



De praktijk van individueel roosteren in Nederland

Werken waar nodig

Individueel roosteren kan voor zowel werkgevers als werknemers voordelen opleveren. Werkgevers zoeken naar mogelijkheden om de arbeidscapaciteit flexibel en optimaal te benutten. Werknemers willen hun privéomstandigheden en werktijden beter op elkaar afstemmen.

tekst Nicole Pikkemaat en Erik Jan van Dalen

Individueel roosteren is een concept dat draait om meer zeggenschap voor medewerkers over hun werktijden en snellere aanpassingsmogelijkheden van de personeelscapaciteit voor werkgevers. In volgorde van oplopende mate van zeggenschap voor werknemers ('de ladder' – zie figuur 1), gelden de volgende verschijningsvormen:

- » ruilen van diensten/ repeterend rooster;
- » voorkeursrooster;
- » intekenrooster;
- » matching;
- » zelfroosteren.

Zelfroosteren is de meest vergaande vorm. Het concept gaat uit van keuzevrijheid voor werknemers ten aanzien van hun werktijden, zolang dat past binnen de richtlijnen van de Arbeidstijdenwet en CAO-bepalingen en zolang er voldoende personeelsbezetting is gegarandeerd.

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' van stal gehaald. Uit praktijkonderzoek van TNO en FNV Formaat blijkt het invoeringsproces van individueel roosteren een complex veranderkundig vraagstuk te zijn. De impact wordt

pas echt duidelijk als je eenmaal aan de slag bent. Organisaties die aan het begin van de ladder van individueel roosteren staan, hebben een grote ambitie maar zijn zich onvoldoende bewust zijn van de implicaties van het proces.

Bij iedere roostervorm zijn typerende organisatiekenmerken te onderscheiden. Organisaties die verder willen komen op de ladder van individueel

roosteren, kunnen uit tabel 1 afleiden welke ontwikkelingen op organisatorisch niveau noodzakelijk zijn. Het tekort aan flexibiliteit van het vaste dienstrooster is de voornaamste reden voor organisaties om verder te willen komen op de ladder van individueel roosteren. Medewerkers hebben behoefte aan meer flexibiliteit om het werk op het privéleven te kunnen afstemmen.

Kenmerken van succes

TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, FNV Formaat en NCSI deden eind 2009 onderzoek naar de stand van zaken ten aanzien van individueel roosteren in vijftien Nederlandse organisaties. Daaruit komt een aantal kenmerken van een succesvolle aanpak naar voren:

- » **Medewerkersparticipatie** Betrek medewerkers van het begin af aan bij het implementatieproces. Daarbij is de rol van de medezeggenschap van belang.
- » **Veranderingsgezindheid** Begin met pilots op een afdeling waar medewerkers open staan voor verandering en waar de huidige roosterproces goed verlopen.
- » **Win-win** Werknemers moeten het vertrouwen hebben dat individueel roosteren geen verkapt vorm van bezuinigen is.
- » **Coaching en training** Coach en train leidinggevend in hun nieuwe rol en gedrag bij de totstandkoming van roosters.
- » **Een open start** Ga niet forceren, maar bied mogelijkheden om vrijwillig aan de pilot deel te nemen.
- » **Duidelijke keuzes software** Bedenk van te voren goed welke functionaliteiten u wenst in de roostersoftware.

Tabel 1: Roostervormen en noodzakelijke ontwikkelingen

Roostervorm	Organisatorische kenmerken				
	Cultuur	Groep	Werkaanbod (planningshorizon)	Facilitaire vereisten	Rol leidinggevende
Ruilen	Collectieve cultuur Geringe betrokkenheid en collegialiteit	Grote groep werknemers, geringe diversiteit in voorkeuren	Zeer voorspelbaar, lange termijn (1-2 jaar)	Planner met planbord (papier, digitaal of anders)	Hiërarchisch, top-down, bepaalt bezetting en rooster
Repeterend Rooster	Collectieve cultuur Geringe betrokkenheid en collegialiteit	Grote groep werknemers, geringe diversiteit in voorkeuren	Voorspelbaar, middellange termijn (half - 1 jaar)	Planner met planbord (papier, digitaal of anders)	Hiërarchisch, top-down, bepaalt bezetting en rooster
Voorkeurs-rooster	Individuele cultuur 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)	Faciliterend, bepaalt bezetting en rooster
Inteken-rooster	Individuele cultuur 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
Matching	Individuele cultuur 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
Zelfroosteren	Individuele cultuur Zelfsturende werknemers 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

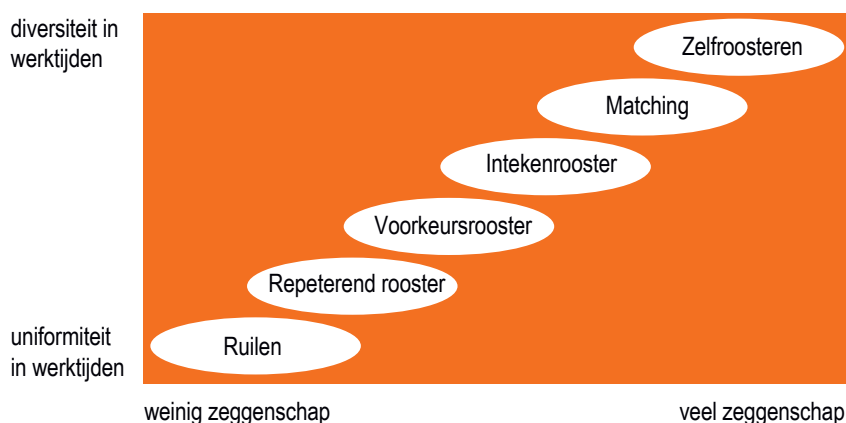
De verklaring zit niet alleen in zorgtaken voor (jonge) kinderen. Oudere medewerkers krijgen vaker behoefte om doordeweeks te werken en in vroege diensten. Werkgevers verwachten dankzij flexibiliteit in de dienstroosters efficiënter om te kunnen gaan met de personeelscapaciteit. Individueel roosteren maakt het mogelijk de personeelscapaciteit beter te laten fluctueren met de bezettingseisen in plaats van vaste blokken met aanwezig personeel gedurende

Het begrip 'zelfroosteren' lijkt aan inflatie onderhevig

vaste diensten. Tegelijkertijd biedt individueel roosteren een onderscheidende arbeidsvoorwaarde en daarmee de mogelijkheid om nieuwe groepen potentiële werknemers te bereiken, zoals herintreders en jongeren.

We zijn ervan overtuigd dat zelfroosteren een bruikbaar concept is. Het moet echter geen doel op zich worden. Maar al te vaak zien we dat organisaties streven naar zelfroosteren op het moment dat ze nieuwe roostersoftware aanschaffen. Het omgekeerde is verstandiger. Van belang is dat u zich goed oriënteert op de voor uw organisatie passende vormen van roosterprocessen. Want individueel roosteren is méér dan zelfroosteren alleen. Welke roostervorm u ook nastreeft, de vorm moet passen bij uw organisatie en uw medewerkers

Figuur 1: 'De ladder' van individueel roosteren



Nicole Pikkemaat is trainer en adviseur Arbeid en Gezondheid bij FNV Formaat. Nicole.Pikkemaat@fnvformaat.nl
Erik Jan van Dalen is senior consultant arbeidsproductiviteit bij TNO. Erik_Jan.vanDalen@tno.nl

Bron: brochure Individueel roosteren (NCSI, 2008).