

Zelfroosteren: noodzakelijke democratisering van de arbeidstijd

Ben Jansen en Christine Baaijens

Hoewel schoorvoetend, breekt het zelfroosteren in Nederland steeds verder door. Veranderingen aan de aanbod- en vraagzijde van de arbeidsmarkt liggen hieraan ten grondslag. Het zal echter ook te maken hebben met het feit dat deze vorm van werktijdparticipatie van verschillende kanten wordt gepropageerd. Zo beveelt de Sociaal Economische Raad (SER) het zelfroosteren aan, omdat het een goed antwoord biedt op veel uitdagingen waar organisaties nu en in de nabije toekomst mee worden geconfronteerd.¹ Het wetenschappelijk onderzoek naar dit fenomeen staat nog in de kinderschoenen. Maar de voorlopige bevindingen zijn positief. Er blijkt bij zelfroosteren sprake te zijn van een 'win-win-win' situatie. Zowel de organisatie, de medewerker als de klant kunnen er beter van worden.

Veranderingen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt

Een decennium geleden was collectief roosteren nog heel gewoon. Kenmerk van deze systematiek is, dat betrokkenen in een bepaalde periode (de cyclus) door hetzelfde patroon van diensten lopen. Daar is ook precies de schoen gaan wringen. De uniformiteit van het collectieve rooster past steeds slechter bij de individuele situatie van werknemers. In veel organisaties openbaart zich dat in enorme ruilpraktijken. Hierbij 'verbouwen' werknemers de collectieve gelijkvormige arbeidstijden zoveel mogelijk naar hun eigen werk-leefsituatie. Het zelfroosteren is voor een belangrijk deel terug te voeren op deze trend van individualisering, die samenhangt met ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. We noemen een aantal van deze ontwikkelingen.

Werknemers combineren steeds vaker betaalde arbeid met huishoudelijke en zorgtaken (Baaijens, 2006; Korvorst & Traag, 2010). Dit komt in de eerste plaats door de gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen. In 2009 bedroeg de netto arbeidsparticipatie van vrouwen 60 procent (bij mannen bedroeg deze 76%). In datzelfde jaar bestond 57 procent van de paren van 15 tot 65 jaar uit tweeverdieners (ruim 2 miljoen huishoudens). Daarnaast zijn er vandaag de dag veel meer eenpersoonshuishoudens dan voorheen. Dit komt enerzijds doordat mensen op steeds jongere leeftijd het huis verlaten, zonder zelf meteen een gezin te stichten, en anderzijds doordat de relaties tegenwoordig een grotere kans hebben om in een scheiding te eindigen. Momenteel is dan ook één op de drie huishoudens een eenpersoonshuishouden (E-Quality & SCP, 2008).

Dr. ing. B. Jansen en dr. C. Baaijens zijn beiden verbonden aan Déhora Consultancy Group. Jansen als algemeen directeur, Baaijens als manager research.

Maar er is de afgelopen jaren meer veranderd. Zo zijn er steeds meer mensen van niet-Nederlandse afkomst aanwezig op de arbeidsmarkt, is het opleidingsniveau gemiddeld genomen gestegen en neemt het aandeel oudere werknemers de laatste jaren weer toe (hoewel het nog steeds relatief laag is; CBS, 2009). Minder zichtbaar, maar daarom niet minder belangrijk, is de veranderde betekenis van betaald werk in het leven van veel mensen. Arbeid moet vandaag de dag concurreren met andere domeinen, zoals vrije tijd en zorg (Van Hoof et al., 2002). In deze concurrentieslag wordt van de betaalde arbeid meer en meer gevraagd dat deze bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling en daarnaast betekenisvol en zingevend is. Illustratief in dit verband is dat alleen Nederlanders en Zweden, op de vraag wat zij belangrijk achten voor een goed leven, vrije tijd op de eerste plaats noemen (Alber en Fahey, 2004: 42). In de meeste andere lidstaten van de Europese Unie (inclusief de nieuwe lidstaten) staat werk op de eerste plaats, of in ieder geval in de top drie. In de top drie van Nederland komen, naast vrije tijd, de omgang met vrienden en dienstbaarheid aan anderen voor.

*Kenmerkend voor
Generatie Y is de vertroetelende aandacht die zij
kregen van hun opvoeders*

Van een deel van de jongste generatie op de arbeidsmarkt – de generatie Y – wordt gesteld dat deze zeer veel belang hecht aan flexibiliteit en een balans tussen werk en het privéleven. De generatie Y (ook wel de millenniumgeneratie of de netgeneratie genoemd) heeft betrekking op mensen die zijn geboren tussen circa 1976 en 1994. Generatie Y is opgegroeid in een tijd van technologische vooruitgang (internet, mobieltjes) en economische voorspoed. Kenmerkend is de vertroetelende aandacht die zij kregen van hun opvoeders. Het gevolg daarvan is een zelfverzekerde, optimistische generatie die gewend is haar zin te krijgen (Bontekoning, 2010).

Naast een goede werk-privé-balans moet het ergonomische aspect – het evenwicht tussen belasting en herstel – evenmin worden uitgevlakt. Maatwerk in werktijden, waarbij de flexibiliteit in de arbeidsduur, timing en locatie kan worden gezocht, biedt meer mogelijkheden om het eigen biologisch ritme te volgen (Joyce et al., 2010). Hierbij kan niet alleen worden gedacht aan het op een gezonde manier bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd (zo ervaren ouderen werknemers veelal gezondheidsproblemen met (langere reeksen van) nachtarbeid), maar ook aan het onderscheid tussen avond- en ochtendmensen.

Kortom: voor veel werknemers staat betaald werk niet meer centraal in het leven, maar eerder de balans tussen arbeid en het privéleven. Steeds vaker maken werknemers een bewuste keuze tussen de tijd die zij willen besteden aan hun baan, hun gezin, eventuele zorgtaken, het

huishouden, een studie, vrienden enzovoort. De keuzes die zij daarbij (willen) maken zijn bovendien niet onveranderlijk, maar hangen nauw samen met hun levensfase (leeftijd en levenssituatie).

De situatie op de arbeidsmarkt beïnvloedt de relatieve machtspositie van werknemers en werkgevers. Naarmate de arbeidsmarkt ruimer is, hoeven werkgevers minder rekening te houden met wensen van hun werknemers; vervangende arbeidskrachten zijn dan relatief makkelijk gevonden. Andersom geldt bij een krappe arbeidsmarkt dat werkgevers meer rekening moeten houden met hun personeel. Werknemers hebben dan in het algemeen meer onderhandelingsmacht. Voor de komende jaren wijst alles op een structureel tekort aan arbeidskrachten op de Nederlandse arbeidsmarkt. De toestroom van jonge mensen is onvoldoende om de vergrijzing op te vangen. In 2010 bedraagt het percentage 65-plusers 15 procent van de bevolking. In 2025 is dat aandeel opgelopen tot 22 procent. In bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs zijn die tekorten overigens nu al duidelijk voelbaar.

Veranderingen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt

De vraagzijde van de arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een toenemende globalisering van handel en productie, een groeiende concurrentie tussen (internationale) bedrijven, een toenemend economisch belang van dienstverlening en handel (ten koste van landbouw en industrie) en een terugtrekkende overheid. Op technologisch gebied kan verder worden gedacht aan een steeds sneller verlopend proces van technologische vernieuwing, een korter wordende levenscyclus van producten en een toenemende automatisering van het productiewerk. Toenemende concurrentie tussen organisaties maakt daarnaast dat organisaties veel meer rekening zullen moeten (gaan) houden met de wensen en behoeften van de klant; wensen en behoeften die vandaag de dag meer divers zijn dan voorheen. Het antwoord hierop binnen organisaties zal naar onze mening een nieuwe vorm van organiseren zijn. Belangrijke kenmerken van *het nieuwe organiseren* zijn, zo menen wij, de volgende (zie ook Jansen en Baaijens, 2010).

- *Lean & mean*. Het nieuwe organiseren staat nadrukkelijk in het teken van ‘lean & mean’: het optimaliseren van aspecten en werkprocessen die als waardevol worden ervaren, gepaard gaand met het elimineren van zaken die geen toegevoegde waarde aan de organisatie leveren. Voor grote delen van de economie geldt dat sprake is van een zware en wereldwijde concurrentie. Wordt in een dergelijke situatie niet efficiënt en effectief gewerkt, dan wint de tegenstander al snel. Overigens geldt daarnaast dat ‘lean & mean’ eveneens vanuit het tegengaan van verspilling een aangewezen strategie is. In dat geval komt ‘lean & mean’ voort uit een streven naar duurzaamheid.

- *Maatschappelijke verantwoordelijkheid*. Door de emancipatie van werknemers die in de ontwikkelde landen heeft plaatsgevonden, maar bijvoorbeeld ook de milieuvervuiling, neemt de maatschappelijke verantwoordelijkheid bij het organiseren sterk toe. De toegenomen welvaart verhoogt de druk op organisaties om zich om dergelijke zaken te bekommeren. Dit vraagt van organisaties de nodige maatschappelijke sensitiviteit en responsiviteit.
- *Adaptief & innovatief*. De behoefte aan flexibiliteit wordt verder ingegeven door het belang om als organisatie adaptief & innovatief te zijn (of worden). Werkwijzen, producten en diensten kennen een steeds kortere levenscyclus. Als gevolg van zich wijzigende omstandigheden en veeleisende klanten moeten werkwijzen, producten en diensten steeds sneller worden aangepast c.q. nieuw worden ontwikkeld. Technologische ontwikkelingen vragen daarnaast om meer kennisintensieve organisaties. Dit brengt met zich mee dat organisaties onderling steeds meer zullen moeten samenwerken en kennisdelen.
- *Klantoriëntatie en -sturing*. In de globale markt met sterke concurrentie kunnen organisaties uitsluitend overleven wanneer toegevoegde waarde zichtbaar wordt gegeneerd. De klantoriëntatie en -sturing bij het organiseren worden vanuit dit perspectief dominant (Ardon, 1999).
- *Passie*. Organisaties die willen overleven, hebben gepassioneerde werknemers nodig. Immers wanneer de doelen en waarden van de organisatie en die van de werknemers niet voldoende afgestemd ('aligned') zijn, kunnen de bovenstaande zaken niet slagen.² 'Alignment' houdt in dat de organisatie en de werknemers verbonden willen zijn op visie, missie, doelstellingen, waarden en normen (De Lange & Koppens, 2004; Rampersad en El-Homsi, 2007). Zowel in traditionele als in moderne omgevingen zal hierdoor onder meer de roep om een democratisering van de arbeidstijd toenemen.

Wanneer gekeken wordt vanuit het perspectief van *het nieuwe organiseren*, dan zien we een aantal ontwikkelingen die zelfroosteren voor bepaalde groepen werknemers stimuleren. In de eerste plaats op het vlak van passie. Bij werknemers bestaat steeds meer de behoefte aan soevereiniteit in zijn algemeenheid en zeggenschap over arbeidstijden in het bijzonder. Mede door de groei in volwassenheid van veel arbeidsverhoudingen is participatie van werknemers bij belangrijke beslissingen, zeker die de eigen positie direct aangaan, van 'nice' naar 'need' gegaan. Enerzijds omdat men deel wil uitmaken van die beslissingen en de kwaliteit daarvan kan verbeteren. Anderzijds omdat, zeker als het gaat over werktijden, eigenlijk alleen maar vorm kan geven aan een vergaande vorm van individualisering wanneer betrokkenen daar zelf veel invloed over uitoefenen.

In de tweede plaats de behoefte aan flexibiliteit. Wij maken bij dit begrip veelal een onderscheid tussen verschillende vormen. Zo spreken wij over capaciteitsgeoriënteerde flexibiliteit wanneer de organisatie wenst mee te ademen met de dynamiek in de verschillende markten, niet in de laatste plaats de afzetmarkt. Daarentegen noemen we flexibiliteit voor de werknemer privégeoriënteerd. Elders wordt in dit kader wel gesproken over tijd-ruimtelijke of 'employee friendly' flexibiliteit (Peters et al., 2008). Steeds vaker blijkt nu dat organisaties trachten deze vormen van flexibiliteit op een of andere wijze te combineren. Deze combinatie moet ertoe leiden dat men uit de flexklem of -spagaat komt. Zelfroosteren biedt hier een oplossing; bij dit type roosteren is de flexibiliteit balansgeoriënteerd.

*Op de arbeidsmarkt zijn
steeds meer argumenten
voor vormen van zelf-
roosteren te vinden*

Concluderend kan gesteld worden dat zowel van de kant van de aanbodzijde als die van de vraagzijde van de arbeidsmarkt steeds meer argumenten voor (vormen van) zelfroosteren te vinden zijn.

Zelfroosteren: nieuw of oud?

Vormen van zelfroosteren komen al decennia lang voor (zie o.a.: De Lange en Van Lent, 1994; Teahan, 1998; Baltes et al., 1999; Silvestro en Silvestro, 2000; Ala-Mursula et al., 2004; Tucker en Rutherford, 2005). De claim vanuit Zweden dat zij de uitvinders van dit fenomeen zijn, is niet juist. Zweden heeft wel een bijzondere vorm geïntroduceerd in het begin van de jaren negentig: zelfroosteren waarbij de vaste dienstlengte van traditioneel acht uur als keuze-eenheid wordt losgelaten (Kreicbergs, 2006). Deze vorm, die wij in het vervolg ook wel het 'Zweedse model' zullen noemen, is ontwikkeld door Andris Kreicbergs, hoogleraar orthopedie aan het Karolinska Ziekenhuis in Stockholm. Andris Kreicbergs kwam op het idee doordat hij op zijn afdeling voortdurend moeite had om de bezetting van verpleegkundigen op peil te houden. Door de verpleegkundigen de verantwoordelijkheid te geven voor de bezetting, in ruil voor veel zeggenschap over de eigen werktijden, loste zijn bezettingsproblematiek zo ongeveer als sneeuw voor de zon op.

In Nederland wordt vanaf het midden van de jaren tachtig geëxperimenteerd met vormen van arbeidstijdp participatie.³ Voorbeelden hiervan zijn te vinden bij het toenmalige (bus)vervoersbedrijf Enhabo. In de tweede helft van de jaren tachtig werd bij deze organisatie een belangwekkende proef gedaan met roosterautonomie voor chauffeurs. Bij dit experiment was geen sprake van individualisering van roosters, maar wel van door de chauffeurs zelf gemaakte (collectieve) roosters. De resultaten waren zeer positief, het belang van zeggenschap nog eens onderstrendend. Zowel op het vlak van de efficiëntie, als op het vlak van de gezondheid en het

welzijn van de chauffeurs werd uiterst goed gescored (Jansen, 1988). Een ander voorbeeld is te vinden bij Perfetti Van Melle in Breda. Rond 1990 werden daar spraakmakende proeven gedaan met een zogeheten ‘Tijd-Compensatie-Modulen-systeem’ (ook wel TCM-systeem). In dit systeem werd de dagelijkse bedrijfstijd verdeeld in modulen. De lengte daarvan varieerde; gerelateerd aan de mate van ongemak die door de betrokkenen werd ervaren. Hoe zwaarder de module, des te korter deze duurde in uren. Uiteindelijk werden de modulen door de werknemers zelf (vrouwelijke inpakkers) verdeeld c.q. ingeroosterd. Ook dit experiment leverde positieve resultaten op, zowel voor de betrokken werknemers, als voor het management (Jansen en Mul, 1989).

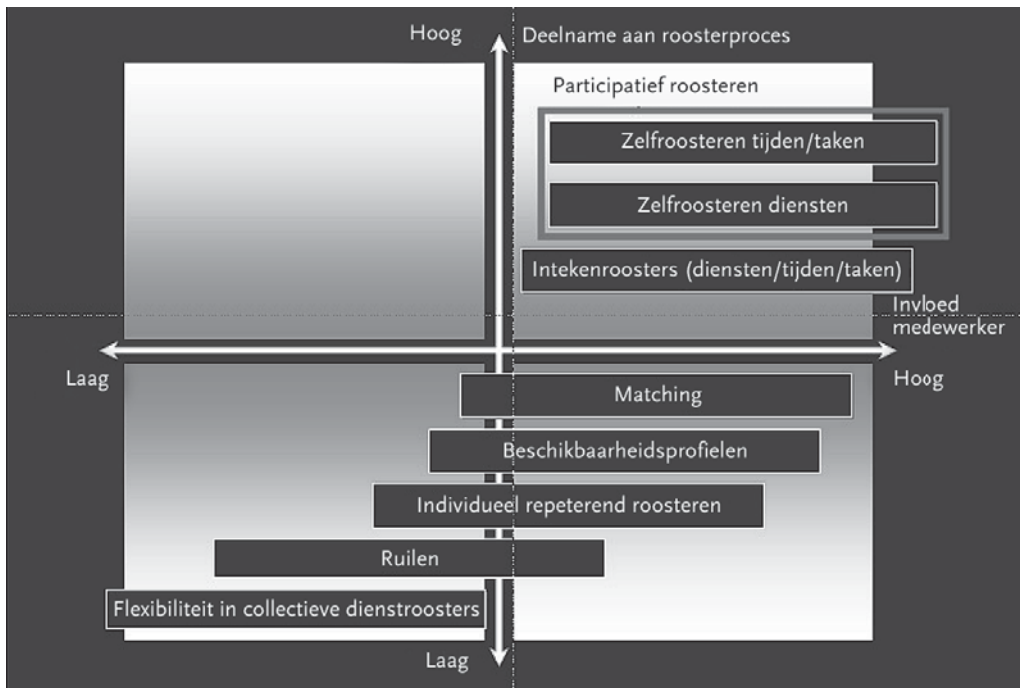
Onduidelijk begrip

Vandaag de dag wordt de term zelfroosteren te pas en te onpas op vormen van arbeidstijdp participatie geplakt. In de praktijk, maar ook in de theorie, is dat verwarrend. Wat dat eerste betreft zien we bijvoorbeeld dat een groot aantal softwareleveranciers toepassingen met betrekking tot zelfroosteren aanbiedt, terwijl die toepassingen zeer uiteenlopende (soms weinig ondersteunende) functionaliteit hebben. Vanuit theoretisch perspectief helpt het containerkarakter van het begrip zelfroosteren evenmin. Want wat betekent het wanneer een onderzoek met euforische resultaten over een zelfrooster-experiment komt, terwijl geen details bekend zijn over de precieze invulling van de interventie? Niet zoveel dus.

De term zelfroosteren wordt te pas en te onpas op vormen van arbeidstijdp participatie geplakt

In het kader van deze bijdrage reserveren wij de term *zelfroosteren* voor een bepaalde vorm van arbeidstijdp participatie, waarbij *een grote invloed van de medewerker op zijn of haar werktijden wordt gecombineerd met een grote deelname (in teamverband) aan het roosterproces*. Wat ons betreft onderscheidt het zelfroosteren zich hiermee duidelijk van andere vormen van arbeidstijdp participatie, zoals ruilen en wensroosters. In lijn met het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) zullen wij de term individueel roosteren, als overkoepelend begrip hanteren (Dikker et al., 2009). Bij individueel roosteren gaat het om systemen waarbij, op een of andere wijze, bij de roostervormgeving rekening wordt gehouden met de individuele situatie van de betrokkenen. In figuur 1 wordt het onderscheid schematisch toegelicht.

Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende vormen van individueel roosteren. In de figuur worden twee assen onderscheiden: de deelname aan het roosterproces en de invloed van een werknemer op zijn of haar rooster. Deze assen leiden tot vier kwadranten. Rechtsboven bevindt zich het kwadrant waarin de werknemer de hoogste graad van participatie



Figuur 1. Verschillende vormen van individueel roosteren.

heeft. Het 'Zweedse model' vormt daarbij het meest innovatieve concept. In andere kwadranten zijn vormen te vinden die minder deelname aan het roosterproces betekenen, maar wel degelijk een belangrijke invloed van de werknemer op zijn of haar werktijden impliceren. We noemen hieronder twee voorbeelden uit figuur 1 die zich onderscheiden van zelfroosteren.

Bij 'matching' kan worden gedacht aan taak-beschikbaarheid-roosteren. Een lijst met uit te voeren taken, vastgesteld in de tijd, wordt gematched met de beschikbaarheid van een groep werknemers. De individuele personen in deze groep geven daartoe per periode op wanneer zij de mogelijkheid hebben taken te kunnen verrichten. De roosterpuzzel wordt in deze variant opgelost door een planner of een automaat (specifieke planningssoftware).

Bij 'beschikbaarheidsprofielen' hoort bijvoorbeeld het segmentatieroosteren. Kern hiervan is dat op de arbeidsmarkt wordt gezocht naar een segment werknemers dat qua tijd en plaats behoeft heeft die aansluiten bij de personele vraag. Twee voorbeelden om dit principe van roosteren te verduidelijken. Het eerste voorbeeld betreft het zogenaamde *moedercontract*. Dit is een werktijdvariant die specifiek is afgestemd op de behoeften van werkende moeders (en vaders) met kinderen tot twaalf

jaar. Een bekend voorbeeld is ingevoerd voor het personeel in de operatiekamers van het Universitair Medisch Centrum (UMC) in Utrecht: operatieassistenten en anesthesieassistenten werken binnen de tijden van de basisschool en zijn alle schoolvakanties roostervrij. Door deze aansluiting worden ouders in staat gesteld zich op de arbeidsmarkt te begeven, zonder daarvoor kinderopvang te hoeven regelen. Een andere illustratie is het *studentcontract*. Mensen met een dergelijk contract treffen we onder meer aan op de donderdagavond en de zondagmiddag in de supermarkt. Uiteraard zal het vaak zo zijn dat de hieruit resulterende arbeidstijden niet volledig matchen met de vraag naar arbeid. De gedachte bij deze systematiek is dat met een samenstel van dit soort contracten uiteindelijk een dekkend resultaat kan worden 'behaald'.

Grondbeginsel bij zelfroosteren is dat werknemers hun tijd kunnen plannen en verantwoordelijkheid voor hun inzet dragen

In het vervolg van deze bijdrage gaat de aandacht uit naar het zelfroosteren zoals we dat eerder hebben gedefinieerd. Ter bepaling van de gedachten, besteden we eerst aandacht aan de uitgangspunten en de techniek (vgl. Jansen, 2010a; 2010b; 2010c). Centraal daarbij staat een stappenplan.

Zelfroosteren in stappen

Grondbeginsel bij het zelfroosteren is dat werknemers volwassen individuen zijn, die hun tijd kunnen plannen en verantwoordelijkheid voor hun inzet willen en kunnen dragen. Zij krijgen dan ook zoveel als mogelijk de beschikking over hun tijd. Dat geeft hen rechten, maar daartegenover staan ook duidelijke plichten. De werknemers dienen namelijk met elkaar te zorgen voor een personeelsinzet die voldoet aan de behoefte van de organisatie (weergegeven door middel van de bezettingseisen). In deze gedachtegang is personeelsplanning dus niet (langer) het monopolie van de organisatie. Hoewel bij sommigen het idee bestaat dat zelfroosteren betekent dat de werknemer, geheel in vrijheid, bepaalt wanneer hij of zij wil komen werken, is dat niet juist. Het stappenplan laat zien dat de invulling van de werktijden te allen tijde binnen de kaders van de bezettingseisen dient plaats te vinden. Om deze reden spreken wij in plaats van zelfroosteren veelvuldig over *participatief roosteren*, eigenlijk een betere term.

Een bijzonderheid van het 'Zweedse model' is, zoals gezegd, dat het concept van de dienst met vaste lengte wordt losgelaten. Zowel als het gaat om het vaststellen van de bezettingseisen als wanneer de werktijdvoorkeuren van de betrokken werknemers aan de orde zijn, kan de keuze – uiteraard binnen arbeidstijdwettelijke grenzen – op elke tijdseenheid vallen (zie stap 2 in het stappenplan).

Hieronder leggen we in vijf stappen versimpeld uit hoe in het systeem tot een rooster wordt gekomen.

Stap 1: De organisatie bepaalt bezettingseisen

Om het werk goed te kunnen doen, heeft een organisatie op bepaalde momenten van de dag een bepaalde hoeveelheid werknemers met bepaalde kwalificaties nodig. In stap 1 bepaalt de organisatie op basis van het werkaanbod voor elk uur van de dag, elke week, elke periode de minimale en maximale bezettingseisen. Zolang het minimum aanwezig is, kan al het werk dat tijdgebonden is, goed worden uitgevoerd. Zolang niet meer dan het maximum aanwezig is, kan er geen inefficiency (door leegloop) ontstaan. Het verschil tussen het minimum en het maximum bepaalt in hoeverre er ruimte is voor de werkzaamheden die niet aan een bepaald tijdstip zijn gebonden. Het werkaanbod is daarmee het uitgangspunt voor de roosterplanning. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van adequate bezettingseisen ligt bij de organisatie.

Stap 2: Werknemers stellen hun ideale rooster op

Iedere werknemer bepaalt zelf, met inachtneming van zijn of haar urencontract, wanneer en hoe lang hij of zij wil werken: veel korte diensten, veel lange diensten en alles wat zich daar tussen bevindt. Alle zaken die de werknemer belangrijk vindt, kan hij of zij meenemen. De werknemers stellen zodoende hun eigen ideale rooster op. Deze roosters worden bij elkaar opgeteld, waardoor een teamoverzicht ontstaat.

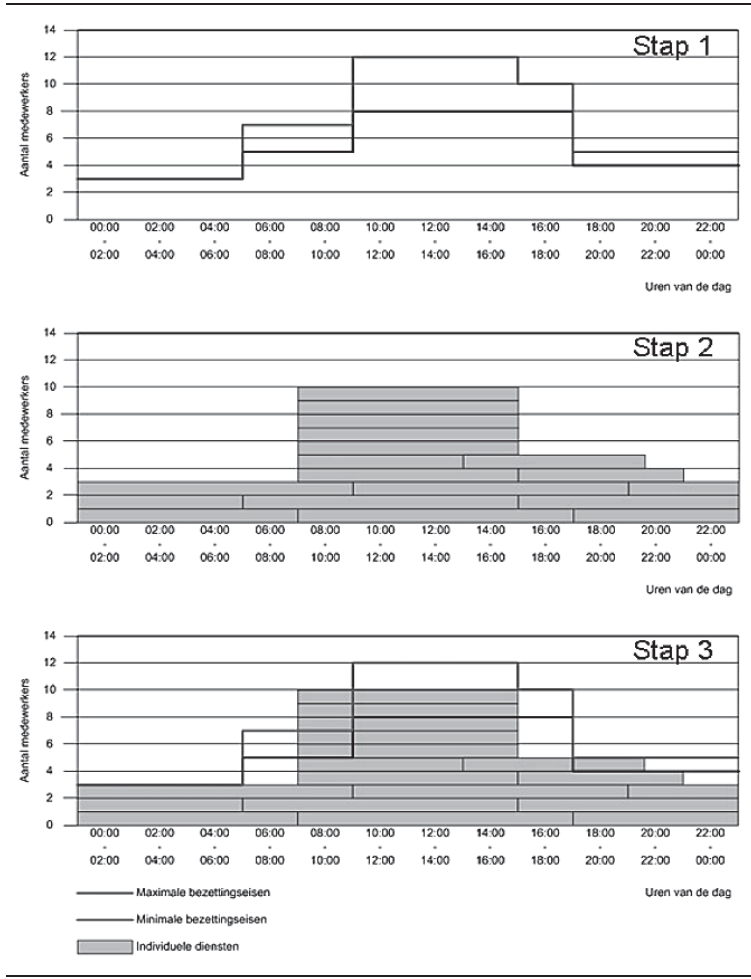
Stap 3: Voorlopig rooster komt tot stand

Door de capaciteitsvraag van de organisatie (stap 1) en het capaciteitsaanbod van de werknemers (stap 2) op elkaar te leggen, wordt duidelijk wanneer er sprake is van overbezetting en/of onderbezetting.

Stap 4: Aanpassen roosters

Vervolgens wordt het resultaat teruggegeven aan de werknemers. Immers, het recht om zelf de werktijden te bepalen, gaat gepaard met de verantwoordelijkheid om met elkaar tot een goede invulling te komen van de bezettingseisen (geen onder- of overbezetting). Iedere werknemer kan nu voor zichzelf bepalen of het mogelijk is om bepaalde aanpassingen te doen. Misschien zijn er werknemers die eerder of later willen beginnen, eerder of later willen stoppen, op een andere dag willen werken, waardoor de openstaande knelpunten in het rooster worden opgelost.

Het kan natuurlijk altijd voorkomen dat werknemers er onderling niet helemaal uitkomen. Op dat moment geven werknemers de zeggenschap uit handen, waarna de werkgever de verantwoordelijkheid heeft om te zorgen voor een juiste afstemming en het rooster 'afmaakt'. Om de lusten en lasten van bepaalde tijdstippen eerlijk te verdelen, kan een puntenstelsel worden toegepast. Dit maakt duidelijk wat meer en minder



Figuur 2. Schematische weergave eerste 3 stappen in zelfroosterproces.

gewilde werktijden zijn en laat ook zien welke werknemer er, objectief gezien, aan de beurt is om een roosterknelpunt op te lossen.

Deze stap in het zelfroosterproces illustreert dat het bij zelfroosteren niet uitsluitend vrijheid en blijheid voor de medewerker is. In ruil voor de zeggenschap krijgen de betrokkenen de verantwoordelijkheid om met elkaar de bezettingseisen ‘af te dekken’. Dat kan dus betekenen dat roosterkeuzen niet volledig gehonoreerd worden en/of dat op tijdstippen gewerkt moet worden, waarop men liever niet werkt.

Stap 5: Definitief rooster

Het rooster wordt definitief gemaakt en verspreid onder alle werknemers.

Nu duidelijk is gemaakt wat zelfroosteren (in deze bijdrage) inhoudt, komt de vraag aan de orde waarom deze systematiek op het moment zo

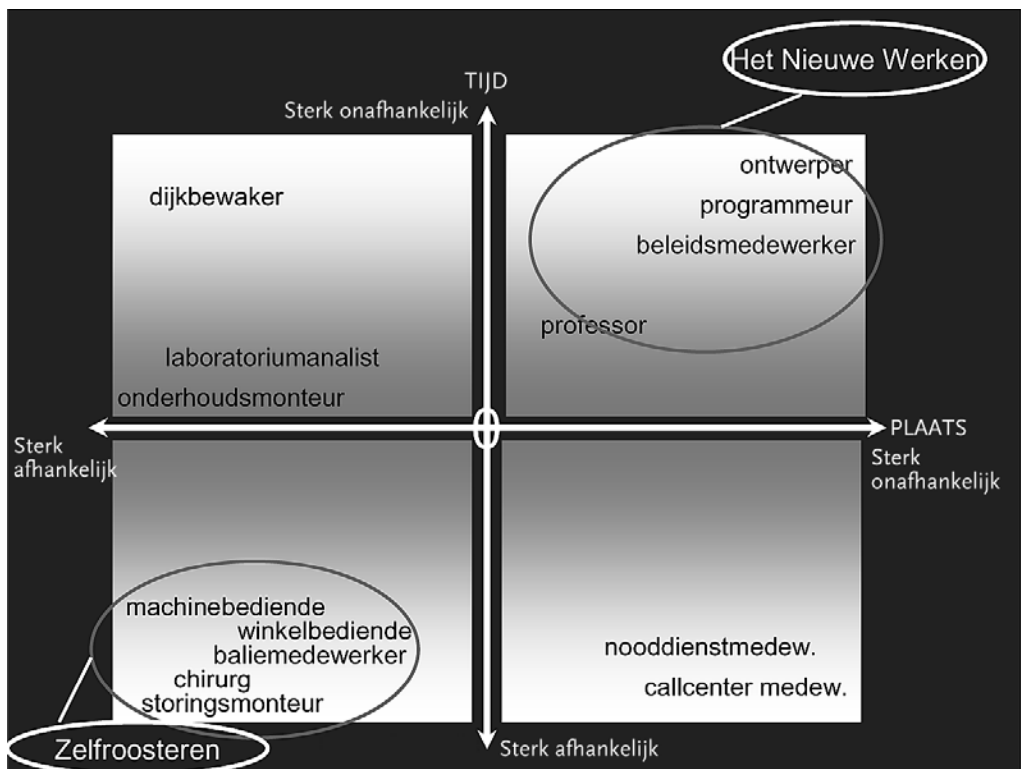
belangwekkend is. Daarbij maken we expliciet hoe zelfroosteren zich verhoudt tot 'Het Nieuwe Werken'.

Het Flex-kwadrant

Het stappenplan leert dat bij zelfroosteren tijd- en plaatsafhankelijkheid een grote rol spelen. Dat is heel anders dan bij Het Nieuwe Werken, waar veelal sprake is van tijd- en plaatsonafhankelijkheid. De wijze waarop personeelsleden kunnen worden ingezet en de flexibiliteitsmogelijkheden die daarbij zijn, hangen in belangrijke mate af van de tijd- en plaatsafhankelijkheid van de werkzaamheden. Dit onderscheid wordt duidelijk gemaakt in figuur 3, het Flex-kwadrant.

Om de lusten en lasten van bepaalde tijdstippen eerlijk te verdelen, kan een puntensysteem worden toegepast

In figuur 3 wordt een tweetal assen onderscheiden. De horizontale as heeft betrekking op de plaatsafhankelijkheid van de functie; de verticale as op de tijdafhankelijkheid. Figuur 3 geeft ter illustratie een aantal functies waarbij redelijk duidelijk is hoe het met de plaats- en tijdafhankelijkheid gesteld is. We noemen



Figuur 3. Voorbeelden van functies uitgezet tegen plaats- en/of tijdafhankelijkheid.

twee uitersten. Een chirurg werkt regelmatig in een operatiekamer, plaatsgebonden. Omdat hij of zij bij een operatie aangewezen is op een groot aantal middelen en personen is er eveneens sprake van een grote tijdafhankelijkheid. Heel anders is dat met de programmeur. Een programmeur kan zijn of haar werk doen waar en wanneer hij of zij dat wil. Wel zal er een afspraak zijn over de op te leveren output.

In de zoektocht naar passende oplossingen voor het flexibilitetsvraagstuk zien we vormen van Het Nieuwe Werken over het algemeen terugkomen bij de functies in het kwadrant rechtsboven. Voor de functies linksonder vormen daarentegen vormen van individueel roosteren c.q. zelfroosteren een mogelijke oplossingsrichting.

Voordelen van zelfroosteren

Als we kijken naar de (toenemende) implementaties van zelfroosteren, dan moeten we wel concluderen dat dit systeem in de praktijk aan verwachtingen voldoet. Veel resultaten hebben een hoge face validity. Wat kan er immers op tegen zijn voor een werknemer wanneer je het grootste deel van je werktijdwensen krijgt gehonoreerd? En als werkgever kun je behoorlijk goed de bezettingseisen aanpassen, zonder dat dit steeds weer tot enorme discussies leidt.

De resultaten die met de implementaties worden behaald zijn positief, afgaande op gegevens die door praktiserende bedrijven in de openbaarheid worden gebracht.⁴ Er blijkt sprake te zijn van een 'win-win-win' situatie (Van Lijsel, 2010). We illustreren dat met enkele voorbeelden.

Klanten

Bij zelfroosteren is een voorwaarde dat werknemers iets te kiezen hebben. Zo zal een groep voltijders die zich naar een 40-urige bedrijfstijd moeten voegen, nauwelijks vrijheidsgraden hebben en geen voordeel ervaren van zelfroosteren. In Scandinavische landen zien we dan ook veelvuldig de invoering van zelfroosteren gebeuren op het moment dat een bedrijfstijdverlenging aan de orde is. Klanten 'vragen' vanuit oogpunt van service steeds vaker om een dergelijke verlenging. In deze zin werkt het zelfroosteren indirect op de tevredenheid van de klanten. Meer direct is er echter ook een effect. Als werknemers zelf hun werktijd kiezen, past deze tijd hen over het algemeen beter. De kans dat zij dat uitstralen neemt daarmee toe. Klanten waarderen dat uiteraard.

Werknemers

De ervaring leert dat werknemers die aan zelfroosteren zijn gewend (over het algemeen is een periode van 9 tot 12 maanden voor gewenning en het optimaal kunnen benutten van de mogelijkheden nodig), meestal niet meer van deze systematiek af willen. Zij zijn immers vertrouwd geraakt

met de mogelijkheden om met het zelfroosteren belangrijke domeinen in hun leven te combineren en te verenigen. Zij hebben door de verkregen zeggenschap tevens meer mogelijkheden om belasting en belastbaarheid in evenwicht te brengen. Zo kennen wij voorbeelden van organisaties waar oudere werknemers na de invoering van zelfroosteren een volstrekt andere (snelroterende) verdeling van hun nachtdiensten maken.

Werkgevers

De werkgever krijgt voor het zelfroosteren eveneens veel terug waaronder een verhoging van de efficiency en flexibiliteit. Getallen die in dit kader door praktiserende bedrijven worden genoemd liggen tussen de 3 en 8 procent. Deze cijfers worden echter niet met wetenschappelijk onderzoek gestaafd.

De voordelen die hiervoor bij klanten en werknemers aan de orde kwamen stralen uiteraard ook af op de werkgever.

Nog niet genoemd is de arbeidsmarkt. Bekend is dat werktijden op maat in tijden van krapte het goed doen. Zelfroosteren wordt dan ook veelvuldig ingevoerd om de aantrekkelijkheid van de werkgever op de arbeidsmarkt te verbeteren.

De nadelen van zelfroosteren

Bij het systeem zijn ook enige kritische kanttekeningen te plaatsen. We beperken ons daarbij tot werknemers en werkgevers.

Werknemers

Naast zeggenschap over werktijden hechten werknemers eveneens sterk aan voorspelbaarheid daarvan (Jansen, 1987). Omdat bij zelfroosteren over het algemeen roosterperioden van 4 – 8 weken gehanteerd worden, neemt de voorspelbaarheid van de werktijden na deze periode af. Dat brengt onzekerheid voor de betreffende personen met zich mee. De uiteindelijke waardering zal in dit kader (mede) afhangen van de mate waarin de organisatie er in slaagt de werktijdwensen van betrokkenen te honoreren. De praktijk leert dat dit veelal voor 70 – 80 procent het geval is. Mocht de uitkomst van het zelfroosteren veel lager qua honorering van wensen uitvallen, dan ligt het voor de hand dat ontevredenheid bij medewerkers zal ontstaan.

De op dit moment in Nederland uitgevoerde pilots met zelfroosteren maken duidelijk dat vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en de leiding voor het ontwikkelen van een positieve zelfroostersituatie eveneens cruciaal zijn. Dat is niet verbazingwekkend wanneer we ons realiseren dat een van de grondbeginselen van het zelfroosteren het samen dragen van verantwoordelijkheid is.

Werkgevers

Organisaties die met zelfroosteren werken laten zien dat er een forse uitdaging ligt bij het adequaat vaststellen van bezettingseisen. In menige situatie bestaat hier weinig ervaring mee en/of ontbreken de gegevens of instrumenten die hiervoor noodzakelijk zijn. Een en ander kan betekenen dat het fundament van de systematiek zwak is, met negatieve resultaten van dien.

Veel nieuwe vormen van werken en organiseren vragen om een paradigmawisseling

Veel nieuwe vormen van werken en organiseren vragen om een paradigmawisseling. Zo combineert het zelfroosteren slecht met traditionele vormen van leidinggeven. Sterk hiërarchisch gebouwde organisaties waarin verantwoordelijkheden door 'bazen' slecht losgelaten kunnen worden, behoeven dan ook niet op positieve zelfroosterresultaten te rekenen.

Noodzaak (nader) onderzoek

De voorlopige, overwegend positieve resultaten ten spijt, laten onverlet dat gedegen wetenschappelijk onderzoek nodig is om de precieze mechanismen en opbrengsten van het zelfroosteren bloot te leggen. We noemen nog een aantal meer specifieke punten voor een toekomstige onderzoeksagenda:

- Zelfroosteren werkt niet in alle situaties, zo blijkt. Nadere analyses moeten uitwijzen aan welke condities precies voldaan dient te worden om zelfroosteren tot een succes te maken. Onder meer de rol van het leiderschap is hierbij een belangrijk issue.
- Ook zelfroosteren zoals door ons gedefinieerd bestaat in verschillende soorten en maten. Welke vorm in welke situatie het best werkt, dient nog aan nader onderzoek onderworpen te worden.
- De vrees bestaat dat wanneer werknemers vrij zijn in het bepalen van hun werktijden, ergonomische vuistregels met voeten worden getreden. Een belangrijke vraag in dit verband is in welke mate zeggenschap over werktijden 'compenseert' voor een mindere ergonomie; op korte termijn en op langere termijn.
- Bekend is dat bij Het Nieuwe Werken de kans op een werk-privéconflict in bepaalde situaties toeneemt. Dat heeft dan te maken met de vervaging van de grens tussen werk en thuis. Interessant om te weten is of dit conflict eveneens van toepassing is op zelfroosteren of dat zelfroosteren juist conflict tegengaat (zie ook: Geurts et al., 2008).
- Bij collectieve roosters werken werknemers in vaste teams. Zelfroosteren gaat gepaard met wisselende samenstelling van teams. Onbekend is wat de effecten daarvan precies zijn (op individuele werknemers, de kwaliteit van de output, et cetera).

Naast de onderzoekshiaten bestaan er vragen over arbeidsvoorwaardelijke zaken in relatie tot zelfroosteren. Wanneer het tijdvenster waarin het zelfroosteren zich voltrekt de traditioneel inconveniënte tijdstippen beslaat, dient de discussie over de toeslagen zich veelal aan. Vraag is dan bijvoorbeeld of arbeidstijden die door de betrokkenen zelf gekozen worden, wel als inconveniënt moeten worden bestempeld. Dat dit een lastige discussie is, mag duidelijk zijn. Dat geldt temeer omdat sommige werknemers in zelfrooster-achtige systemen keuzen voor diensten maken, die zijn gericht op het optimaliseren van hun inkomsten. Zonder op deze plaats dieper op dit vraagstuk in te kunnen gaan, kan wel worden geadviseerd om bij de invoering van zelfroosteren te streven naar een systematiek waarbij toeslagen zijn geïndividualiseerd. Als deze individualisering samengaat met een juiste waardering van niet geliefde werktijdstippen biedt dit immers de beste garantie voor een juiste allocatie van de arbeid(stijd).

Als het hebben van vrijheidsgraden bij de keuze van de arbeidstijd in zelfroosteren systemen cruciaal is, ligt het voor de hand deze vormen van arbeidstijdp participatie te combineren met een jaarurensystematiek. Kort gezegd wordt in deze systematiek de arbeidsduur gemiddeld over een periode en hebben betrokken werknemers de mogelijkheid om in specifieke weken meer of minder uren te maken. Voor de werkgever heeft dit het voordeel dat in drukke perioden meer capaciteit c.q. uren gevraagd kunnen worden. Voor de werknemer betekent de jaarurensystematiek meer mogelijkheden om de arbeidstijd in overeenstemming te brengen met de privébelasting (meer regelcapaciteit).

Zelfroosteren is per definitie een vorm van roosteren die individueel is. In de praktijk betekent dat ook het maken van (arbeidsvoorwaardelijke) afspraken die ruimte bieden aan situationele verschillen. En dat blijkt op het moment voor veel vertegenwoordigers van vakbonden lastig. Zij zijn in een traditie 'opgegroeid' waarin de collectiviteit dominant was. Een uitdaging voor de komende jaren is dan ook om tot nieuwe CAO's te komen. CAO's waarin niet meer aan de voorkant alles wordt dichtgetimmerd, maar waarin aan de achterkant goede afspraken gemaakt worden over de aspecten van de arbeid die de moeite waard zijn te monitoren en te reguleren.

Tot slot

Het bovenstaande onderschrijft een andere organisatie van de arbeid voor een bepaalde categorie werknemers op de arbeidsmarkt waarvan het werk een hoge mate van afhankelijkheid van tijd en plaats kent. In de praktijk blijkt dat veel organisaties die het anders organiseren van arbeid al in hun HRM-beleid hebben verankerd, zich vaak beperken tot het mogelijk maken van thuiswerken, het spits mijden, het vergaderen

op afstand en het inrichten van satellietkantoren (als onderdeel van mobiliteitsmanagement). Zij richten zich daarmee op de beroepsgroepen binnen hun organisatie waar flexibiliteit het meest voor de hand ligt: werknemers die tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken. Voor beroepsgroepen als bijvoorbeeld kappers, verplegend personeel, productiepersoneel, werknemers in het onderwijs en winkelpersoneel is het van cruciaal belang om het werk uit te voeren op een voorgeschreven locatie op een vastomlijnd tijdstip. Het anders organiseren van werk voor deze beroepsgroep lijkt in eerste instantie niet voor de hand te liggen, maar biedt wel degelijk mogelijkheden, zoals bijvoorbeeld het zelfroosteren.

Literatuur

- Ala-Mursula, L., J. Vahtera, J. Pentti en M. Kivimäki (2004). Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. In: *Occup Environ Med.* 61, 254-261.
- Alber, J. en T. Fahey (2004). *Perceptions of living conditions in an enlarged Europe.* Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
- Ardon, A. (1999). *Klantgestuurde teams. Ontwerp, besturing, ontwikkeling.* Amsterdam: Business Contact.
- Baaijens, C. (2006). *Arbeidstijden: tussen wens en werkelijkheid.* Dissertatie Universiteit Utrecht.
- Baltes, B., T.E. Briggs, J.W. Huff et al. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. In: *Journal of Applied Psychology.* 84, 496-513.
- Bontekoning, A. (2010). *Het generatieraadsel. Ontdek de kracht van generaties.* Amsterdam: Mediawerf.
- Dikker, A., S. Groen en P. Vos (2009). *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers.* Rotterdam: Projectbureau NCSI.
- E-Quality en SCP (2008). *Gezinnen van de toekomst; deel A: Cijfers en trends.* Den Haag: SCP.
- Geurts, S.A.E., D.G.J. Beckers, T.W. Taris, M.A.J. Kompier en P.G.W. Smulders (2008). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control play a buffering role? In: *Journal of Business Ethics.* 84 (2), 229-242.
- Hoof, J. van, E. Bruin, M. Schoemaker en A. Vroom (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders.* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Jansen, B. (1987). *Dagdienst en ploegendienst in vergelijkend perspectief.* Lisse: Swets&Zeitlinger (proefschrift).
- Jansen, B. (1988). III.5-03/17, NV Enhabo: Op weg naar roosterautonomie, *Human Resource Management*, aflev. 5, Deventer: Kluwer.
- Jansen, B. en C.A.M. Mul (1989). The time compensation module system as an alternative for the compressed working week. In: *Shiftwork: Health, sleep and performance. Proceedings of the IX International Symposium on Night and Shift Work.* Volume 10. Frankfurt am Main: Peter Lang.

- Jansen, B. (2010a). Issue Paper 'Workforce Planning en Arbeidstijden in verandering', *HRM in de Praktijk*, aflevering 48. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Jansen, B. (2010b). Het Nieuwe Werken is onderdeel van het nieuwe organiseren. In: *Special Over Het Nieuwe Werken*. September/oktober 2010. Deventer: Kluwer.
- Jansen, B. (2010c). Invoeren zelfroosteren vereist strategische keuze. In: *Focus on HRM. Bijlage van Gids voor personeelsmanagement*. September 2010. Deventer: Kluwer.
- Jansen, B. en C. Baaijens (2010). Met getunede arbeidsorganisaties naar een beter tijdsordening: van houdgreep naar omhelzing. In: *Komt tijd, komt raad? Essays over mogelijkheden voor een nieuwe tijdsorde*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Joyce, K., R. Pabayo, J.A. Critchley en C. Bamba (2010). *Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. A review*. The Cochrane Collaboration: John Wiley & Sons.
- Korvorst, M. en T. Traag (2010). *De verdeling van arbeid en zorg tussen vaders en moeders*. Den Haag: CBS.
- Kreicbergs, A. (2006). *Zelfroosteren bevordert productiviteit*. In: C. Baaijens en B. Jansen, Balanceren met arbeidstijden. Amsterdam: Déhora Consultancy Group.
- Lange, W.A.M de en C.M.E.P. van Lent (1994). *Vernieuwingen in het Arbeidsbestel*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Lange, W. de en J. Koppens (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie. Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Zwolle: Netwerk Pers.
- Lijssels, M. van (2010). NedTrain zet wissel om. Pilot in Randstad leidt tot landelijke invoering. In: *Gids voor personeelsmanagement*, 40-43. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Mante, W.H.R. (1975). *Variabele werktijden*. Alphen aan den Rijn: Samsom Nive
- Peters, P. L. den Dulk en T. van der Lippe (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 341-362. Den Haag: Lemma.
- Rampersad, H. en A. El-Homsi (2007). *TPS-Lean Six Sigma. Linking Human Capital to Lean Six Sigma*. Charlotte: Information Age Publishing Inc.
- Silvestro, C. en R. Silvestro (2000). An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. In: *Journal of Advanced Nursing*. 32 (93), 525-535.
- Teahan, B. (1998). Implementation of a self-rostering system: a solution to more than just schedules! In: *Journal of Nursing Management*. 6 (96), 361-368.
- Tucker, P. en C. Rutherford (2005). Moderator of the relationship between long work hours and health. In: *Journal Occup Health Psychology*. 10 (4), 465-476.

Noten

- 1 Zie hiervoor het SER-advies over Tijden van de Samenleving, dat naar verwachting april 2011 verschijnt.
- 2 In het verband van het afstemmen spreken wij over het 3K-model. Hierin staan drie K's centraal: de kwantiteit van de personele inzet, de kwaliteit van de bezetting en de kracht. Voor een productieve en vitale organisatie is van belang dat in

de tijd voldoende en gekwalificeerde personeelsleden klaar staan die volledig in hun kracht zitten.

- 3 Deze experimenten moeten overigens niet worden verward met de invoering van variabele werktijden, waarvan de populariteit dateert van de jaren zeventig. Bij variabele werktijden gaat het voornamelijk om mogelijkheden met de begin- en eindtijden van de werkdag te 'spelen' (Mante, 1975). Deze vorm van participatie is veel minder ingrijpend dan wat wordt verstaan onder zelfroosteren.
- 4 Verschillende van de resultaten die in het vervolg aan de orde komen zijn ontleend aan vertrouwelijke bedrijfsevaluaties en -rapporten. De komende tijd zullen meer wetenschappelijke studies naar het fenomeen zelfroosteren verschijnen.