderen van het goede gesprek over plannen en roosteren is daarom ook een belangrijk aandachtspunt. Algemeen stellen we dat invoering van individueel roosteren zorgvuldig en met medezeggenschap van medewerkers dient te worden vormgegeven.

### *Planningssysteem*

Individueel roosteren is zeer geholpen met planningsoftware die het hele proces van aangeven van voorkeuren, het uitonderhandelen en uiteindelijk de toewijzing van diensten, transparant en inzichtelijk maakt. Dat geldt zeker wanneer het intekenroosters, matching of zelf-roosteren voor grotere groepen medewerkers betreft. Meer toegevoegde waarde ontstaat wanneer de roostersoftware gekoppeld is aan de planningsssoftware, de personeelsinformatiesystemen en de salarisadministratie. Bovendien maken de moderne communicatiemiddelen het mogelijk voor werknemers om overal, online, de status van de meest recente planning in te zien, voorkeuren aan te geven en/of te wijzigen et cetera.

## 2.5 De verschillende fasen in het roosterproces van de inlener en de mogelijkheden voor individueel roosteren door de uitzender

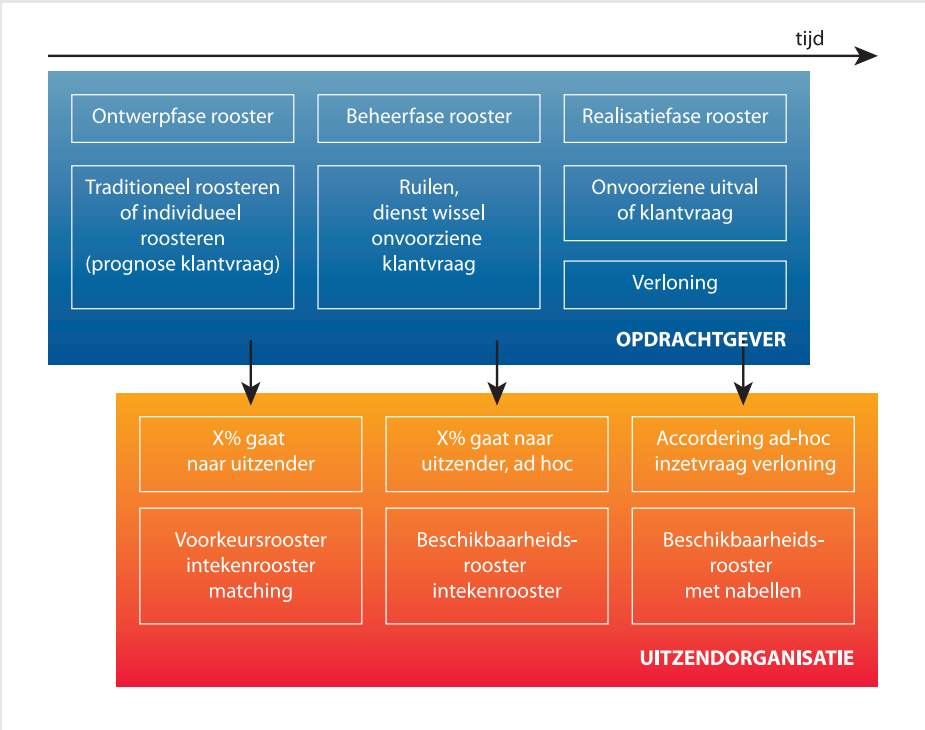
Een interessante vraag is wat de invoering van individueel roosteren bij klanten van de uitzendbranche voor gevolgen kan hebben voor de inhuur van uitzendmedewerkers. Dat is verder overigens niet de centrale vraag voor deze brochure, maar wel interessant om kort te bespreken.

In de praktijk kent een roosterproces doorgaans drie fasen: een ontwerpfase, een beheerfase en een uitvoeringsfase. Tijdens de ontwerpfase wordt door het bedrijf het rooster vastgesteld (al dan niet met participatie door medewerkers), terwijl in de beheerfase het rooster is gepubliceerd en medewerkers kunnen ruilen of wisselen van diensten als zij voorzien dat ze op bepaalde dagen of tijdstippen niet kunnen werken. Dit laatste zal overigens minder voorkomen indien medewerkers meer betrokken zijn geweest bij het basisrooster. Ook tijdens de uitvoeringsfase kan er overigens geruild worden, doorgaans wegens onvoorziene omstandigheden (bijvoorbeeld wegens zorg voor een zieke huisgenoot).

De vraag aan het uitzendbureau verschilt in de verschillende fasen: tijdens de ontwerpfase heeft het inlenende bedrijf zicht op structurele tekorten en kan het een capaciteitsverzoek aan het uitzendbureau doen voor een langere termijn. In de beheerfase komen de knelpun-

ten aan het licht en wordt de vraagtermijn korter, want dichterbij de uitvoering. In de uitvoeringsfase wordt de vraag helemaal ad hoc, bijvoorbeeld als gevolg van ziekte van medewerkers of een onvoorziene (verhoogde) vraag door de klant van de inlener. Dit betekent dat het uitzendbureau in de ontwerpfase anders kan inspelen op de vraag van de inlener dan in de beheer- en uitvoeringsfase: in de ontwerpfase kan het uitzendbureau, mits tijdig geïnformeerd, voor de capaciteitsvraag werken met voorkeursroosters, intekenroosters of matching, Beschikbaarheidsroosters (waarbij uitzendmedewerkers hun beschikbaarheid of juist onbeschikbaarheid aangeven) zullen in deze fase minder aan de orde zijn omdat uitzendmedewerkers doorgaans niet twee maanden van tevoren op dagniveau hun (on-)beschikbaarheid kunnen of willen aangeven. Voor de klantvraag tijdens de beheer- en uitvoeringsfase zal het uitzendbureau, gezien de korte termijn waarop de dienst moet worden ingevuld, eerder zijn aangewezen op beschikbaarheidsroosters. Waar in de beheerfase kan worden volstaan met het volledig online aanbieden en intekenen op diensten, zal men in de realisatiefase genoodzaakt zijn om ter verificatie nog na te bellen : (wegens de korte doorlooptijd). Een en ander is verduidelijkt in afbeelding 2.

Overigens vinden de voorbeelden uit hoofdstuk 3 van deze brochure alle plaats in de realisatiefase dan wel aan het eind van de beheerfase.



**AFBEELDING 2:** verschillende roosterfasen van de inlener en de meest aantrekkelijke vormen van individueel roosteren door uitzendmedewerkers.

Tenslotte merken we op dat als de klant zélf overgaat tot individueel roosteren, de kans bestaat dat in de beheer- en realisatiefase, meer dan nu het geval is, enkel nog de lastig invulbare diensten voor het uitzendbureau overblijven. Dit maakt het nog aantrekkelijker voor het uitzendbureau om zo mogelijk al in de ontwerpfase met de klant afspraken te maken over percentages in te zetten uitzendmedewerkers voor de komende roosterperiode.

## 2.6 Ten slotte

Individueel roosteren wint langzaam maar zeker terrein in bedrijven en instellingen. Het biedt voordelen voor werknemers en werkgevers en het sluit aan bij tendensen als meer zelfsturing voor medewerkers en meer flexibiliteit in de bedrijfsvoering.

Als individueel roosteren zorgvuldig en participatief wordt ingevoerd, biedt het grote kansen.

Het lijkt er op dat bepaalde vormen van individueel roosteren ook voor uitzendmedewerkers interessant kunnen zijn. In het volgende hoofdstuk gaan we daar op in, aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk.





### 3. Individueel roosteren in de uitzendbranche



*“Als uitzendbureau willen we innovatief zijn en bij de toekomstige arbeidsmarktkrapte, medewerkers aan ons binden door hen iets extra's te bieden. Daarom zijn we aan het experimenteren met zelfroosteren”*

*(Een manager van een uitzendbureau.)*

Hoewel steeds meer organisaties en bedrijven experimenteren met vormen van individueel roosteren of het zelfs definitief doorvoeren, vindt deze vorm van roosteren binnen de uitzendbranche – en dan in het bijzonder voor de uitzendmedewerkers - nog maar mondjesmaat plaats.

In dit hoofdstuk lichten we de ervaringen met individueel roosteren binnen de uitzendbranche toe aan de hand van drie voorbeelden. Tence Inzetbureau en Consolid hebben medio 2012 voor specifieke (pilot-)groepen een vorm van individueel roosteren ingevoerd; StudentenWerk werkt er al een aantal jaren mee.

### 3.1 Individueel roosteren als innovatie

Unaniem geven de drie uitzenders aan dat individueel roosteren door uitzendmedewerkers bijdraagt aan een efficiëntere bedrijfsvoering binnen het uitzendbureau zelf en tot een hogere tevredenheid bij de uitzendmedewerkers. Maar ook realiseren zij zich dat innovatie van levensbelang is om te overleven in de uitzendbranche. Individueel roosteren is zo'n innovatie, en wel voor de eigen uitzendmedewerkers, maar ook in de dienstverlening richting opdrachtgevers. “Door het in je eigen organisatie in te voeren ben je er op voorbereid als in de toekomst de klant ertoe overgaat”, aldus Cees Splinter van Consolid.

### 3.2 Welke vormen van individueel roosteren hebben we aangetroffen?

De vorm van individueel roosteren die we bij de drie uitzendorganisaties aantreffen, is het werken met beschikbaarheidsroosters, een specifieke variant op voorkeursroosters. Hierbij voeren de uitzendmedewerkers on-line in het planningssysteem van de uitzender in wanneer zij wel of niet beschikbaar zijn, op dag- en uur-niveau. Het verschil met voorkeursroosters is dat uitzendmedewerkers niet worden ingepland op tijdstippen die zij als niet beschikbaar hebben aangemerkt, terwijl dat bij voorkeursroosters wel het geval kan zijn. Achtergrond van dit verschil is dat uitzendmedewerkers, in tegenstelling tot vaste medewerkers, geen vaste gemiddelde werkweek hoeven te vullen. Voor twee van de drie bezochte uitzendorganisaties was deze werkwijze nieuw: voorheen werden de tijdelijke medewerkers één voor één gebeld en gevraagd of zij op dat-en-dat tijdstip wilden werken. Cees Splinter licht toe: “Voorheen kon men ook wel voorkeuren aangeven, maar niet systematisch: had je een goed contact met de planner dan wist die wel wanneer je wel en niet inzetbaar was. Het grote voordeel van de

## CASE 1:

### Beschikbaarheidsroosters binnen Consolid

Consolid is een middelgrote uitzendorganisatie die in tijdelijke medewerkers voorziet ten behoeve van met name personen- en goederenvervoer (over weg en spoor) en beveiliging. Met circa 90 medewerkers en 1200 werkzame uitzendmedewerkers is Consolid binnen de branche "Vervoer en Veiligheid" de grootste gespecialiseerde uitzender.

De twee pilots omvatten het werken met beschikbaarheidsroosters door 70 medewerkers bij Personenvervoer en circa 25 medewerkers bij Beveiliging. Uitzendmedewerkers geven hierbij steeds voor de komende weken hun beschikbaarheid aan, op dag- en uurniveau en worden bij binnenkomende klussen daarop door de planner ingepland. Deze planner kan met één druk op de knop zien wie voor een bepaalde dienst beschikbaar zijn.

Het invullen van het beschikbaarheidsrooster is niet vrijblijvend: "Uitzendmedewerkers worden geacht het te actualiseren en regelmatig te raadplegen om te zien of ze zijn ingeroosterd. Alleen bij zeer korte termijn-inroostering (bijvoorbeeld dezelfde dag of de volgende dag vroeg in de ochtend) belt de planner na ter verificatie", aldus Cees Splinter, manager Marketing.

Een van de redenen dat Consolid deze pilot uitvoert is dat zij verwacht dat door individueel roosteren bij haar opdrachtgevers zal toenemen. Daardoor zullen deze beter in staat zijn om hun planning inzichtelijk te krijgen en de toegenomen flexibiliteit van hun vaste personeel kan leiden tot een kleiner beroep op uitzenders. De vraag die overblijft zal bovendien nog meer ad-hoc worden dan nu het geval is, onder andere om onvoorziene gaten als gevolg van bijvoorbeeld ziekte op te vangen. "We kunnen echter niet achterblijven als we als uitzendorganisatie een aantrekkelijke werkgever willen blijven, zeker als de klant in de toekomst ook overgaat tot individueel roosteren". Verdere mogelijkheden voorziet Consolid als in de toekomst de opdrachtgever in zijn planning, ook automatisch het tijdelijk personeel mee kan nemen.

Consolid heeft na de invoering van de pilot de tevredenheid onder haar uitzendwerkers uitgebreid onderzocht. Meer dan 90% van de uitzendwerkers vindt dat de nieuwe werkwijze bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van Consolid als werkgever. Men werkt vaker op tijdstippen dat men wil werken en is meer tevreden over hun invloed op de werktijden. De meerderheid geeft ook aan dat de opgestelde spelregels rond de werkwijze eerlijk en duidelijk zijn en dat ze consequent worden toegepast. Het gewogen rapportcijfer over de verschillende aspecten rond hun werktijden en uren is een 7.

In de pilot is gebleken dat de –ook tevreden- planners meer dan 50% tijdsparing in hun proces realiseren. Dit zit vooral in minder telefoon- en mailverkeer en het terugbrengen van alle communicatie rond planning binnen één systeem.

nieuwe methode is dat de planner in één oogopslag ziet wie voor een dienst wel en niet beschikbaar zijn. Dat scheelt een hoop getelefoneer en bovendien kunnen we de klant veel sneller terug melden welke diensten we kunnen bemensen. Bij Consolid gebruikte 79% van de uitzendmedewerkers de telefoon als medium om met de planners te communiceren over hun voorkeuren en 21% de email. De tijdwinst voor planners in de nieuwe werkwijze is meer dan 50% in de communicatieve aspecten van het plannen.”

Voor uitzendorganisatie StudentenWerk, van origine een internetbedrijf, is deze wijze van roosteren al langer gebruikelijk; daar richt zich momenteel de inspanning op de uitrol van deze werkwijze over alle kantoren.

Bij Tence Inzetbureau en StudentenWerk wordt momenteel gewerkt aan de mogelijkheid dat de klant zelf zijn diensten kan invoeren in het planningssysteem van het uitzendbureau. Daardoor kan de matching nog sneller en efficiënter plaatsvinden. Karin van der Gragt (StudentenWerk): “Een grote klant uitte de wens haar vaste rooster in ons plansysteem te kunnen zetten, zodat StudentenWerk in één keer alle gaten op zou kunnen vullen met uitzendmedewerkers, in plaats van ‘per dienst’, zoals dat op dit moment nog gebeurt.” Cees Splinter merkt evenwel op dat zijn klanten er vooralsnog de voorkeur aan geven om openstaande diensten apart door te geven, per mail of per fax. “Als ze dat in ons systeem zouden moeten invoeren vraagt dat voor hen een aantal extra handelingen waar ze vooralsnog niet op zitten te wachten”. Hierbij speelt een rol dat bij de klanten van Consolid het grootste deel van de diensten tot op de minuut afwijkende begin- en eindtijden heeft.

### 3.3 Wat zijn de resultaten?

De drie uitzenders geven unaniem aan dat individueel roosteren zowel voor de klant, voor de uitzendmedewerker als voor het uitzendbureau zelf grote voordelen heeft.

#### *Voor de klant.....*

Klanten krijgen sneller en soms zelfs online terugkoppeling over de vulling van de diensten. Bovendien, zo merken alle drie de uitzendbureaus op, committeren uitzendmedewerkers zich sterker aan toegezegde diensten dan voorheen. De klant merkt dit aan een hogere gemotiveerdheid van uitzendmedewerkers en een lagere no-show.

Tenslotte merken twee van de drie uitzenders op dat hun klanten het prettig vinden om met hetzelfde systeem te werken als het uitzendbureau (om de voortgang te monitoren en in de toekomst diensten in te kunnen voeren), ook al is dit systeem niet gekoppeld aan het eigen planningssysteem van de klant.

#### *Voor de uitzendmedewerker.....*

Uitzendmedewerkers vinden het prettiger om vooraf aan te geven wanneer zij wel en niet kunnen werken. Bij een tevredenheidsenquête bij uitzendmedewerkers van Consolid over de pilot met beschikbaarheidsroosters geeft een meerderheid (61%) aan, tevreden te zijn over

## CASE 2:

### Beschikbaarheidsroosters binnen Tence Inzetbureau

#### *Tence Inzetbureau*

Tence Inzetbureau, opgericht in 1992, verzorgt met 250 vaste medewerkers de inzet van 3500 flexcollega's in Productie, Industrie, Transport, Logistiek en in Zakelijke dienstverlening. Naast uitzenden verzorgt Tence Inzetbureau payroll, werving en selectie, poolmanagement en detachering. Tence Inzetbureau beschikt over 35 vestigingen in Nederland en is onderdeel van Vebego Internationaal.

#### *Pilot*

Voor een nieuwe klant die gebruik maakt van een pool van circa 100 speciaal ingewerkte flexcollega's past Tence Inzetbureau sinds begin 2012 individueel roosteren toe. Hierbij geven de flexcollega's voor de komende periode (doorgaans één à twee weken vooruit) online hun on-beschikbaarheid aan waarna de planner van het uitzendbureau met één druk op de knop kan zien wie voor een bepaalde dienst kan worden ingezet. Bij het matchen kan het systeem filteren (bijvoorbeeld: 'wel of niet meer dan 5 dagen gewerkt'). Alvorens iemand daadwerkelijk wordt ingepland neemt de intercedent telefonisch contact met de flexcollega op ter bevestiging.

Doordat de klant in het systeem tevens de daadwerkelijke begin- en eindtijden kan invoeren kan de uiteindelijke verloning ook weer met behulp van het zelfde planningssysteem plaatsvinden.

De reden voor invoering van deze vorm van individueel roosteren is drieledig, zo legt Willem Butz, directeur, uit. "Allereerst willen we als bedrijf innovatief zijn om ons te onderscheiden in de markt. Maar dat doen we niet zomaar: door deze manier van werken kunnen wij zelf sneller, efficiënter en kwalitatiever opereren naar zowel onze klanten als naar onze flexcollega's. Tenslotte verwachten wij op deze manier een aantrekkelijker werkgever te zijn, doordat onze flexcollega's zelf kunnen aangeven wanneer ze beschikbaar zijn in plaats dat ze te pas en onpas gebeld worden om te werken en regelmatig 'nee' moeten verkopen." Dat het inderdaad werkt is volgens Melissa Dijkhuis, Intercedent, te zien aan de grote stabiliteit van de pool en het lage percentage 'no shows'. Verder heeft zij meer tijd beschikbaar voor werving en begeleiding van flexcollega's maar ook voor overleg met de klant, over bijvoorbeeld de langere termijnplanning of voor het begeleiden van flexcollega's op klantlocatie.

de invloed op de werktijden (in de oude situatie was dat 32%). Dit ondanks het gegeven dat 53% van de medewerkers aangeeft 'soms tot zeer vaak' buiten de opgegeven uren te werken. Zie ook de quote aan het begin van Hoofdstuk 2.

#### *Voor de uitzendorganisatie....*

Planners of intercedenten van het uitzendbureau hoeven niet meer iedereen te bellen om de klantvraag ingevuld te krijgen, wat een tijdsbesparing van 50% of meer oplevert. Melissa Dijkhuis, Intercedent bij Tence Inzetbureau: "Hierdoor krijg ik meer tijd beschikbaar voor werving en coaching van onze flexcollega's, ook op de werkplek zelf. Daarnaast kan ik meer tijd besteden aan strategisch overleg met de klant, bijvoorbeeld over de langere termijn-planning".

### 3.4 Waar moet je op letten bij implementatie?

Invoering van individueel roosteren vraagt een duidelijk andere werkwijze van het uitzendbureau én van de uitzendmedewerker. Dit geldt ook voor de klant als die toegang wordt geboden tot het planningssysteem van de uitzender.

#### *Impact voor de uitzender*

Individueel roosteren vraagt allereerst aandacht voor de werkwijze en medewerkers van de uitzendorganisatie zelf. Sommige planners, die wat meer 'traditioneel ingesteld' zijn, - zo geven Consolid en Tence Inzetbureau aan - toonden in het begin weerstand tegen de nieuwe werkwijze. Zo zouden uitzendmedewerkers niet gedisciplineerd genoeg zijn of zouden oudere uitzendmedewerkers niet handig genoeg met de benodigde ICT zijn. "Niets van dat alles blijkt in de praktijk waar te zijn: nagenoeg iedereen is tegenwoordig online" aldus Cees Splinter (Consolid) en Willem Butz (Tence Inzetbureau).

Daarnaast zal de uitzender moeten investeren in een uitbreiding van hun ICT, zowel qua zelf-planningssoftware als qua toegangsmogelijkheid door uitzendmedewerkers via het Web. Dit vraagt niet enkel een eenmalige investering in hardware, ook planners/intercedenten zullen met dit systeem moeten leren werken.

Zeker als in de toekomst uitzendmedewerkers zelf kunnen gaan intekenen op diensten, vraagt dit van uitzenders om goed na te denken over de wijze waarop bijvoorbeeld de diensten aan de uitzendmedewerkers worden aangeboden. Met andere woorden, welke geschreven en ongeschreven 'regels' past de planner nu toe die straks geformaliseerd moeten worden? Zoals "krijgt degene met de meeste ervaring de voorkeur, of juist degene die zich in het verleden het meest bereidwillig heeft getoond?" En wat te doen met de voorkeuren van de klant? Deze issues zijn bijvoorbeeld met goed doordachte puntensystemen te ondervangen.

## CASE 3:

### Beschikbaarheidsroosters binnen StudentenWerk

StudentenWerk is een uitzendbureau dat zich richt op bijbanen en startersbanen, zowel parttime als fulltime. Haar missie is om studenten en starters aan de juiste baan te helpen en hen te begeleiden in hun carrière op de arbeidsmarkt. StudentenWerk is opgericht in 2000 als internetbedrijf en in 12 jaar tijd uitgegroeid tot een uitzendbureau met ruim 250 medewerkers, verdeeld over meer dan 25 vestigingen.

#### *Pilot*

Omdat StudentenWerk van origine al sterk op ICT, automatisering en communicatie via Internet is gebaseerd (StudentenWerk beschikt bijvoorbeeld niet over inlooplocaties zoals de meeste uitzenders), is het werken met beschikbaarheidsroosters al langer gebruikelijk. Hierbij geven medewerkers op dag- en uurniveau online hun beschikbaarheid aan, welke de intercedent vervolgens matcht met de door de klant in hetzelfde systeem ingevoerde diensten of capaciteitsvraag. Bij elke toewijzing van een dienst of serie diensten vindt telefonisch contact met de uitzendmedewerker plaats ter bevestiging.

In 2012 heeft StudentenWerk intern onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om de bemoeienis van de intercedent verder terug te brengen, door uitzendmedewerkers zelf in te laten tekenen op diensten. De rol van de intercedent is dan om de voortgang te monitoren, eventueel in te grijpen en om een laatste check te doen.

"Wij willen deze methode pas invoeren nadat we een soort puntensysteem hebben ontwikkeld om bijvoorbeeld de voorkeuren voor de klant voor bepaalde medewerkers mee te kunnen laten wegen, of om niet het principe 'wie het eerst komt, het eerst maalt' te laten plaatsvinden. Dit vraagt echter om een zorgvuldige voorbereiding", aldus Karin van der Gragt, Operationeel Manager van het National Service Center van StudentenWerk.

Het uitzendbureau dient in elk geval zelf eerst een visie op individueel roosteren te ontwikkelen. Omdat de introductie van beschikbaarheidsroosters bij Tence Inzetbureau en Consolid een rigoureuze wijziging met de tot dan toe gebruikte methode was, hebben zij ervoor gekozen de implementatie te laten begeleiden door een externe partij, gespecialiseerd in planningsmethodieken en individueel roosteren. Voor StudentenWerk speelt dit in mindere mate daar dit bureau van origine al gebruik maakt van beschikbaarheidsroosters en bovendien vernieuwingen veelal vanuit eigen gelederen opstart en begeleidt.

Tenslotte zal het uitzendbureau na moeten denken over de invulling van de vrijgekomen tijd bij de planner, welke zich nu bijvoorbeeld meer kan richten op coaching van uitzendmedewerkers en/of op de klantrelatie.

#### *Impact voor de uitzendmedewerker*

De uitzendmedewerker zal meer dan voorheen continu verantwoordelijk zijn voor een juiste en actuele kennisgeving van zijn (on-)beschikbaarheid, waarbij bovendien geldt: beschikbaar is dan ook écht beschikbaar (en hetzelfde geldt voor onbeschikbaarheid). Voordeel is dat de uitzendmedewerker niet meer te pas en te onpas wordt gebeld.

De drie bezochte uitzenders formaliseren dit soort afspraken dan ook middels een gedragsprotocol of handleiding. Verder dient de uitzendmedewerker om te kunnen gaan met het planningssysteem, wat bij geen van de drie uitzendbureaus een probleem blijkt te zijn. Uiteraard beschikt elke uitzendmedewerker over een unieke toegangscode tot het online planningssysteem en dus ook over een eigen PC (of mobiel apparaat) met internetverbinding. Bij één van de bezochte uitzenders (Consolid) worden de diensten rechtstreeks via het systeem toegewezen; de uitzendmedewerker dient dan dus uit eigen beweging periodiek het systeem te raadplegen om te zien of hij is ingeroosterd. Enkel indien diensten op heel korte termijn worden toegewezen wordt de uitzendmedewerker gebeld ter verificatie.

#### *Impact voor de klant*

Van de huidige werkwijze van individueel roosteren (beschikbaarheidsroosters) hoeft de klant in principe niets te merken, anders dan dat het matchingsproces sneller verloopt. Als de klant in de toekomst zelf zijn diensten kan invoeren, wordt dat anders. Doorgaans zal de klant een ander planningssysteem dan de uitzender hebben, waardoor rechtstreekse koppeling van de planningssystemen niet mogelijk is (tenzij in de toekomst een dergelijk interface wordt ontwikkeld). De klant zal dus zelf gegevens van het ene systeem naar het andere moeten 'overkloppen' (of slim kopiëren, als dat mogelijk is). Voordelen voor de klant kunnen zijn dat de klant online inzage heeft in de stand van zaken omtrent de vulling van de diensten, mogelijk zelfs op naams-niveau, dat accordering gemakkelijker wordt of dat zelfs het proces tot en met de urenbriefjes direct inzichtelijk wordt, bijvoorbeeld met een online conceptfactuur.

### 3.5 ICT

Alle drie de onderzochte bureaus maken gebruik van een apart aangeschafte module voor Individueel Roosteren, hetzij in eigen beheer ontwikkeld (StudentenWerk), hetzij bij de leverancier van het bestaande planningssysteem aangeschaft (Tence Inzetbureau en Consolid). In alle drie gevallen heeft de uitzendmedewerker via zijn eigen PC met een toegangscode toegang tot zijn eigen domein in het systeem, waarin hij zijn beschikbaarheid op dag- en uurniveau kan invoeren en updaten. Tence Inzetbureau en StudentenWerk geven aan dat de ontwikkeling van een app voor smartphones in de pijplijn zit, evenals het online kunnen invoeren van diensten door de klant. Bij StudentenWerk heeft de klant al wel inzage in de real-time planningstatus via een eigen inlogcode.

### 3.6 Toekomstvisie ten aanzien van individueel roosteren

Alle drie de uitzendbureaus werken momenteel aan verdere uitrol van deze vorm van individueel roosteren. Willem Butz (Tence Inzetbureau) merkt wel op dat het succes afhangt van de omvang van de klant of van de pool. "Voor kleine klanten of voor pools van slechts enkele medewerkers loont het niet om de aparte licenties aan te schaffen, die nodig zijn voor de zelf-roostermodule".

Verder geven zowel Tence Inzetbureau als StudentenWerk aan op langere termijn het individueel roosteren door te willen ontwikkelen naar intekenroosters, waarbij uitzendmedewerkers dus zelf op diensten kunnen intekenen. "Hiervoor zullen we echter eerst de huidige methodiek volledig ingevoerd moeten hebben. Bovendien vraagt dat om het zorgvuldig implementeren van allerlei nieuwe 'regels'. Bijvoorbeeld, om de voorkeuren van de opdrachtgever mee te kunnen nemen en om alle uitzendmedewerkers een gelijke kans te geven en niet 'wie het eerst komt, het eerst maalt'", aldus Karin van der Gragt (StudentenWerk).

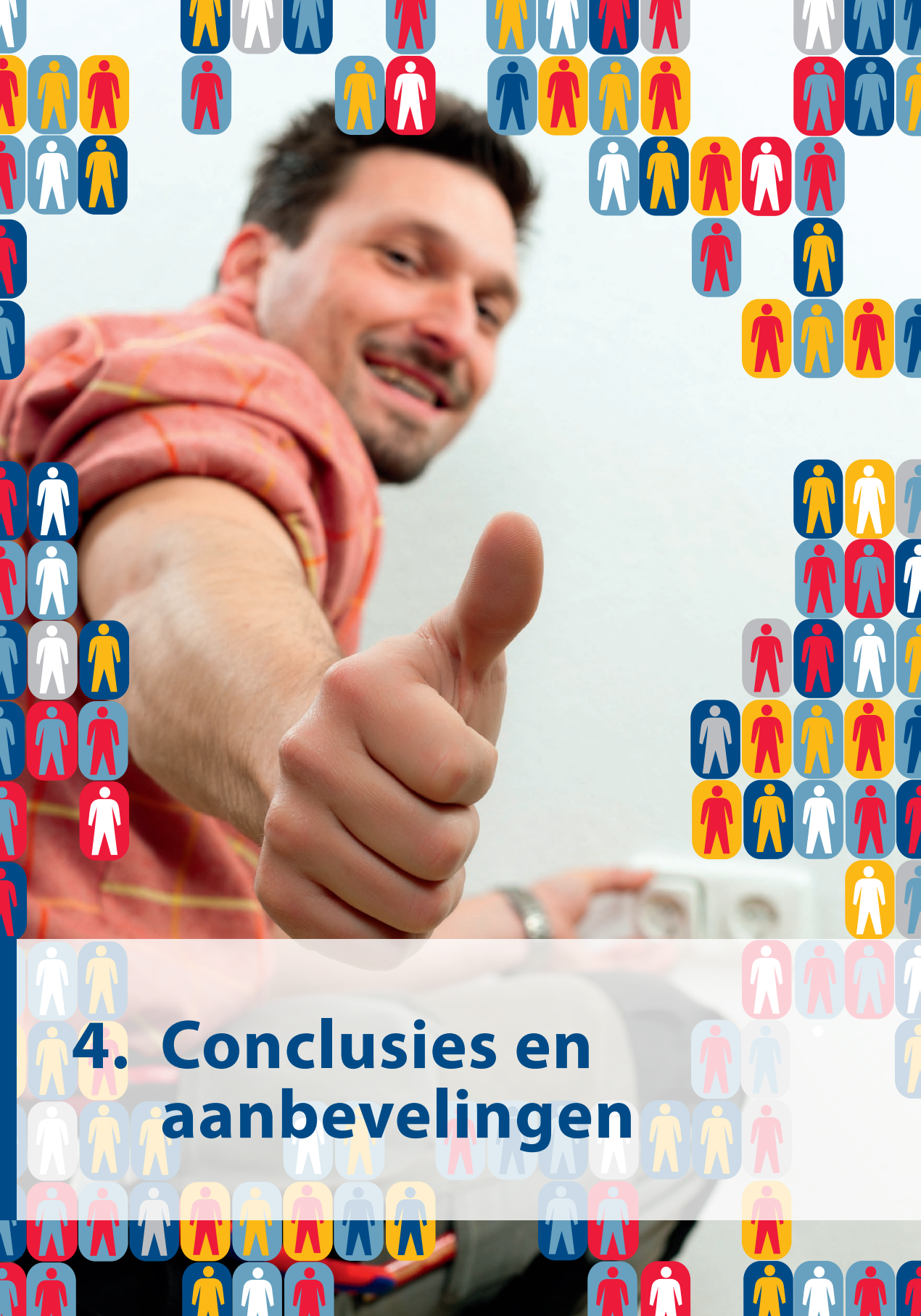


### 3.7 Samengevat....

De bezochte uitzendorganisaties werken alle drie, zij het nog op beperkte schaal, met beschikbaarheidsroosters, een variant op de voorkeursroosters, die voor uitzendmedewerkers via internet, online benaderbaar zijn. In alle drie gevallen koppelt de planner de openstaande diensten één voor één aan de openstaande diensten.

De ervaringen met beschikbaarheidsroosters zijn positief: het proces van diensttoewijzing vindt aanzienlijk efficiënter plaats (50% of meer tijdbesparing), de klant kan sneller inzage krijgen in de vulling van diensten en uitzendmedewerkers hebben meer zeggenschap over hun werktijden. Alle drie de uitzendbureaus werken momenteel aan landelijke uitrol van deze planningsmethodiek.

Twee uitzenders streven ernaar dat in de toekomst de klant zelf zijn openstaande diensten in het planningssysteem van het uitzendbureau invoert en de uitzendmedewerkers zelf op diensten kunnen intekenen, al zal dat niet binnen één of twee jaar zijn gerealiseerd.



## 4. Conclusies en aanbevelingen

### *Voordelen van individueel roosteren door uitzendmedewerkers*

Individueel roosteren kan voor uitzendbureaus, uitzendmedewerkers en klanten van de uitzenders grote voordelen hebben. Nu al zien we in de voorbeelden dat op het plannen van uitzendmedewerkers op diensten tot zo'n 50% bespaard kan worden. De match voor de klant komt sneller en beter tot stand en de uitzendmedewerkers vinden het plezierig dat ze hun voorkeurstijden kunnen aangeven en dat daar rekening mee wordt gehouden. Bovendien worden ze minder vaak gestoord door telefoontjes van de planner en hoeven ze minder zelf te bellen of te mailen.

### *Ontwikkeltraject in de toepassing*

Nu heeft het individueel roosteren in de pilots nog beperkt vorm gekregen, namelijk voorkeuroosters in de vorm van een 'beschikbaarheidsrooster' maar men wil uiteindelijk het liefst toe naar intekenroosters. Daarbij vult de klant zijn vraag naar personeel gedetailleerd in in het systeem van de uitzender en de uitzendmedewerker tekent in op de voor hem of haar aantrekkelijke werktijden. De drie uitzendorganisaties denken evenwel verschillend over de bereidheid bij klanten om te werken in een voor hen afwijkend plansysteem.

### *Relatie met individueel roosteren bij klanten*

De bureaus die er mee experimenteren doen dat vooral omdat ze verwachten dat steeds meer van hun klanten individueel gaan roosteren; zij willen daar op voorbereid zijn zodat zij ook met die klanten en met de veranderende wensen van werknemers kunnen meebewegen.

Wat de gevolgen voor het uitzendbureau zullen zijn van individueel roosteren bij de klant zal per situatie verschillen. Op het moment dat bij opdrachtgevers de 'mooie' diensten via zelfroosteren aan de vaste medewerkers worden toebedeeld blijven alleen de gaten over voor de uitzendmedewerkers. De kans is groot dat het nog meer dan voorheen puzzelen wordt om die gaten op te vullen. In deze gevallen is het beter om gezamenlijk al in de ontwerpfase te plannen/roosteren en te bezien welk percentage van de diensten gemiddeld door uitzendmedewerkers kan worden ingevuld. Dan kan bijvoorbeeld een bepaald percentage van de bezettingseisen aan de uitzender worden gegeven, weliswaar op een later tijdstip dan de eigen planning, maar in elk geval zodanig dat daar ook op een goede manier roosters van gemaakt kunnen worden.

### *Aanbevelingen*

Een zorgvuldige invoering van individueel roosteren is essentieel. Daarbij moeten de volgende stakeholders extra aandacht krijgen: het uitzendbureau zelf, de klant, de planners en de uitzendmedewerkers.

- Het uitzendbureau dient een visie te ontwikkelen op individueel roosteren. Welk doel wil de uitzender ermee bereiken en wat zijn de gedragsregels daarbij?
- Met de klant moet overlegd worden over de wijze waarop individueel roosteren voor inleenmedewerkers voor hem aantrekkelijk gemaakt kan worden en wat de werkafspraken en de procedures zijn.
- Indien de klant zelf gebruik maakt van individueel roosteren moeten afspraken worden gemaakt over de fase waarin het uitzendbureau hierin kan worden betrokken.
- De uitzendmedewerkers dienen goed voorgelicht te worden over de nieuwe gedragsregels, welke bijvoorbeeld in een soort 'contract' kunnen worden vastgelegd.
- De planners/intercedenten van het uitzendbureau vragen in het begin wellicht nog de meeste aandacht. Hun werk verandert ingrijpend. Zij zullen mogelijk daardoor aanvankelijk weerstand tonen. Zij moeten daarom vanaf de eerste voorbereiding meegenomen worden in de ontwikkeling van de nieuwe roostermethode en meedenken over een nieuwe invulling van een deel van hun tijd.

Invoering van individueel roosteren vraagt dus zorg en daarmee tijd. Reken op een invoeringstraject van 6 tot 12 maanden, voor zowel de ontwerpfase, het implementeren, het uitvoeren en evalueren of de gewenste doelen zijn behaald. .

In de toekomst kunnen uitzenders op het gebied van roosteren nog meer ontwikkelingen verwachten als uitzendmedewerkers via social media communities gaan vormen (of daartoe door het uitzendbureau gestimuleerd worden) waarbinnen onderling het werk verdeeld wordt. Ook kan een community als een virtueel team gaan zelfroosteren.



