

ZELFROOSTEREN: GESCHIKT/ONGESCHIKT?

Een onderzoek naar de toepasbaarheid van zelfroosteren



*Linda van den Hoven
Studentnummer: 313415
juni 2010*

*Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Sociologie
Masterscriptie Arbeid, Organisatie & Management*

*Begeleiders: dr. H.D. Pruijt en P. Dérogée
Tweede beoordelaar: drs. L.F.J. Jetten*

Voorwoord

Deze scriptie vormt de afsluiting van de Master Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Sociologie. Vanaf de dag dat ik met het schakeljaar Sociologie begon heb ik uitgekeken naar dit moment, het schrijven van een voorwoord voor mijn scriptie. Op dat moment kon ik nog niet goed inschatten hoe het traject ernaar toe zou verlopen. Nu kan ik zeggen dat het een intensieve, soms zelfs behoorlijk zware, maar absoluut een leerzame periode is geweest. Het schrijven van deze scriptie voelt dan ook als volwaardige afsluiting van de opleiding.

Ik wil op deze plaats een aantal mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan het tot stand komen van deze scriptie. Allereerst wil ik Hans Pruijt en Pascal Dérogée bedanken voor de begeleiding bij het schrijven van deze scriptie en het inhoudelijke commentaar. Pascal wil ik tevens graag bedanken voor zijn enthousiasme en snelle reactie op mijn concepten, waardoor ik telkens weer gemotiveerd was om verder te gaan. Daarnaast wil ik Erik Jan van Dalen van TNO, Kwaliteit van Leven | Arbeid bedanken voor het bieden van de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Zijn feedback en zijn interesse in het gehele onderzoeksproces zijn zeer waardevol geweest. Nicole Pikkemaat van FNV Formaat wil ik bedanken voor haar feedback en het aandragen van interessante respondenten voor het onderzoek. De respondenten in dit onderzoek wil ik bedanken voor hun tijd en de gastvrije ontvangst in hun organisaties.

Verder wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken. Mijn ouders en zus wil ik bedanken voor hun steun en interesse gedurende de gehele studieperiode (Jolanda, waar moeten we nu over klagen op zondagmiddag?). Mijn vrienden wil ik bedanken voor hun interesse in mijn scriptieproces, maar ook voor de afleiding tijdens de vrije momenten. Lisette en Stephanie wil ik hier bijzonder bedanken: zonder jullie waren de avondcolleges (na een lange dag werken) en de stress rondom tentamens een stuk zwaarder geweest. Tot slot wil ik Edwin bedanken omdat hij nooit heeft geklaagd over de beperkte vrije tijd die ik had door de keuze voor een vervolgopleiding en omdat hij mij met zijn positieve instelling altijd weer wist te motiveren om door te gaan.

Linda van den Hoven
Juni, 2010

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding onderzoek	5
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie	9
1.5 Leeswijzer	10
2. Flexibilisering van arbeid	11
2.1 Wat is arbeid?	11
2.2 Flexibilisering van arbeid	13
2.3 Werktijdflexibiliteit	16
3. Zelfroosteren	17
3.1 Wat is zelfroosteren?	17
3.1.1 <i>Zelfroosteren in wetenschappelijke literatuur</i>	20
3.1.2 <i>Definiëring van zelfroosteren</i>	23
3.2 Wat zijn de effecten van zelfroosteren?	24
3.2.1 <i>Effecten van zelfroosteren vanuit wetenschappelijk onderzoek</i>	25
3.3 Implementatie van zelfroosteren	27
3.3.1 <i>Redenen voor implementatie</i>	28
3.3.2 <i>Aandachtspunten bij de implementatie</i>	31
3.3.3 <i>Contingentiebenadering</i>	33
3.4 Samenvatting	36
4. Onderzoeksmethoden	37
4.1 Kwalitatief onderzoek	37
4.2 Methode van onderzoek	37
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit	39
5. Resultaten	40
5.1 Wat is zelfroosteren?	40
5.2 Stand van zaken	41
5.2.1 <i>Orientatiefase</i>	42
5.2.2 <i>Pilotfase</i>	45
5.2.3 <i>Ervaringsfase</i>	48
5.2.4 <i>Samenvatting</i>	51
5.3 Waarom zelfroosteren?	52
5.3.1 <i>Beoogde opbrengsten</i>	53
5.3.2 <i>Flexibiliteit</i>	54
5.3.3 <i>Verklaring voor implementatie</i>	56
5.3.4 <i>Samenvatting</i>	57

6. Wat bepaalt de toepasbaarheid van zelfroosteren?	58
6.1 Inleiding	58
6.2 Groepsgrootte	58
6.3 Diversiteit	59
6.4 Voorspelbaarheid/variabiliteit van de vraag	61
6.5 Enige factoren?	64
6.5.1 <i>Houding werknemers</i>	64
6.5.2 <i>Houding werkgevers</i>	69
6.5.3 <i>Cao-regelingen en software</i>	71
7. Conclusie	73
7.1 Beantwoording deelvragen	73
7.2 Beantwoording probleemstelling	77
7.3 Aanbevelingen	78
Literatuurlijst	79
Bijlage 1: Overzicht respondenten	82
Bijlage 2: Vragenlijst interview werknemers	83
Bijlage 3: Vragenlijst interview werkgevers	88

1. Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk wordt de aanleiding tot een onderzoek naar zelfroosteren beschreven. Vervolgens wordt de probleemstelling geformuleerd en wordt de theoretische en maatschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht.

1.1 Aanleiding onderzoek

“Power to de zelfroosteraars!” Dat waren de woorden van FNV voorzitter Agnes Jongerius tijdens een toespraak voor FNV in 2008. Jongerius stelt dat mensen behoefte hebben aan zeggenschap en grip op eigen tijden om te komen tot een balans tussen werken en de andere dingen in het leven. Met zelfroosteren kan tegemoet worden gekomen aan deze toenemende behoefte.

Het begrip zelfroosteren impliceert dat werknemers hun eigen rooster kunnen maken. Zelfroosteren wordt met name gezien als een maatregel waarmee werknemers een betere afstemming kunnen vinden tussen werk en privé, doordat zij meer zeggenschap kunnen uitoefenen over werktijden. Het concept is overgewaaid uit Zweden waar organisaties al langere tijd met zelfroosteren werken. Hier wordt het Time Care systeem gebruikt om de voorkeuren voor werktijden van werknemers aan te laten sluiten bij de behoefte van de werkgever. Het systeem werkt als volgt. De werkgever bepaalt de minimale en maximale bezettingseisen voor een bepaalde periode, vervolgens geven werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aan. De bezettingseisen en individuele voorkeuren worden vervolgens met elkaar vergeleken. Als er gaten of knelpunten in het rooster voorkomen, moeten werknemers onderling tot aanpassingen komen, waarna het rooster wordt vastgesteld. Met zelfroosteren wordt er zoveel mogelijk rekening gehouden met de individuele wensen van werknemers.

Het is niet bekend hoeveel organisaties in Nederland met zelfroosteren werken. De Leede & van Dalen (2009) spreken over ongeveer veertig bedrijven die actief met zelfroosteren bezig zijn of zich op het concept oriënteren. Ook het Sociaal Cultureel Planbureau (2008) stelt dat er een aantal pilots en kleinere experimenten loopt, maar onbekend is hoe, wat en waar dit gebeurt. In 2010 is nog steeds niet bekend hoeveel organisaties zich in Nederland met zelfroosteren bezighouden. Er is wel volop aandacht voor zelfroosteren in de media en wordt zelfroosteren regelmatig aangehaald als maatregel om de werk-privé balans van werknemers te verbeteren.

Ook recent wordt door onder andere demissionair vicepremier Andre Rouvoet en de Taskforce Deeltijdplus gepleit voor zelfroosteren om daarmee tot een betere afstemming tussen werk en privé te komen. Rouvoet verwijst naar zelfroosteren in het kader van een ‘keurmerk’ voor gezinsvriendelijke bedrijven. Dit keurmerk moet in het najaar van 2010 worden geïntroduceerd en geeft aan dat bedrijven rekening houden met werknemers die werk en gezin willen combineren. Een van de criteria kan zijn dat werknemers meer mogelijkheden krijgen om zelf hun werktijden in te delen. De kritiek dat het keurmerk alleen in het belang van werknemers zou zijn wordt tegengesproken. Werkgevers hebben evengoed belang bij een gezinsvriendelijk beleid, omdat het minder stress en ziekteverzuim onder werknemers oplevert en zorgt voor meer betrokken en gemotiveerde werknemers.

De Taskforce Deeltijdplus pleit tevens voor flexibele werktijden en wil het recht hierop zelfs wettelijk laten vastleggen. De Taskforce Deeltijdplus is opgericht in 2007 en heeft als doel om vrouwen te stimuleren meer te gaan werken. In maart 2010 werden de aanbevelingen van de Taskforce, gebaseerd op twee jaar onderzoek, gepresenteerd. Een van de conclusies is dat de er binnen organisaties onvoldoende mogelijkheden zijn om werk en privé te kunnen combineren. Flexibilisering en meer maatwerk in arbeidsrelaties moeten ervoor zorgen dat vrouwen meer uren gaan werken dan dat zij nu doen. Zowel mannen als vrouwen geven aan dat het invoeren van flexibele werktijden de voorkeur heeft als maatregel om werk en zorg te kunnen combineren (Taskforce Deeltijdplus, 2010: 39). De Taskforce Deeltijdplus noemt zelfroosteren hierbij als concrete maatregel, waarbij werknemers invloed kunnen uitoefenen op de werktijd.

Zelfroosteren als sociale innovatie

Zelfroosteren wordt daarnaast gezien als recente vorm van sociale innovatie. Jan Peter Balkenende sprak in het kader van zelfroosteren zelfs “lovend van een voorbeeld van sociale innovatie” (BN de Stem, 2008). Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) definieert sociale innovatie als “een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten.”¹ Innovatie is een belangrijk onderdeel geworden van de bedrijfsvoering van organisaties. Omgaan met snelle technologische veranderingen, toenemende concurrentie en veranderende marktomstandigheden, vraagt om innovatieve bedrijfsvoering. “Wie niet innoveert staat stil en wie stil staat wordt snel door anderen gepasseerd (Looise, 1996:1).”

Innovatie is volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) “alle activiteiten die gericht zijn op vernieuwing in een bedrijf”². Vooral technologische innovatie heeft de laatste jaren veel aandacht gehad. Bij technologische innovatie gaat het om het vernieuwen of verbeteren van producten of diensten of de processen waarmee producten of diensten worden voortgebracht. De Taskforce Sociale Innovatie (2005) stelt dat met name de combinatie tussen technologische en sociale innovatie van belang is in het innovatieproces. De Taskforce Sociale Innovatie is in 2005 ingesteld door toenmalig minister Laurens Jan Brinkhorst van Economische Zaken om sociale innovatie in Nederland op de agenda te plaatsen. Sociale innovatie wordt door de Taskforce Sociale Innovatie omschreven als “vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent (SER, 2006:13)”. Sociale innovatie wordt door Looise (1996:6) als volgt omschreven:

“De bewuste introductie en toepassing binnen een rol, groep, organisatie of maatschappelijk verband van ideeën, maatregelen of procedures met betrekking tot de inbreng van mensen, die nieuw zijn voor de betreffende unit en die ontworpen zijn om een belangrijk voordeel op te leveren voor het individu, de groep, de organisatie of de maatschappij.”

¹ http://www.ncsi.nl/Publicaties/NCSI_Definitiekaart_Sociale_Innovatie_-definitief-.pdf (geraadpleegd op 14 april 2010)

² <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=2703> (geraadpleegd op 14 april 2010)

Er wordt veel belang gehecht aan sociale innovatie. Het zorgt niet alleen voor een hogere productiviteit, een betere concurrentiepositie en meer werkgelegenheid, maar het bevordert tevens de werking van de arbeidsmarkt (SER, 2006:10). De potenties van werknemers worden beter benut, waardoor de kwaliteit van arbeid bevordert wordt (SER, 2006:10).

Zelfroosteren wordt gezien als voorbeeld van sociale innovatie. Zelfroosteren wordt als maatregel ingevoerd omdat verwacht wordt dat het voordelen oplevert voor de werknemer, de werkgever en wellicht zelfs voor de maatschappij. Dat zelfroosteren aansluit bij ideeën over sociale innovatie blijkt uit een nota van de Stichting van de Arbeid, waarin een aantal thema's wordt genoemd die een basis vormen voor sociale innovatie binnen organisaties. Deze thema's zijn: modernisering van arbeidsverhoudingen, scholing en employability, resultaatgerichte beloningsvormen, ziekteverzuimbeleid en arbeidstijdenmanagement (SER, 2006). De meest directe link ligt tussen zelfroosteren en arbeidstijdenmanagement:

“Via arbeidstijdmanagement kan werkaanbod en personele beschikbaarheid op elkaar worden afgestemd bijvoorbeeld via adequate roosters die aansluiten bij de dynamiek van het arbeidsproces maar tegelijkertijd rekening houden met gewenste werktijden en arbeidsduur wat uitmondt in een optimale balans tussen werk- en zorgtaken (Stichting van de Arbeid, 2005: 11).”

Zelfroosteren is een vorm van arbeidstijdenmanagement waarbij er een zorgvuldige afstemming van werkaanbod en individuele behoefte van werknemers plaatsvindt. Het doel van zelfroosteren is om tot een optimaal rooster te komen, waarin rekening wordt gehouden met de belangen van zowel de werkgever als de werknemer. Ook de thema's moderne arbeidsverhoudingen en ziekteverzuimbeleid houden verband met zelfroosteren. Zo verwijst de modernisering van arbeidsverhoudingen naar een open relatie tussen werknemers en werkgevers, waarbij moderne werknemers hun eigen verantwoordelijkheid nemen en moderne werkgevers de werknemer vooral als *medewerker* zien en voorwaarden creëren waaronder zij zich optimaal kunnen inzetten (Stichting van de Arbeid, 2005). Voor zelfroosteren is een moderne arbeidsverhouding nodig, aangezien de werknemer meer verantwoordelijkheden krijgt en de werkgever een meer coachende rol krijgt. In het kader van het ziekteverzuimbeleid wordt de nadruk gelegd op bevorderen van de gezondheid van werknemers door “het creëren van een werkklimaat waarin mensen productief en creatief kunnen zijn waardoor hun inzetbaarheid wordt vergroot” (Stichting van de Arbeid, 2005: 14). Hoewel het nog nergens is aangetoond, wordt zelfroosteren in verband gebracht met een verlaging van het ziekteverzuim doordat werknemers meer tevreden zijn als zij meer zeggenschap over werktijden kunnen uitoefenen.

Bovenstaande maakt duidelijk dat zelfroosteren in opkomst is. De toenemende behoefte aan meer flexibiliteit lijkt een directe aanleiding te zijn voor het ontstaan van deze vorm van sociale innovatie. Voor werknemers gaat het dan met name om het realiseren van een betere afstemming tussen werk en privé, voor werkgevers spelen de voordelen van sociaal innovatief organiseren een rol. Toch is er nog maar weinig bekend over zelfroosteren in Nederland, er zijn weinig praktijkvoorbeelden te vinden. Een van de weinige organisaties die een pilot heeft uitgevoerd met zelfroosteren, heeft het experiment stuk zien lopen. Een zeer complex roostersysteem en weerstand onder

werknemers hebben er toe geleid dat zelfroosteren binnen deze organisatie niet kon worden ingevoerd. Ondanks de enthousiaste aanbevelingen voor zelfroosteren als sociaal innovatieve manier van organiseren, door onder andere het NCSI, de Taskforce Deeltijdplus, Agnes Jongerius en minister Rouvoet, rijst de vraag of zelfroosteren wel voor elke organisatie geschikt is. Deze vraag dient als uitgangspunt voor dit onderzoek naar zelfroosteren in Nederland.

1.2 Probleemstelling

Zelfroosteren wordt gezien als recente vorm van sociale innovatie. Er is recent veel aandacht voor zelfroosteren, met name als maatregel voor werknemers om werk en privé beter op elkaar af te kunnen stemmen, maar ook als middel voor werkgevers om de bedrijfsprestaties te verbeteren. Er zijn echter weinig praktijkvoorbeelden van zelfroosteren in Nederland bekend, wat erop kan wijzen dat niet elke organisatie zich leent voor deze manier van roosteren. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

Wordt zelfroosteren binnen Nederlandse organisaties toegepast, welke factoren spelen een rol in de toepasbaarheid van zelfroosteren binnen organisaties en hoe is dit te verklaren?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Wat is zelfroosteren?*

Allereerst is het van belang om het begrip zelfroosteren te definiëren. Dit gebeurt aan de hand van (wetenschappelijke) literatuur. Daarnaast wordt in kaart gebracht welke effecten aan de implementatie van zelfroosteren worden toegeschreven. In het empirische deel van dit onderzoek wordt tevens in beeld gebracht tot welke definiëring van zelfroosteren de respondenten komen.

2. *Waarom willen organisaties zelfroosteren implementeren en wat zijn aandachtspunten bij de implementatie?*

De toenemende aandacht voor zelfroosteren en het neerzetten van zelfroosteren als vorm van sociale innovatie veronderstelt dat wie niet mee doet, stil blijft staan en achter de trend aanloopt. In de beantwoording van deze deelvraag wordt gezocht naar motieven die organisaties hebben om zelfroosteren te implementeren. Ook in het empirisch deel van dit onderzoek wordt naar een antwoord op deze deelvraag gezocht. Tevens wordt onderzocht welke aandachtspunten de implementatie van zelfroosteren binnen organisaties vraagt.

3. *Wordt zelfroosteren binnen Nederlandse organisaties toegepast?*

Er zijn maar weinig praktijkvoorbeelden van zelfroosteren in Nederland bekend. In het empirisch deel van dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre organisaties zelfroosteren toepassen. Hiertoe zijn vijftien organisaties geselecteerd die aangeven zich actief met de implementatie van zelfroosteren bezig te houden of zich oriënteren op het concept.

4. *Welke factoren spelen een rol bij een succesvolle implementatie van zelfroosteren binnen Nederlandse organisaties?*

In de beantwoording van deze deelvraag wordt gezocht naar factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie van zelfroosteren binnen organisaties. Hieruit zal blijken of zelfroosteren binnen elke organisatie kan worden toegepast, of dat dit afhankelijk is van bepaalde organisatorische kenmerken.

1.3 Theoretische relevantie

De theoretische relevantie in dit onderzoek is gelegen in de aanvulling die het kan geven op bestaand onderzoek. Bestaand onderzoek naar zelfroosteren (of vormen van flexibel roosteren) richt zich met name op de effecten die een nieuwe manier van roosteren met zich meebrengt. Zo wordt veelal ingegaan op de effecten die werknemers en werkgevers ondervinden van de implementatie van zelfroosteren of flexibel roosteren. Daarnaast richt het bestaande onderzoek zich met name op zelfroosteren onder verpleegkundigen en de zorg. In Nederland is nauwelijks wetenschappelijk onderzoek naar zelfroosteren gedaan. Vaak wordt zelfroosteren genoemd in het kader van flexibilisering van arbeid. Zelfroosteren wordt dan gezien als vorm van flexibele werktijden.

Dit onderzoek biedt een aanvulling op het bestaande onderzoek naar zelfroosteren. Allereerst door de focus niet alleen op zorginstellingen te leggen, maar ook organisaties te betrekken die opereren in andere branches. Daarnaast wordt er minder gefocust op wat er gebeurt als zelfroosteren is ingevoerd binnen een organisatie. De focus ligt met name op een stap voor de daadwerkelijke implementatie, namelijk op de motieven van organisaties om zelfroosteren in te willen voeren en de vraag of zelfroosteren voor elke organisatie geschikt is. Aan de ene kant kan dit onderzoek als aanvullingen dienen op bestaand onderzoek naar zelfroosteren en de effecten ervan. Aan de andere kant biedt dit onderzoek een nieuw perspectief op zelfroosteren, door de toepasbaarheid van zelfroosteren binnen organisaties te onderzoeken en factoren te bepalen die deze toepasbaarheid beïnvloeden. Zelfroosteren als sociaal innovatieve manier van roosteren, waar organisaties op inspringen om niet achter te willen blijven, wordt afgezet tegen een contingentiebenadering die stelt dat er niet één beste manier van organiseren is.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt voornamelijk op het gebied van de toegenomen flexibilisering van arbeid. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben er de afgelopen jaren toe geleid dat arbeid flexibeler is geworden. Voor werkgevers gaat het dan met name om flexibilisering om de bedrijfsprestaties te verhogen, maatregelen om de productie beter af te kunnen stemmen op de vraag en personeel flexibel in te kunnen zetten. Voor werknemers heeft flexibele arbeid met name te maken met een verbetering van de werk-privé balans. Het combineren van arbeid en zorg is een actueel thema. Onlangs laaide de discussie weer op nadat minister van Verkeer en Waterstaat Camiel Eurlings en later vicepremier Wouter Bos bekend maakten niet terug te keren in de politiek om meer aandacht te willen besteden aan hun privéleven. Er wordt gezocht naar manieren waarop mensen werk en privé beter op elkaar af kunnen stemmen. Flexibiliteit in arbeid speelt hierin een belangrijke rol. Ook zelfroosteren wordt regelmatig genoemd als maatregel waardoor werknemers werk en privé beter op elkaar af kunnen stemmen. Vaak worden dan met name de voordelen genoemd die zelfroosteren voor een organisatie kan opleveren, maar wordt nauwelijks ingegaan op

de mogelijke beperkingen van het concept. Hierdoor kan een beeld ontstaan dat zelfroosteren een makkelijk te implementeren maatregel is die enkel voordelen voor de organisatie oplevert. Dit onderzoek beoogt een realistisch beeld te geven van wat zelfroosteren is en de toepasbaarheid ervan voor organisaties.

1.5 Leeswijzer

In dit inleidende hoofdstuk is de probleemstelling voor dit onderzoek geformuleerd en de theoretische en maatschappelijke relevantie omschreven. In hoofdstuk 2 en 3 wordt aan de hand van literatuur een antwoord gegeven op deelvragen 1 en 2. In hoofdstuk 2 wordt eerst ingegaan op de ontwikkelingen die hebben geleid tot een toenemende flexibilisering van arbeid en de toenemende behoefte aan meer flexibiliteit in werktijden. In hoofdstuk 3 wordt het begrip zelfroosteren gedefinieerd en worden de effecten van zelfroosteren in kaart gebracht. Tevens wordt ingegaan op aspecten van de implementatie van zelfroosteren binnen organisaties. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethodiek toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 en 6 antwoord gegeven op deelvragen 3 en 4, met een beschrijving van de resultaten van het empirische deel van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt een overzicht gegeven van de stand van zaken rondom zelfroosteren bij vijftien organisaties in Nederland. In hoofdstuk 6 worden de factoren in kaart gebracht die van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren binnen deze organisaties. Tot slot worden in hoofdstuk 7 de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd en zal antwoord worden gegeven op de probleemstelling zoals in paragraaf 1.2 geformuleerd.

2. Flexibilisering van arbeid

Zelfroosteren wordt gepresenteerd als recente vorm van sociale innovatie en kan tegemoet komen aan de toegenomen behoefte van zowel werkgevers als werknemers aan meer flexibiliteit. In dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe deze toegenomen behoefte aan flexibiliteit verklaard kan worden. Voordat wordt ingegaan op de flexibilisering van arbeid, wordt eerst kort toegelicht hoe arbeid en de arbeidsrelatie gedefinieerd kan worden.

2.1 Wat is arbeid?

Voordat over flexibilisering van arbeid kan worden gesproken, wordt eerst onderzocht wat er onder arbeid verstaan wordt. Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip arbeid. Bij de afbakening van het begrip moet een keuze gemaakt worden tussen een beperkende of een brede omschrijving (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006). Een brede omschrijving van arbeid wordt gebruikt door De Sitter die stelt dat “arbeid een uit menselijke activiteiten opgebouwd sociaal proces omvat dat betrokken is op de sociale omgeving, waarmee het arbeidsproces in een wederzijdse relatie staat” (van Ruyseveldt, de Witte en Grumbkow, 1998: 12). Ook Mok gebruikt een brede definitie: arbeid is “het verrichten van bezigheden die nut hebben voor diegene die de arbeid verricht, en voor zijn naaste omgeving en/of voor de maatschappij als geheel” (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006: 14). Beperkende definities van arbeid richten zich meer op betaalde arbeid. Zo omschrijft Watson arbeid als volgt: “the carrying out of tasks which enable people to make a living within the social and economic context in which they are located (Watson, 2006: 1)”.

Een belangrijk verschil tussen de brede en beperkende definities is het onderscheid tussen betaalde en onbetaalde arbeid. Onbetaalde arbeid zijn activiteiten die wel nut opleveren voor degene die ze verricht, maar waar geen vergoeding voor wordt gegeven. Voorbeelden hiervan zijn huishoudelijke taken of zorgtaken (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006). Betaalde arbeid bestaat uit activiteiten die zowel nut opleveren voor degene die het verricht als de samenleving, en waar een geldelijke vergoeding tegenover staat, bijvoorbeeld een maandelijks salaris (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006). Dit onderzoek naar zelfroosteren richt zich op betaalde arbeid, en specifiek op loonarbeid, waarbij er sprake is van een arbeidsrelatie tussen een werkgever en een werknemer (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006: 19). Een arbeidsrelatie kan gedefinieerd worden als ‘een geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover zullen staan’ (Huiskamp, 2003:13). Huiskamp (2003) maakt binnen de arbeidsrelatie onderscheid tussen een ruildimensie, een gezagsdimensie en een samenwerkingsdimensie.

De ruildimensie houdt in dat de werknemer zijn prestatie (arbeid, maar ook tijd en kennis) ter beschikking stelt aan de werkgever, die daar een beloning tegenover stelt. Deze beloning bestaat naast loon, ook uit ontwikkeling en opleiding.

De gezagsdimensie houdt in dat er een arbeidsovereenkomst wordt aangegaan, waarbij de werknemer zich onder het gezag van de werkgever stelt. ‘Gezag is omschreven als gelegitimeerde macht’ (Huiskamp, 2003: 251). De machtspositie van de werkgever wordt in belangrijke mate bepaald door de arbeidsmarkt. Bij schaarste op de arbeidsmarkt is de positie van de werknemer ten opzichte van de werkgever sterker.

Bij de samenwerkingsdimensie gaat het om het sturen en beheersen van de samenwerkingsrelatie tussen werkgever en werknemer, waarbij taak en functie een belangrijke rol spelen (Huiskamp, 2003).

De verschillende dimensies van de arbeidsrelatie worden door van Ruysseveldt & van Hoof (2003:21) als volgt samengevat:

“Door het aangaan van een arbeidsrelatie ontstaat er een gezagsverhouding waardoor de werkgever de beschikkingsmacht over het arbeidsvermogen krijgt in ruil voor een vergoeding voor de arbeidsprestaties van de arbeidskracht. Omdat het benutten van de arbeidskracht negatieve gevolgen kan hebben voor de mens en zijn omgeving, zijn er in de loop van de tijd spelregels tot stand gebracht die de beschikkingsmacht aan banden leggen. De arbeidsrelatie is daarmee een maatschappelijk geregelde en genormeerde relatie en de loonarbeid een activiteit die op een specifieke manier sociaal geregeld en genormeerd is. De spelregels die bij het benutten van arbeidskracht gevolgd moeten worden, zijn van invloed op de voorwaarden waaronder arbeid gepresteerd moet worden.”

Die spelregels worden bepaald in drie velden; de arbeidsorganisatie, de arbeidsmarkt en het collectief overleg (van Ruysseveldt en van Hoof, 2003).

Naast het onderscheid in dimensies binnen de arbeidsrelatie, kan er ook een aantal kenmerken van de arbeidssituatie worden onderscheiden: de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen (van Ruysseveldt et al., 1998).

Arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud verwijst naar ‘de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden’ (van Ruysseveldt et al., 1998: 16). Taakstructuur, autonomie, samenwerkingsmogelijkheden en kwalificatievereisten spelen bij de arbeidsinhoud een belangrijke rol. Bij taakstructuur gaat het om de vraag of de taken gevarieerd of eenzijdig zijn. Bij autonomie gaat het om de mate waarin werknemers zelfstandig beslissingen kunnen nemen in de uitvoering van het werk. De mogelijkheden die het werk biedt aan werknemers voor samenwerking met collega’s wordt verstaan onder samenwerkingsmogelijkheden. Kwalificatievereisten hebben betrekking op de kennis die van werknemers verwacht wordt om de werkzaamheden uit te kunnen voeren (van Ruysseveldt et al., 1998).

Arbeidsomstandigheden

Bij arbeidsomstandigheden gaat het om de fysieke omstandigheden waaronder een werknemer zijn werkzaamheden uitvoert en de lichamelijke en geestelijke belasting die deze omstandigheden met zich meebrengen (van Ruysseveldt et al., 1998). Het kan hierbij onder andere gaan om lawaai, veiligheid en de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen.

Arbeidsvoorwaarden

Onder arbeidsvoorwaarden vallen alle afspraken die tussen werkgever en werknemer gemaakt worden met betrekking tot de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt, zoals loonafspraken, pensioen- en spaarregelingen, vakantietoelagen, verzekeringen

tegen ziekte, ongevallen en/of werkloosheid, werktijdenregelingen en opleidingsmogelijkheden (van Ruysseveldt et al., 1998:19).

Arbeidsverhoudingen

De verhouding tussen de belanghebbende partijen binnen een organisatie wordt een arbeidsverhouding genoemd. Het kan hierbij gaan tussen de verhouding tussen werkgevers en werknemers en de afspraken die zij onderling maken over de voorwaarden waaronder het werk wordt uitgevoerd, maar ook over de verhouding tussen belangenorganisaties van beide partijen: de werkgevers- en werknemersorganisaties. De belangenorganisaties onderhandelen over voorwaarden die voor de gehele bedrijfstak gelden (van Ruysseveldt et al., 1998). In deze omschrijving vertoont het begrip arbeidsverhouding overeenkomsten met de definitie van een arbeidsrelatie. Huiskamp (2003) maakt echter een onderscheid tussen beide begrippen door te stellen dat de *arbeidsrelatie* voor een groot deel wordt gereguleerd door regels die zijn opgesteld door externe partijen (vakbonden, overheid en werkgeversorganisaties), wat hij aanduidt als het stelsel van *arbeidsverhoudingen*.

Naast bovengenoemde aspecten van de arbeidssituatie kan een vijfde aspect worden toegevoegd, namelijk arbeidstijden. In principe maken arbeidstijden onderdeel uit van de arbeidsvoorwaarden, maar 'als gevolg van flexibilisering van arbeid worden echter de werktijden zelf belangrijker en worden ze veelvuldig onderwerp van gesprek en overleg' (van Ruysseveldt et al., 1998:20). Flexibele arbeid onderscheidt zich van reguliere arbeid, dat zich kenmerkt door "een vaste arbeidsduur van 38 of 40 uur, vaste arbeidstijden, een vaste aanstelling en een aantal beschermende regelingen rondom zaken als ontslag, inkomenszekerheid en sociale zekerheid" (Trommel, 1987:3). De ontwikkeling naar arbeid op maat komt voort uit "het besef dat het 'confectiepak' van de reguliere arbeid niet iedereen zou passen" (idem). Daarnaast zijn met het ontstaan van een 24-uurseconomie werktijden van 9.00 – 17.00 uur steeds minder vanzelfsprekend, waardoor de afstemming tussen werk en gezin of werk en vrije tijd steeds meer onder druk komt te staan (van Ruysseveldt et al., 1998). Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat werktijden als vijfde aspect van de arbeidssituatie kan worden opgenomen.

In het kader van dit onderzoek naar zelfroosteren speelt de flexibilisering van arbeid als mogelijke verklaring voor de toenemende focus op arbeidstijden een belangrijke rol. In de volgende paragraaf wordt dan ook dieper ingegaan op de ontwikkelingen rondom flexibele arbeid en de rol van arbeidstijden hierin.

2.2 Flexibilisering van arbeid

Trommel (1987) stelt dat de vraag naar flexibele arbeid voornamelijk vanuit de werkgever komt. Vanuit de werkgever wordt flexibilisering gekoppeld aan kostenbesparingen, verhogen van de productiviteit, verbeteren van de efficiency, innovatie en het vermogen om de organisatie aan te passen aan een steeds veranderende omgeving (Goudswaard, 2006). Vanuit de werknemer wordt flexibilisering gekoppeld aan sociaal-culturele ontwikkelingen zoals de individualisering van de samenleving en de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen (Goudswaard, 2006). Het begrip flexibiliteit kan in relatie tot arbeid op verschillende manieren worden benaderd, namelijk flexibilisering van de arbeidsmarkt, flexibilisering van de onderneming en flexibilisering met betrekking tot werknemers (Goudswaard, 2006).

Flexibilisering van de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt heeft de afgelopen decennia een transformatie doorgemaakt van een industriële fase naar een moderne postindustriële fase (de Beer, 2001). Een karakteristiek kenmerk van de postindustriële samenleving is dat de nadruk minder op produceren ligt en meer op het verlenen van diensten. In de postindustriële samenleving dient theoretische kennis als basis voor innovatie en het ontwikkelen van beleid (Watson, 2003: 65). Volgens Dankbaar (2006) is de periode tussen industrialisatie en de-industrialisatie in Nederland betrekkelijk kort geweest en begint eind 20^e eeuw de werkgelegenheid in de industrie alweer af te nemen. Hij wijst erop dat het begrip postindustriële samenleving enigszins misleidend is, "als daarmee de indruk wordt gewekt dat de industrie niet meer belangrijk is voor de economie (Dankbaar, 2006: 102)". Andere benamingen die voor de postindustriële samenleving gebruikt worden zijn bijvoorbeeld diensten-, informatie-, of kenniseconomie (de Beer, 2001: 19). In eerste instantie lag de nadruk vooral op de sterk groeiende dienstensector, in de jaren '90 wordt het begrip informatiemaatschappij geïntroduceerd. Dit begrip is inmiddels vervangen voor kenniseconomie, waarmee bedoeld wordt op een economie waarin veel hoogopgeleide mensen werken en waar veel innovatie plaatsvindt (Dankbaar, 2006). Het proces van flexibilisering van de arbeidsmarkt start in Nederland in de jaren '90 met het Akkoord van Wassenaar (Goudswaard, 2006). In het Akkoord van Wassenaar kwamen werknemers- en werkgeversorganisaties in de Stichting van de Arbeid een werkgelegenheidsbeleid overeen, waarbij loonmatiging werd uitgeruild tegen arbeidsduurverkorting (Tijdens, 1998, Goudswaard, 2006). Hierdoor ontstond er een toename in contractvormen, anders dan het vaste contract voor onbepaalde tijd, zoals flexibele contracten en deeltijdarbeid, waarbij met name het creëren van meer banen en het verminderen van de werkloosheid het belangrijkste doel was (Goudswaard, 2006).

Flexibilisering van de onderneming

Ontwikkelingen op het gebied van een toenemende internationale concurrentie op zowel prijs als kwaliteit heeft geleid tot flexibilisering van ondernemingen (Goudswaard, 2006). Met name innovatie speelt een belangrijke rol in de flexibilisering van ondernemingen. Organisaties moeten zich blijven aanpassen aan de veranderende markt. Technische ontwikkelingen leiden ertoe dat organisaties voortdurend gedwongen worden hun producten en daarmee het productieproces aan te passen (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006). Voor werknemers betekent dit dat zij op meerdere plaatsen inzetbaar gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld door middel van scholing. In dit geval spelen de begrippen functionele flexibiliteit en numerieke flexibiliteit, afkomstig uit het model van de flexibele onderneming van Atkinson, een rol (van Ruyseveldt & van Hoof, 2006). Bij functionele flexibiliteit gaat het om het vergroten van de inzetbaarheid van het personeel (Trommel, 1987). Bij numerieke flexibilisering gaat het om het vermogen van de organisatie om het aantal werknemers aan de veranderingen in de productie aan te passen, bijvoorbeeld door uitzendkrachten of deeltijdwerk in te zetten, maar ook door een aanpassing in de werkroosters (Goudswaard, 2006). Oeij, Miedema en Goudswaard (2006) maakt onderscheid in kwantitatieve flexibiliteit, waarbij flexibiliteit afhankelijk is van beschikbare mensen, en kwalitatieve flexibiliteit, de wijze waarop werknemers worden ingezet. Naast functionele en numerieke/kwantitatieve en kwalitatieve flexibiliteit, kan ook een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe flexibiliteit (Trommel, 1987).

Externe flexibiliteit richt zich op aangaan van flexibele arbeidrelaties, zoals uitzendkrachten. Interne flexibiliteit richt zich op de vaste werknemer, in de vorm van functieverbreding of flexibele werktijden. In onderstaande flexibiliteitskwadrant worden vier vormen van flexibilisering weergegeven, als gevolg van een kruising van bovenstaand begrippen.

	Interne flexibilisering	Externe flexibilisering
Kwantitatieve/ Numerieke flexibilisering	<i>Werktijdflexibilisering</i> <ul style="list-style-type: none"> - Overwerk - Flexibele jaarroosters - Deeltijdarbeid - Variabele/glijdende/verschoven arbeidstijden - Ploegenarbeid - Flexibele pensionering/deeltijdpensioen 	<i>Contractflexibilisering</i> <ul style="list-style-type: none"> - Uitzendwerk - Arbeidspools - Tijdelijke contracten - Afroepcontracten - (collegiaal) in- en uitlenen - Thuiswerk
Kwalitatieve/ Functionele flexibilisering	<i>Functieflexibilisering</i> <ul style="list-style-type: none"> - Incidentele inzetbaarheid - Multi-inzetbaarheid - Functiecombinaties - Functieroulaties 	<i>Inleen van kennis</i> <ul style="list-style-type: none"> - Detachering - Advisering / interim-functies

*Figuur 2.1: Flexibiliteitskwadrant
Bron: Oeij et al. 2006 (bewerkt door auteur)*

Zoals in figuur 2.1 te zien is valt werktijdflexibilisering, zoals deeltijdwerk en variabele arbeidstijden onder interne, kwantitatieve/numerieke flexibilisering, omdat het gaat over het inzetten van beschikbaar, vast personeel. Goudswaard (2006) concludeert dat in Nederland verschillende vormen van flexibele arbeid naast elkaar binnen organisaties worden toegepast, bijvoorbeeld deeltijdarbeid, maar ook uitzendwerk en interim-functies.

Flexibele werknemers

Naast ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en binnen de onderneming, spelen ook werknemers een rol in de flexibilisering van arbeid. De houding van werknemers ten opzichte van arbeid is de laatste jaren veranderd. Veranderingen in de samenleving, waarin het accent ligt op kennis, flexibiliteit en een grote verantwoordelijkheid van burgers voor alle aspecten in hun leven, leiden ertoe dat mensen niet meer een standaard levensloop volgen van leren-werken/zorgen-pensioen (Ministerie van SZW, 2002). Individualisering en autonomie spelen hierin een belangrijke rol, maar ook een hoger opleidingsniveau van werknemers, gezinsplanning, de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen en het wegvallen van traditionele instituties (Ministerie van SZW, 2002). De levensloop van mensen wordt niet langer bepaald door voorgeschreven regels, maar door individuele behoeften en keuzes van de mensen zelf (Ministerie van SZW, 2002). De plaats die arbeid binnen deze levensloop inneemt is de afgelopen jaren dan ook veranderd. De centraliteit van arbeid is de laatste jaren afgenomen en arbeid moet concurreren met andere activiteiten zoals het gezin en vrije

tijd (van Hoof et al., 2001). Van Hoof et al. (2001:9) spreekt van 'nieuwe werknemers' die in de eerste plaats tweeverdieners zijn en 'veel moeite hebben met het combineren van betaald werk met de zorg voor de kinderen en een actief sociaal leven en die sterk gericht zijn op het vinden van een zeker evenwicht tussen werk- en privéleven'.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat mensen verschillende wensen en behoeften hebben ten aanzien van arbeid en de combinatie van arbeid en andere levenssferen, wat leidt tot een grotere diversiteit in werknemers en een grotere behoefte aan maatwerk in arbeidsrelaties (Goudswaard, 2006). Aan de werknemerszijde gaat het bij flexibilisering zowel om het vermogen van de organisatie om in te spelen op de veranderende behoefte van de werknemers en arbeidsrelaties op maat, als om de mogelijkheid die werknemers hebben om zich tussen verschillende levenssferen te bewegen en deze te combineren (bijvoorbeeld werk en zorgtaken) (Goudswaard, 2006). Flexibilisering betekent in dit geval vaak een toegenomen diversiteit in arbeidstijden.

2.3 Werktijdflexibilisering

In het kader van dit onderzoek naar zelfroosteren is de toegenomen diversiteit in arbeidstijden interessant om nader toe te lichten. De toegenomen aandacht voor zelfroosteren, een vorm van roosteren waarbij flexibiliteit in werktijden centraal staat, kan verklaard worden vanuit bovenstaande ontwikkelingen met betrekking tot de flexibilisering van arbeid. Hierboven zijn flexibilisering van de arbeidsmarkt, de onderneming en de werknemer afzonderlijk besproken. Oeij et al. (2006) maakt een onderscheid in vier vormen van flexibiliteit vanuit de optiek van zowel werkgever als werknemer: contractflexibiliteit, functionele flexibiliteit, ad hoc flexibiliteit en werktijdflexibiliteit. Contractflexibiliteit heeft met name te maken met de tijdelijk inzet van personeel, bijvoorbeeld door uitzendkrachten of oproepkrachten. Functionele flexibiliteit heeft betrekking op de brede inzetbaarheid van werknemers, zowel door taakverbreding als taakverrijking. Bij ad hoc flexibiliteit gaat het om het opvangen van pieken in het werk of ziekte onder werknemers, in de vorm van bijvoorbeeld overwerk. Werktijdflexibiliteit heeft betrekking op het variëren in werktijden. Binnen de Arbeidstijdenwet zijn er verschillende systemen mogelijk om met arbeidstijden te variëren (Trommel, 1987). Zo kan het aantal werkuren per dag vastliggen waarbinnen door werknemers kan worden gevarieerd, kan gewerkt worden met vastgestelde bloktijden, of zijn er spaarregelingen vastgelegd waarmee werknemers tijd-voor-tijd kunnen opnemen (Trommel, 1987). Werkgevers hebben behoefte aan flexibele werktijden om pieken en dalen in de productie beter te kunnen afstemmen aan het beschikbare personeel. Ook onder werknemers is de behoefte om zelf invloed uit te oefenen op de eigen werktijden toegenomen, bijvoorbeeld door variabele begin- en eindtijden of verlofregelingen (Goudswaard, 2006). Werknemers gebruiken werktijdflexibiliteit met name om werk en privéactiviteiten te kunnen combineren. Voorbeelden van werktijdflexibilisering zijn: ploegendiensten, individuele roosters, jaarroosters, deeltijdarbeid, variabele werktijden en flexibele verlofregelingen (Oeij et al., 2006).

3. Zelfroosteren

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, bij ondernemingen en werknemers ertoe geleid hebben dat er een steeds grotere behoefte aan flexibiliteit in arbeid ontstaat. In de verschillende vormen van flexibiliteit, kan zelfroosteren worden gezien als vorm van werktijdflexibilisering. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van literatuur tot een definiëring van het begrip zelfroosteren gekomen en worden de effecten van zelfroosteren in kaart gebracht. Tot slot wordt dieper ingegaan op de implementatie van zelfroosteren binnen organisaties.

3.1 Wat is zelfroosteren?

In de literatuur is geen eenduidige definitie van zelfroosteren te vinden. Er worden verschillende begrippen gebruikt die allemaal verwijzen naar een manier van roosteren waarbij werknemers meer zeggenschap krijgen over hun werktijden. In de literatuur wordt in dit verband vooral gesproken over *self-scheduling*, *flexible rostering*, *selfrostering* of *work-time control*. In Nederland gebruikt men de begrippen zelfroosteren, flexibel roosteren of individueel roosteren. Hieronder volgt aan de hand van populaire en wetenschappelijke literatuur een uiteenzetting van de verschillende begrippen die met betrekking tot zelfroosteren worden gebruikt.

In Nederland is er in de wetenschappelijke literatuur nog weinig over zelfroosteren geschreven. Flexibel roosteren is een begrip dat vaker gebruikt wordt. Vaak wordt flexibel roosteren genoemd als vorm van interne flexibilisering in het bredere perspectief van flexibilisering van arbeid (o.a. Tijdens, 1998 en Goudswaard, 2006). In dit verband wordt niet alleen over flexibiliteit in werktijden gesproken, maar bijvoorbeeld ook over flexibiliteit in werkplek of functies. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) stelt dat zelfroosteren geen geheel nieuw fenomeen is, omdat er al veel vormen van roosteren bestaan “waarbij werknemers in meer of mindere mate inspraak hebben op hun dienst- of arbeidstijden (SCP, 2008: 116)”. Zelfroosteren gaat echter verder dan alleen inspraak. Werknemers maken bij zelfroosteren “eigenhandig hun roosters, binnen door de werkgever vastgestelde kaders voor de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting (SCP, 2008: 116)”.

Ook in de populaire media wordt zelfroosteren vaak neergezet als een manier van roosteren waarbij werknemers zelf hun werktijden bepalen. Dit wordt duidelijk uit de volgende citaten:

“Het systeem is simpel: leidinggevendenden zetten diensten waarvoor ze nog geen personeel hebben op internet, de flexwerker prikt zijn naam op de uren die aantrekkelijk zijn.” (Het Financieele Dagblad, 2009)

“In essentie gaat het bij zelfroosteren om de zeggenschap van (individuele) medewerkers over hun eigen werktijden.” (de Leede & van Dalen, 2009)

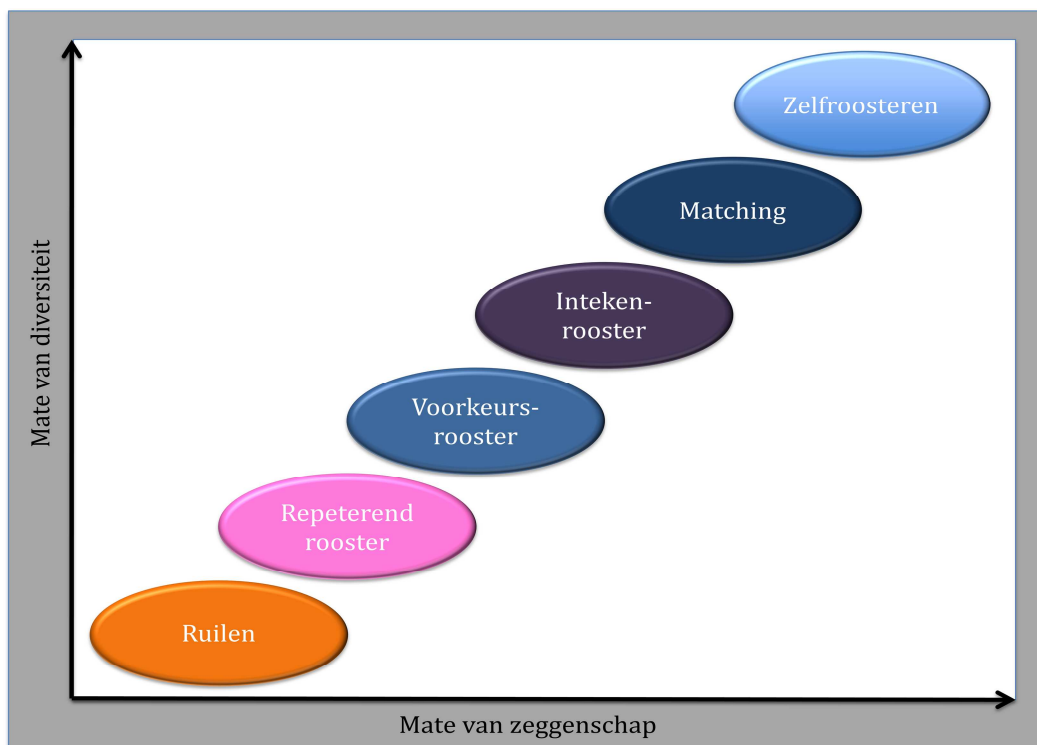
“Werknemers bepalen hun werktijden in overleg. Ze krijgen bijvoorbeeld de mogelijkheid om later te beginnen, zodat ze hun kinderen 's ochtends naar school kunnen brengen.” (Metalektro profiel, 2008)

“In een pilot ‘zelfroosteren’ ontwerpt een kleine groep werknemers voor een periode van vier tot twaalf weken in onderling overleg de eigen werktijden.” (Vos, 2008)
“Zelfroosteren betekent letterlijk zelf je rooster bepalen.” (Pikkemaat, 2009)

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) richt zich actief op het onder de aandacht brengen van zelfroosteren in Nederland. Hiertoe heeft zij een werkgroep Flexibel roosteren en organiseren opgesteld, die bestaat uit een aantal deskundigen op het gebied van arbeidstijdenmanagement. In 2009 brengt het NCSI de publicatie *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers* uit, waarin de ervaringen bij verschillende organisaties met individueel roosteren worden beschreven. Het NCSI spreekt in de eerste plaats van individueel roosteren, waarbinnen verschillende vormen kunnen worden onderscheiden, waaronder zelfroosteren. Individueel roosteren wordt gedefinieerd als:

“Een arbeidstijdsysteem waarbij: de werkgever, bij voorkeur in overleg, de planningsperiode vaststelt (1), daarbinnen voor de verschillende dagen en tijdstippen de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen definieert, al dan niet in diensten (2), vervolgens de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven (3), waarna, al dan niet met behulp van een geautomatiseerd systeem en zekere spelregels, de werknemers, de planning of het management de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen (4), met als resultaat een individueel rooster voor iedere werknemer (5)” (NCSI, 2009:16).

De verschillende vormen van individueel roosteren, die het NCSI onderscheidt worden in onderstaand figuur weergegeven:



Figuur 3.1: Schema Individueel Roosteren
Bron: NCSI 2009 (bewerkt door auteur)

Zoals in figuur 2 te zien is worden de verschillende vormen van individueel roosteren bepaald door de mate waarin werknemers zeggenschap hebben over hun werktijden en de mate van diversiteit in werktijden. Bij diversiteit in werktijden kan gedacht worden aan de lengte van een dienst, verschil in begin- en eindtijden, patroon in dienstitijden. Hoe meer zeggenschap over en hoe meer diversiteit in werktijden, hoe hoger de roostervorm op 'de ladder' staat. De verschillende roostervormen die worden onderscheiden zijn: ruilen, repeterend rooster, voorkeursrooster, intekenrooster, matching en zelfroosteren. Deze vormen kunnen ook tegelijk voorkomen. Bijvoorbeeld een voorkeursrooster, waarbij ook ruilen voorkomt. De verschillende roostervormen worden hieronder kort toegelicht.

Ruilen

Bij ruilen is er weinig zeggenschap van de werknemer over werktijden en tevens weinig diversiteit in werktijden. Ruilen houdt in dat werknemers onderling van diensten ruilen op het moment dat de roosters bekend worden gemaakt door de roosteraar. Ruilen vindt meestal plaats buiten de roosteraar om, die later op de hoogte wordt gesteld van eventuele wijzigingen in het rooster.

Repeterend rooster

Een repeterend rooster is een rooster dat door de roosteraar wordt vastgesteld voor een bepaalde periode op basis van een cyclus van een aantal weken. Een repeterend rooster kan bijvoorbeeld worden opgesteld voor 13 weken, dat zich na deze cyclus weer herhaalt. Repeterende roosters komen bijvoorbeeld voor bij vervoersmaatschappijen. Om de 13 weken herhaalt het rooster zich, totdat er een nieuw rooster wordt gemaakt, bijvoorbeeld als er een nieuwe dienstregeling wordt ingevoerd. Het repeterend rooster kan op die manier een jaar of soms wel langer worden gevolgd. De voorspelbaarheid van een repeterend rooster is daardoor hoog, daarnaast is er ruimte voor structurele wensen van werknemers.

Voorkeursrooster

Bij een voorkeursrooster stelt de roosteraar een rooster op voor een aantal weken of maanden. Voordat het rooster wordt opgesteld kunnen werknemers een of meerdere wensen aangeven, waar door de roosteraar zoveel mogelijk rekening mee wordt gehouden. Zo kan er bijvoorbeeld ruimte zijn voor een structurele wens (elke dinsdag vrij), incidentele wensen of kunnen werknemers in een bepaalde groep worden geplaatst (alleen vroege diensten).

Intekenrooster

Bij een intekenrooster wordt door de roosteraar een rooster met diensten aan de werknemers gegeven, waarbij de diensten nog niet op naam staan. Werknemers kunnen vervolgens op deze diensten intekenen. De roosteraar bepaalt vervolgens wie welke dienst krijgt, ook op basis van de kwalitatieve eisen die aan bepaalde diensten worden gesteld. Bij het intekenrooster is er een hogere mate van zeggenschap van werknemers over hun werktijden ten opzicht van bijvoorbeeld een repeterend rooster, omdat werknemers bij een intekenrooster niet worden ingedeeld door de roosteraar, maar zelf kunnen kiezen welke dienst zij willen werken.

Matching

Het verschil tussen een intekenrooster en matching is niet zo groot. Bij matching wordt er door de roosteraar geen diensten gedefinieerd, maar zijn per dag en tijd de bezettingseisen bekend. Werknemers kunnen vervolgens hun voorkeuren voor werktijden aangeven, waarna bekeken wordt of dit matcht met de gestelde bezettingseisen. Het grootste verschil met intekenrooster is dat er niet meer met vastomlijnde diensten wordt gewerkt, waardoor de diversiteit in werktijden toeneemt.

Zelfroosteren

Zelfroosteren is volgens het NCSI een vorm van individueel roosteren waarbij werknemers de meeste zeggenschap hebben over hun werktijden. Daarbij is bij zelfroosteren de diversiteit in werktijden het grootst. Bij zelfroosteren bepaalt de werkgever de minimale en maximale bezettingseisen, waarna de werknemers vervolgens het rooster zelf samenstellen. In onderling overleg bepalen werknemers wie wanneer werkt en wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met individuele wensen. In deze vorm komt er bij zelfroosteren geen roosteraar meer aan te pas.

Als we nu nogmaals de definiëring van individueel roosteren volgens het NCSI bekijken, valt op dat de omschrijving voornamelijk betrekking heeft op de vormen van individueel roosteren die hoger op de ladder staan (voorkeursrooster, intekenrooster, matching en zelfroosteren. Dit zijn flexibele roostervormen waarin een zekere mate van zeggenschap voor de werknemer is weggelegd. Bij de roostervormen ruilen en repeterend rooster, die het NCSI ook onder individueel roosteren schaaft, is er nauwelijks sprake van zeggenschap over werktijden en individuele roosters. In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om het begrip individueel roosteren niet te gebruiken, maar alleen te spreken over flexibel roosteren als het gaat om roostervormen als het voorkeursrooster, intekenrooster, matching en zelfroosteren.

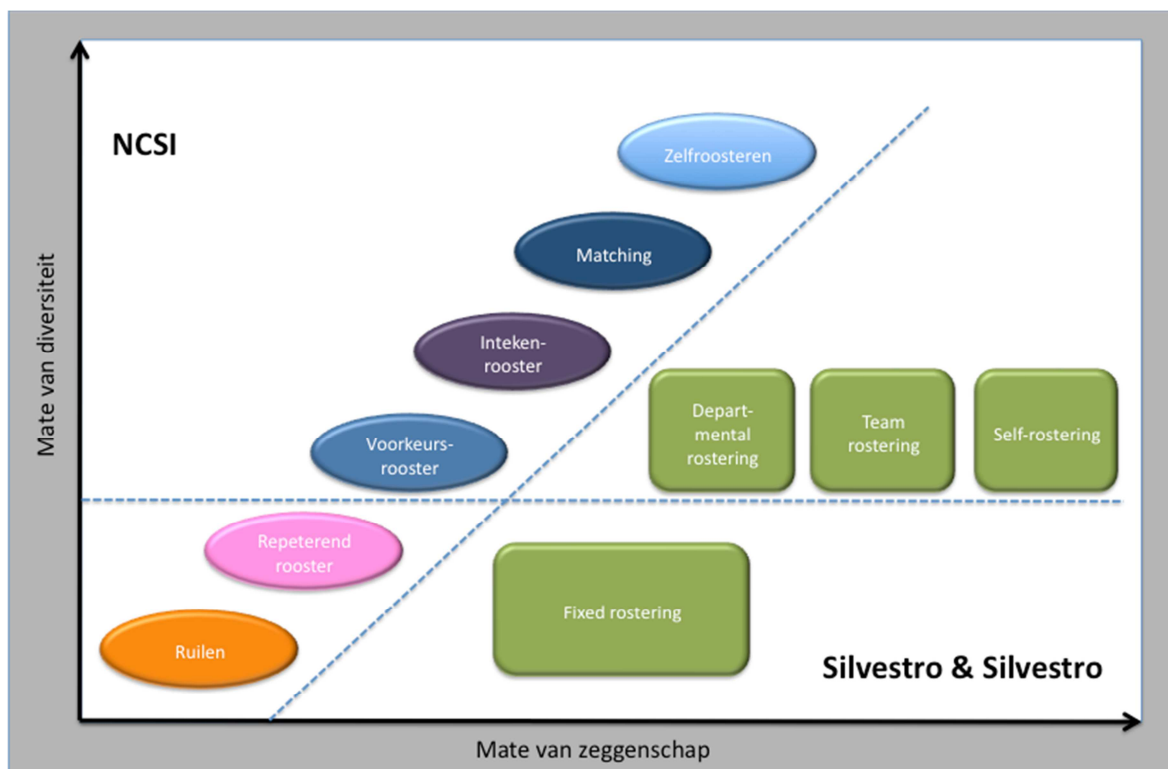
3.1.1 Zelfroosteren in wetenschappelijke literatuur

In de wetenschappelijk literatuur maakt Silvestro & Silvestro (2000) evenals het NCSI een onderscheid in roostervormen aan de hand van het participatieve proces wat aan de roostervorm ten grondslag ligt. In de eerste plaats onderscheidt Silvestro & Silvestro (2000) *fixed rostering* en *flexible rostering*, oftewel vast en flexibel roosteren. Bij vaste roosters werken werknemers volgens een vast dienstenpatroon, dat zich herhaalt over een langere periode, soms zelfs voor onbepaalde tijd. Dit is vergelijkbaar met de eerste twee vormen van flexibel roosteren van het NCSI, namelijk ruilen en repeterend rooster. Bij flexibel roosteren wordt een roosterperiode individueel gepland voor vier tot zes weken, waarbij diensten worden toegewezen op basis van onder andere bezettingseisen en voorkeuren van werknemers. Binnen flexibel roosteren onderscheidt Silvestro & Silvestro (2000) vervolgens drie dominante vormen van roosteren onderscheiden:

- *Departmental rostering*, waarbij het rooster voor alle werknemers wordt opgesteld door een werknemer van de afdeling en door een senior manager wordt goedgekeurd voordat deze naar de werknemers wordt gecommuniceerd.
- *Team rostering*, waarbij de werknemers van een afdeling worden opgedeeld in teams. Binnen elk team is een persoon verantwoordelijk voor het rooster. Deze persoon raadpleegt het team in het opstellen van de roosters. De afdelingsmanager is eindverantwoordelijk voor het definitieve rooster.

- *Self-rostering*, waarbij het rooster wordt opgesteld door de werknemers van een afdeling zelf. Een senior manager moet het rooster uiteindelijk goedkeuren voordat er mee gewerkt gaat worden.

Deze drie vormen van flexibel roosteren richten zich voornamelijk op de grootte van de groepen werknemers waarvoor het rooster wordt opgesteld en de mate waarin de werknemers kunnen participeren in het opstellen van het rooster. In die zin sluiten deze verschillende vormen van flexibel roosteren aan op de vormen van flexibel roosteren van het NCSI. De roostervormen zijn echter niet een op een met elkaar vergelijkbaar. In onderstaande figuur worden de verschillende roostervormen van het NCSI gecombineerd met de roostervormen van Silvestro & Silvestro (2000).



Figuur 3.2: Flexibele roostervormen gecombineerd

In figuur 3 wordt zichtbaar dat Silvestro & Silvestro (2000) minder onderscheid maakt in diversiteit in werktijden bij flexibele roostervormen. Het NCSI maakt onderscheid in roostervormen op basis van zeggenschap, maar ook op basis van werktijden, waardoor matching een hogere vorm van individueel roosteren op de ladder is vanwege het loslaten van vastomlijnde diensten. Silvestro & Silvestro (2000) legt de focus vooral op de manier waarop de roosters tot stand komen en de inspraak van de werknemers daarbij. Er wordt alleen onderscheid gemaakt tussen een vaststaand dienstenpatroon bij vast roosteren en het rekening houden met bezettingseisen bij flexibele roosters. Uit bovenstaande kan tevens geconcludeerd worden dat flexibel roosteren en individueel roosteren verzamelnamen zijn voor roostervormen waarbij een bepaalde mate van zeggenschap van werknemers over werktijden aanwezig is. In dit verband kan ook verwezen worden naar Ala-Mursula, Vahtera, Kivimäki, Kevin & Pentti (2002) die zeggenschap over begin- en eindtijden van een werkdag en de mate waarin invloed kan worden uitgeoefend op de inroostering van diensten en vrije dagen, als onderdeel ziet van een breder begrip, namelijk *work-time control*.

Naast deze meer algemene definities wordt in de wetenschappelijke literatuur voornamelijk *self-rostering* en *self-scheduling* gebruikt om roostervormen aan te duiden waarbij werknemers een grote mate van zeggenschap over werktijden hebben. Naast Silvestro & Silvestro (2000) gebruikt ook Thornthwaite & Sheldon (2004) het begrip *self-rostering*. *Self-rostering* wordt omschreven als een systeem dat individuele werknemers in staat stelt om op maat gemaakte werktijden op een optimale wijze te kunnen combineren met huishoudelijke taken (Thornthwaite & Sheldon, 2004). *Self-rostering* onderscheidt zich van andere vormen van flexibele werktijden, zoals flexibele begin- en eindtijden, doordat het rooster van de werknemer vast ligt voor een bepaalde periode en er geen eisen worden gesteld aan het aantal werkuren per dag, maar dat de werknemer autonomie heeft over de uren die zij wil werken binnen een bepaalde bandbreedte (Thornthwaite & Sheldon, 2004: 239). Opvallend bij de definiëring van Thornthwaite & Sheldon (2004) is dat zij een concrete doelstelling koppelt aan zelfroosteren, namelijk het optimaal kunnen combineren van werk en huishoudelijke taken.

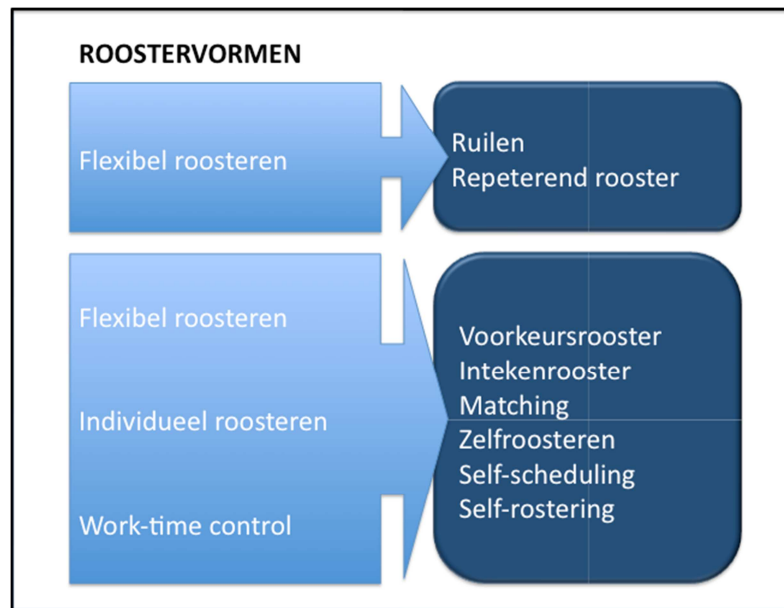
Self-scheduling is het meest voorkomende begrip in de wetenschappelijke literatuur. Hung (2002) stelt dat het eerste artikel over *self-scheduling* in 1963 door Jenkinson is geschreven. Jenkinson omschreef de toepassing van het concept in St. George Hospital in Londen waar het idee niet aansloeg. Daarna wordt *self-scheduling* onder verpleegkundigen beschreven door Cooperrider in 1980. Vervolgens is het begrip in meer recente literatuur terug te vinden. Teahan (1998) gebruikt *self-scheduling* om een systeem te beschrijven waarin een groep werknemers het eigen rooster samenstelt op basis van bezettingseisen die door de manager zijn aangegeven voor een specifieke afdeling. *Self-scheduling* wordt in een soortgelijke definitie ook gebruikt door Beltzhoover (1994), Dearholt & Feathers (1997) en Hoffart & Willdermood (1997). Uit de literatuur blijkt dat *self-scheduling* veelal wordt toegepast in de gezondheidszorg, met name onder verpleegkundigen. Het rooster van verpleegkundigen speelt een cruciale rol in de kwaliteit van de zorg voor patiënten, maar ook in de werknemerstevredenheid (Silvestro & Silvestro, 2000: 525). *Self-scheduling* wordt dan ook ingezet om de juiste balans te vinden tussen de behoeften van de werknemers en de zorg die patiënten nodig hebben (Hoffart & Willdermood, 1997: 42). Opvallend is dat *self-scheduling* in dit verband niet alleen de behoefte van de werknemers bevordert, zoals bij Thornthwaite & Sheldon (2004), maar dat er ook oog is voor de behoefte van de werkgever.

Hung (2002) beschrijft het verloop van het *self-scheduling* proces als volgt: werknemers krijgen een leeg rooster, afgestemd op bepaalde regels en voorwaarden (bijvoorbeeld minimaal aantal weekenddiensten per werknemer) voor de komende roosterperiode. Werknemers krijgen vervolgens een of twee weken de tijd om zichzelf in te plannen in het rooster. Hierbij moet gekeken worden naar diensten die al zijn ingevuld en de regels en voorwaarden. Invullen kan gebeuren op basis van senioriteit of door het indelen van werknemers in roulerende groepen (bijvoorbeeld de groep die als eerste mag intekenen, moet de volgende keer als laatste intekenen). Als de intekenperiode verstreken is kijkt de afdelingsmanager of roosterplanner of alle diensten zijn ingevuld en of aan de regels is voldaan. Indien dit niet het geval is wordt het rooster weer aan de werknemers voorgelegd, die onderling tot aanpassingen moeten komen. Daarna wordt het definitieve rooster door de afdelingsmanager of roosterplanner vastgesteld.

Deze omschrijving sluit grotendeels aan bij de definiëring van individueel roosteren van het NCSI. Belangrijkste verschillen liggen in het onderscheid tussen vastomlijnde diensten bij Hung (2002) en werktijden afgestemd op bezettingseisen bij het NCSI (2009) en de rol van de leidinggevende of planner op de eindcontrole van het rooster.

3.1.2 Definiëring van zelfroosteren

Samengevat kan gesteld worden dat er verschillende definities gebruikt worden om een vorm van roosteren aan te duiden waarbij werknemers een grote mate van zeggenschap over werktijden hebben. Figuur 3.3. geeft een overzicht van deze verschillende definities.



Figuur 3.3 Samenvatting roostervormen

Voor dit onderzoek wordt gekozen om het begrip flexibel roosteren te gebruiken als wordt gesproken over roostervormen waarbij werknemers een grotere mate van zeggenschap over werktijden hebben ten opzichte van roostervormen als ruilen en het repetierend rooster, zoals omschreven door het NCSI. De definiëring van zelfroosteren wordt afgeleid aan de definitie van self-scheduling van Hung (2002) en de definitie van individueel roosteren van het NCSI (2009):

“Zelfroosteren is een vorm van flexibel roosteren, waarbij de werkgever, voor een bepaalde planningsperiode, per dag en tijdseenheid de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen vaststelt (1), vervolgens de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden kunnen aangeven (2), waarna aan de hand van vooraf bepaalde spelregels (3) de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar worden afgestemd, al dan niet door middel van een werknemersbijeenkomst of met behulp van een geautomatiseerd systeem (4), waar bij een eventuele mismatch van voorkeuren en bezettingseisen, werknemers onderling tot aanpassingen moeten komen (5), met als resultaat een individueel rooster voor iedere werknemer dat door zowel werknemers als werkgever wordt vastgesteld (6).”

3.2 Wat zijn de effecten van zelfroosteren?

Zoals hierboven beschreven wordt in de wetenschappelijke literatuur vooral sinds de jaren negentig al over zelfroosteren of flexibel roosteren geschreven. De aandacht voor zelfroosteren in Nederland is pas sinds de laatste jaren ontstaan, en dan met name in populaire media zoals krantenartikelen en tijdschriften. Deze artikelen zijn vaak lovend over zelfroosteren. Zelf je werktijden bepalen wordt volgens experts een trend (Trouw, 2007). Agnes Jongerius, voorzitter van FNV Bondgenoten, ziet zelfroosteren als een concept dat meer gepromoot moet worden en Jan Peter Balkenende sprak lovend over zelfroosteren als voorbeeld van sociale innovatie. Wat maakt dat zelfroosteren zo wordt geprezen?

Als we kijken naar de artikelen in kranten en tijdschriften die de laatste jaren in Nederland zijn verschenen, valt op dat de nadruk wordt gelegd op de voordelen die zelfroosteren voor zowel werknemer als werkgever met zich mee zou brengen. Een kleine greep uit de meest genoemde voordelen:

"Het rooster biedt ruimte voor de individuele verschillen tussen werknemers, waardoor per medewerker de balans tussen werk en privé verbetert." (Pikkemaat, 2009)

"De vakpers (vooral in de P&O-hoek) roemt zelfroosteren als een innovatie die leidt tot meer tevreden werknemers, minder ziekteverzuim, een hogere productiviteit, geen overuren en minder behoefte aan ingehuurd personeel" (RechtSpoor, 2008)

"De tevredenheid van mijn werknemers is enorm verbeterd en dat zie je aan het verzuimpercentage" (Metalektro, 2008)

"Zelfroosteren moet resulteren in een win-win situatie voor beide: de werkgever zet voldoende, maar niet teveel personeel in dat over de juiste kennis en competenties beschikt. De medewerker heeft meer autonomie over zijn of haar arbeidstijden en bereikt zo een betere balans tussen werk- en privé verplichtingen." (De Leede & van Dalen, 2009)

"De ervaringen in Zweden wijzen uit dat zelfroosteren de werkgever veel winst kan opleveren. Denk bijvoorbeeld aan lager ziekteverzuim en verhoging van de productiviteit." (BN de Stem, 2008)

Als voornaamste voordeel van zelfroosteren voor werknemers wordt een verbetering van de werk-privé balans genoemd. Er wordt gesteld dat 80% van de voorkeuren die werknemers aangeven wordt gehonoreerd in het definitieve rooster. De voorkeuren die werknemers aangeven hangen vaak samen met privéactiviteiten, bijvoorbeeld zorgtaken of studie. Doordat werknemers door zelfroosteren meer zeggenschap krijgen in werktijden, kunnen zij hun privéleven beter afstemmen op werk.

Door deze verbeterde werk-privé balans zou er tevens een hogere motivatie voor het werk ontstaan, wat weer zou leiden tot een aantal belangrijke voordelen voor de werkgever. Minder ziekteverzuim, een hogere arbeidsproductiviteit en een lager verloop zijn veel genoemde voordelen in de artikelen over zelfroosteren. Door het vooraf bepalen van minimale en maximale bezettingseisen per dag en tijdseenheid, kan

het personeel efficiënter worden ingezet en kan er een betere afstemming worden gemaakt tussen vraag en aanbod. Voor de werkgever levert zelfroosteren in dit geval dus vooral kostenbesparingen op.

Toch zijn er in diverse artikelen ook kritische noten te vinden. Weerstand onder werknemers tegen de invoering van een zelfroosterstelsel wordt regelmatig genoemd (o.a. ACP 2009, RechtSpoor 2008, de Leede & van Dalen 2009, BN de Stem 2008). Deze weerstand is met name gebaseerd op de veronderstelling dat de werkgever zelfroosteren invoert als verkapte bezuinigingsmaatregel en de angst van oudere werknemers om bepaalde opgebouwde rechten los te moeten laten. Tevens wordt benadrukt dat de implementatie van een zelfroosterstelsel niet eenvoudig is (o.a. RechtSpoor 2008, NCSI 2009, Vos 2008).

Er is niet altijd een duidelijke scheidslijn tussen werkgevers enerzijds en werknemers anderzijds bij de voor- en nadelen van zelfroosteren: "Dat wat voor de één een nadeel is, kan voor de ander een voordeel zijn." (NCSI, 2009:6). Bovenstaande beschrijving geeft enkel weer hoe zelfroosteren in verschillende media wordt belicht. Om niet de suggestie van een waardeoordeel te wekken, worden hieronder aan de hand van wetenschappelijke literatuur de *effecten* van zelfroosteren toegelicht.

3.2.1 Effecten van zelfroosteren vanuit wetenschappelijk onderzoek

Vanaf de jaren negentig zijn er verschillende artikelen verschenen over zelfroosteren en flexibel roosteren. Aan de hand van deze literatuur kunnen de effecten van zelfroosteren in kaart worden gebracht, zonder hier direct het etiket 'voordeel' of 'nadeel' op te plakken. Een kanttekening die hier tevens geplaatst dient te worden, is dat veel onderzoek gericht is op vormen van zelfroosteren in de gezondheidszorg, met name onder verpleegkundigen in ziekenhuizen. Aangezien de uitkomsten van deze onderzoeken overeenkomsten vertonen met onderzoek in andere sectoren, lijken de uitkomsten niet specifiek op de gezondheidszorg van toepassing te zijn.

Zowel werknemers als werkgevers ondervinden effecten van zelfroosteren. Het meest genoemde effect van zelfroosteren onder werknemers is een verbetering van de werk-privé balans (o.a. Thornthwaite & Sheldon 2004, Bailyn, Collins & Song 2005, Hung 2002). Doordat werknemers meer invloed kunnen uitoefenen op hun werktijd, kunnen zij hun privéleven beter op hun werk afstemmen. Uit onderzoek van Thornthwaite & Sheldon (2004) naar zelfroosteren bij Oelz, een productiebedrijf voor sokken en gebreide kleding, blijkt dat zelfroosteren tegemoet kwam aan de specifieke behoefte van vrouwelijke werknemers binnen het bedrijf aan een verbetering van hun werk-privé balans. Het verbeteren van de werk-privé balans lijkt ook samen te hangen met de hogere mate van voorspelbaarheid van de roosters bij het invoeren van zelfroosteren. Dit effect zal voornamelijk van toepassing zijn in organisaties met een onvoorspelbaar werkaanbod, waar gewoonlijk de roosters kort van tevoren worden bekend gemaakt. Met zelfroosteren zijn de roosters dan eerder bekend, waardoor werknemers beter in staat zijn hun sociale en persoonlijke activiteiten te plannen (Hung 2002, Beltzhoover 1994).

Naast een verbetering van de werk-privé balans ervaren werknemers een groter teamgevoel (o.a. Silvestro & Silvestro 2002, Hung 2002, Teahan 1998). Deze effecten worden aan de invoering van zelfroosteren toegeschreven, aangezien werknemers door

zelfroosteren een grotere verantwoordelijkheid krijgen om gezamenlijk tot een optimaal rooster te komen. Hierdoor ontwikkelen werknemers vaardigheden op het gebied van samenwerken, onderhandelen, communicatie, assertiviteit en creativiteit (o.a. Hung 2002, Dearholt & Feathers 1997, Hoffart & Willdermood 1997). Vaardigheden die ook op andere gebieden in het werk van pas kunnen komen. Naast het effect op teamgevoel kan zelfroosteren ook effect hebben op de moraal van werknemers. Werknemers ervaren meer controle over een belangrijk onderdeel van hun werk, namelijk het rooster. Werknemers zijn meer tevreden over hun werk als zij invloed kunnen uitoefenen op het rooster en werk en privé beter op elkaar af kunnen stemmen.

De tevredenheid van werknemers over het rooster is wel afhankelijk van het proces dat hieraan ten grondslag ligt. Uit onderzoek van Teahan (1998) en Baily et al. (2007) komt naar voren dat in de laatste fase van het proces, het definitieve rooster vaststellen, klachten kunnen komen van werknemers over voorkeursbehandelingen. Dit is van toepassing als niet het team, maar een hiervoor opgerichte commissie of manager het definitieve rooster vaststelt. Het onderzoek van Teahan (1998) werd uitgevoerd op de afdeling intensive care voor pasgeborenen in een ziekenhuis in de Verenigde Staten. Op deze afdeling werd een roostercomité samengesteld dat, nadat alle voorkeuren door de werknemers waren ingediend, het uiteindelijke rooster vaststelde. Bij het onderzoek van Baily et al. (2007) naar de implementatie van zelfroosteren onder verpleegkundigen, was de manager van de afdeling eindverantwoordelijk voor het definitieve rooster. In beide onderzoeken komen klachten van werknemers naar voren over objectiviteit en eerlijkheid in het vaststellen van de definitieve roosters. Daarbij waren er klachten als verzoeken niet werden gehonoreerd. Uit het onderzoek blijkt dat de werknemers hier zelf ook een aandeel in hadden, aangezien zij zich niet aan de vooraf opgestelde regels hielden. Zo schreven zij zich in op diensten die al bezet waren of hielden geen rekening met regels rondom dag- en nachtdiensten. Later ontstond er irritatie als de manager hun wensen niet honoreerde. Silvestro & Silvestro (2000) rapporteert conflicten tussen werknemers met betrekking tot senioriteit bij de invoering van zelfroosteren. De junior werknemers waren ontevreden omdat zij minder keuze over diensten hadden dan de senior werknemers. Dit leidde tot ongelijkheid in de implementatie.

Uit de literatuur blijkt dat een hogere tevredenheid van werknemers effecten oplevert met betrekking tot ziekteverzuim en verloop. Hoe meer tevreden de werknemer is, hoe minder verloop er binnen de organisatie is en hoe lager het ziekteverzuim. Zelfroosteren kan in dit verband kostenbesparingen voor de werkgever opleveren (o.a. Teahan 1998, Thornthwaite & Sheldon 2004). Zelfroosteren wordt niet alleen ingezet als tool om verloop onder personeel tegen te gaan, maar ook als middel om nieuw personeel te werven (Zimmerman 1995, Hung 2002). Uit het eerder genoemde onderzoek van Teahan (1998) blijkt dat het aantal sollicitaties sterk toenam na de invoering van een zelfroostersysteem, zelfs als er geen openstaande vacatures waren.

Kostenbesparingen door minder verloop en een dalend ziekteverzuim zijn effecten die de werkgever van zelfroosteren ondervindt. Daarnaast kan de werkgever beter inspelen op fluctuaties in het werkaanbod. Personeel kan efficiënter worden ingezet door een betere afstemming tussen vraag en aanbod (Thornthwaite & Sheldon 2004, Silvestro & Silvestro 2002). Bij het eerder genoemde Oelz was er sprake van seizoensafhankelijke pieken en dalen in de productie. Door een urensysteem aan het zelfroosteren te

koppelen, kregen werknemers de mogelijkheid om uren 'te sparen'. Werknemers waren hierdoor niet gebonden aan een vaststaand aantal uren dat zij per week moesten werken. De opgespaarde uren werden ingezet op het moment dat de productie daarom vroeg. Werkgevers kunnen zo flexibeler omgaan met hun personeel en hoeven geen overuren meer uit te betalen of uitzendkrachten in te huren op drukke momenten. Een ander effect van zelfroosteren is de veranderende rol van de manager. Door roostertaken aan de werknemers over te laten, is de manager minder tijd kwijt aan het opstellen van roosters en de wijzigingen en conflicten die daarmee verbonden zijn (Teahan 1998, Baily, Collins & Song 2007, Hung 2002). Hierdoor is er meer tijd voor andere zaken. Door het invoeren van zelfroosteren kan de relatie tussen manager en werknemers veranderen. Werknemers zijn meer betrokken bij probleemoplossing, wat normaal gesproken aan de manager werd overgelaten. Hierdoor ontstaat een positief klimaat tussen management en werknemers en een relatie die meer gericht is op samenwerking dan op confrontatie (Teahan, 1998: 366).

Bovengenoemde effecten van zelfroosteren zijn vaak van invloed op zowel werkgever als werknemers. Het beter in kunnen spelen op fluctuaties in het werkaanbod zal in eerste instantie een effect zijn voor de werkgever, maar vraagt ook een bepaalde mate van flexibiliteit van de werknemer. Een verbetering van de werk-privé balans van werknemers, heeft ook gevolgen voor de werkgever.

3.3 Implementatie van zelfroosteren

Nu duidelijk is geworden wat zelfroosteren is en wat de effecten ervan zijn, wordt in deze paragraaf dieper in gegaan op de implementatie van zelfroosteren binnen organisaties. Eerder is al ingegaan op de behoefte van zowel werkgevers als werknemers aan meer flexibiliteit en flexibele werkvormen die aan deze behoefte tegemoet kunnen komen. Fleetwood (2007) maakt in dit verband onderscheid tussen:

- Flexibele werkarrangementen die *employee friendly*, maar *employer unfriendly* zijn, en;
- flexibele werkarrangementen die *employer friendly*, maar *employee unfriendly* zijn.

Oftewel, flexibele werkarrangementen die voor de werknemer goed zijn, maar niet voor de werkgever en andersom. In de eerste vorm gaat het dan om bijvoorbeeld flexibele begin- en eindtijden, parttime werken en de mogelijkheden om een sabbatical te nemen. Dit zijn allen arrangementen waar vanuit de werknemers om wordt gevraagd, maar die voor de werkgever geen direct voordeel opleveren. In de tweede vorm gaat het bijvoorbeeld om overwerk, nulurencontracten, werken in ploegendiensten of 's nachts en in het weekend werken. Dit zijn flexibele werkvormen die werkgevers invoeren omdat het voordelen voor de organisatie oplevert, met name om het werkaanbod op de productie af te kunnen stemmen. Sommige werknemers kiezen wel bewust voor nacht- en weekenddiensten, bijvoorbeeld omdat het werk hierdoor te combineren is met de zorg voor kinderen. Dit betekent echter niet dat dit soort flexibele werkvormen *employee friendly* zijn (Fleetwood, 2007: 389). Een derde categorie die hieraan kan worden toegevoegd zijn flexibele werkarrangementen die zowel voor werkgevers als werknemers goed zijn. Vaak gaat het hierbij om flexibele werkvormen die *employee friendly* zijn, maar waarvoor de werkgever geen extra kosten hoeft te maken (Fleetwood, 2007: 389).

Als we deze onderverdeling in flexibele werkarrangementen betrekken op het onderwerp van dit onderzoek, zelfroosteren, blijkt dat de indeling niet zo zwart-wit kan worden gesteld. Fleetwood (2007) plaatst zelfroosteren onder de categorie *employee friendly, employer unfriendly*. Zelfroosteren zou dus wel voordelen bieden aan de werknemer, maar niet aan de werkgever. Uit de literatuur blijkt dat zelfroosteren vaak voorkomt in combinatie met flexibele werkvormen zoals omschreven in de tweede categorie (zoals het werken op niet-sociale uren, nacht- en weekenddiensten). Daarnaast is er vanuit de werkgever ook behoefte aan zelfroosteren om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen en werknemers efficiënter in te zetten. Dat zou betekenen dat zelfroosteren ook in de tweede categorie geplaatst kan worden. Zoals we al eerder hebben gezien bij de omschrijving van de effecten van zelfroosteren, kan zelfroosteren voordelen bieden voor zowel werkgever als werknemers, maar zitten er ook aspecten aan die zowel *employer* als *employee unfriendly* kunnen zijn en op verschillende manieren door de betrokkenen worden ervaren.

3.3.1 Redenen voor implementatie

Thornthwaite & Sheldon (2004) onderscheidt vier theorieën die kunnen verklaren waarom organisaties uiteindelijk de beslissing nemen om *family-friendly work-practices*, zoals zelfroosteren, in te voeren: *institutional theory*, *organisational adaption theory*, *high commitment theory*, *situational theory*. Hieronder worden deze theorieën toegelicht.

Institutional theory

Volgens de *institutional theory* passen organisaties zich aan door de normatieve druk die vanuit de maatschappij wordt opgelegd (Thornthwaite & Sheldon, 2004). Organisaties reageren op veranderingen in de omgeving, maar hebben zelf geen actieve rol in het initiëren van *family-friendly work practices* (Bardoel, 2003:7). De mate waarin organisaties bereid zijn zich aan de normatieve druk en de veranderende omgeving aan te passen wordt bepaald door de grootte van de organisatie, de sector waarin de organisatie werkzaam is en de mate waarin de vakbonden actief betrokken zijn (Thornthwaite & Sheldon, 2004). Er wordt gesteld dat grote organisaties in de private sector en organisaties in de publieke sector zich meer laten beïnvloeden door de normatieve druk van de maatschappij, dan kleine organisaties in de private sector (Felstead et al. 2002:57). Deze organisaties zijn meer zichtbaar dan kleine organisaties en ondervinden daardoor meer voordelen van het invoeren van *family-friendly work practices* (Wood, 1999). Grote organisaties zullen elkaar sneller imiteren omdat zij bang zijn voor hun concurrentiepositie. Als zij zich niet aanpassen aan de normatieve druk van buitenaf dan kan dat hun imago bij leveranciers, klanten en werknemers beschadigen (Felstead et al. 2002). Grotere organisaties zijn volgens de *institutional theory* dan ook eerder bereid om *family-friendly work practices* in te voeren. Daarnaast speelt ook de sector waarbinnen de organisatie opereert een grote rol: organisaties in bijvoorbeeld de gezondheidszorg zullen eerder geneigd zijn zich te conformeren aan druk om *family-friendly work practices* in te voeren dan organisaties die zich in de eerste plaats niet bezighouden met gezondheidsissues (Wood, 1999). Tot slot zijn organisaties waar de vakbond betrokken is eerder bereid zich aan normatieve druk aan te passen, dan organisaties waar de vakbond afwezig is (Felstead et al. 2002).

Organisational adaption theory

De *organisational adaption theory* gaat uit van dezelfde basisgedachte als de *institutional theory*, namelijk dat organisaties moeten reageren op de eisen die aan hen worden gesteld door normen en sociale verwachtingen, maar ook door regels en wetten (Wood, 1999). De *organisational adaption theory* verschilt van de *institutional theory* in de zin dat bij *organisational adaption theory* door het management van een organisatie wordt bepaald of en hoe wordt gereageerd op de normatieve druk van buitenaf. Het management van een organisatie zal zelf onderzoeken welke invloed veranderingen in de maatschappij hebben op de organisatie en op basis hiervan beslissen of zij zich aan de druk van de omgeving willen conformeren (Wood, 1999). Er is een aantal factoren die een rol speelt in deze beslissing. De manier waarop het werk is georganiseerd, karakteristieken van de werknemers en de houding van het management ten opzichte van issues rondom werk-privé balans zijn van invloed op de beslissing om *family-friendly work practices* in te voeren (Felstead et al., 2002: 57). Organisaties waar werknemers vrij zijn in de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, zullen eerder instemmen met *family-friendly practices* die tevens meer autonomie aan de werknemer geven over waar en wanneer het werk wordt uitgevoerd. Tevens stelt de *organisational adaption theory* dat organisaties waar veel vrouwelijke werknemers werken eerder geneigd zijn toe te geven aan de normatieve druk vanuit de maatschappij, omdat wordt aangenomen dat vrouwen vaker vragen om *family-friendly work practices*. De houding van het management ten opzichte van *family-friendly work practices* wordt enerzijds bepaald door de samenstelling van het managementteam. Als zij zelf problemen ondervinden in het combineren van werk en privé, zullen zij eerder geneigd zijn *family-friendly work practices* in te voeren. Anderzijds wordt de houding van het management bepaald door de waarden die het managementteam hecht aan rol van de organisatie in het verbeteren van de werk-privé balans van hun werknemers. (Felstead et al., 2002: 57-58). Wood (1999) voegt hier nog aan toe dat de beslissing van de organisatie om zich aan de normatieve druk te conformeren ook afhankelijk is van de verwachtingen van de economische gevolgen die de invoering van *family-friendly work practices* met zich meebrengt.

High commitment theory

De *high commitment theory* verklaart het gebruik van *family-friendly work practices* vanuit een strategisch gebruik van HRM-instrumenten om een grotere betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie te bewerkstelligen (Thorntwaite & Sheldon, 2004). Werkgevers kunnen de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie verhogen door begrip te tonen voor de verstoring die kan ontstaan in de werk-privé balans en werknemers opties aan te bieden om de spanning tussen werk en privé te verminderen (Felstead et al., 2002). Het strategisch inzetten van HRM-instrumenten kan ertoe leiden dat werknemer en werkgever beter gaan samenwerken. Door de werknemer meer inzicht in en informatie over beslissingen van het management te geven, zal de werknemer zich meer betrokken voelen bij de organisatie in het algemeen (Felstead et al., 2002). *High commitment theory* stelt dat het invoeren van *family-friendly work practices* verband houdt met de HRM-strategie van de organisatie (Felstead et al., 2002).

Situational theory

De *situational theory* stelt dat organisaties *family-friendly work practices* niet invoeren vanuit een reactie op de normatieve druk vanuit de omgeving of als gevolg van innovatieve HRM-strategieën, maar als directe reactie op de druk om de productiviteit en de winstgevendheid van een organisatie te vergroten (Thorntwaite & Sheldon, 2004, Felstead et al., 2002). Organisaties zijn bereid *family-friendly work practices* in te voeren als bekend is dat deze positieve resultaten op economisch gebied opleveren (Wood, 1999). Het behoud van personeel en het aantrekken van nieuw personeel speelt hierin een rol. Volgens de *situational theory* zullen organisaties *family-friendly work practices* invoeren als bekend is dat deze een positieve invloed kunnen hebben op problemen zoals een hoog ziekteverzuim en een hoog verloop onder personeel en het niet vervuld krijgen van vacatures (Felstead et al., 2002).

Bovenstaande theorieën kunnen het gebruik van *family-friendly work practices* binnen organisaties verklaren. Deze theorieën kunnen in dit verband ook worden gebruikt om te onderzoeken waarom organisaties besluiten om zelfroosteren in te voeren. Thorntwaite & Sheldon (2004) gebruikten de theorieën om de keuzes van twee organisaties (Oelz en Neckermann) te verklaren om zelfroosteren te implementeren. Het eerder genoemde Oelz kenmerkt zich door een sterke familiegeoriënteerde organisatiecultuur en het stimuleren van een sterke relatie tussen werkgever en werknemers. Zelfroosteren werd ingevoerd als reactie op de behoefte van vrouwelijk werknemers aan arrangementen die hen in staat stellen om werk en privéleven beter te combineren. Pas na de invoering van het zelfroostersysteem ondervond Oelz dat zelfroosteren ook bruikbaar kan zijn om snel in te spelen op aanpassingen in de productie en veranderingen op de arbeidsmarkt (Thorntwaite & Sheldon, 2004). De keuze van Oelz om zelfroosteren in te voeren kan in dit verband verklaard worden vanuit een combinatie van *high commitment theory* (organisatiecultuur gericht op een sterke betrokkenheid van werknemers) en *organisational adaption theory* (samenstelling van het personeel; behoefte van vrouwelijke werknemers aan arrangementen op het gebied het combineren van werk en privé). Pas later kwamen de economische voordelen van zelfroosteren naar voren. De keuze van Oelz om zelfroosteren binnen de organisatie te behouden kan dan ook worden verklaard vanuit de *situational theory* (Thorntwaite & Sheldon, 2004).

Bij Neckermann is een omgekeerde ontwikkeling waar te nemen. Om tegemoet te komen aan de fluctuaties in het werkaanbod, met name rond december en januari, werkte Neckermann met tijdelijke werknemers. Om de kosten die dit met zich meebracht te drukken, introduceerde Neckermann een nieuwe strategie. Tijdelijke werknemers maakten plaats voor parttime werknemers in vaste dienst. Op die manier werden de arbeidskosten gedrukt, maar was het toch mogelijk in te spelen op de fluctuaties in het werkaanbod en de productie te optimaliseren. De parttime werknemers waren veelal afkomstig uit de groep tijdelijke werknemers die voornamelijk uit vrouwen met familieverantwoordelijkheden bestond. Zelfroosteren werd vervolgens ingevoerd om een oplossing te bieden voor de problemen die deze vrouwen ondervonden in het combineren van werk en privé. Het behoud van werknemers was een belangrijke reden om zelfroosteren te handhaven. Daarbij zorgde de invoering van zelfroosteren voor een beter begrip van werk-privé conflicten bij het management.

De strategische keuzes van Neckermann kunnen in eerste instantie verklaard worden vanuit *situational theory* (kostenbesparingen, productieverbeteringen). De implementatie van zelfroosteren die hieruit voort komt, kan verklaard worden vanuit *organisational adaption theory* (groot aantal vrouwelijke werknemers die conflicten in werk-privé ervaren). Vanuit de *high commitment theory* kan verklaard worden waarom zelfroosteren nog steeds wordt toegepast. Zelfroosteren heeft het management bewuster gemaakt van issues rondom werk-privé en is een centraal onderdeel geworden van de HRM-strategie. (Thorntwaite & Sheldon, 2004).

Thorntwaite & Sheldon (2004) merkt op dat bovenstaande cases nauwelijks verband tonen met *institutional theory*. Er zijn geen aanwijzingen dat de grootte van de organisatie, de sector waarin deze opereert of de rol van vakbonden van invloed zijn geweest op de keuze om zelfroosteren in te voeren. Vanuit de *institutional theory* zou in dit verband wel verklaard kunnen worden waarom het meeste onderzoek naar zelfroosteren gericht is op verpleegkundigen in ziekenhuizen. Zoals Wood (1999) stelt is de druk om te reageren op conflicten in werk-privé sfeer in sommige sectoren groter dan in andere sectoren, bijvoorbeeld in organisaties die zich richten op gezondheidsissues. Dit zou kunnen verklaren dat zelfroosteren veelal is geïmplementeerd in de gezondheidszorg. Volgens de *institutional theory* kan tevens de aanwezigheid van vakbonden een reden zijn voor organisaties om zich meer aan te passen aan de normatieve druk van de omgeving. In dit verband is de inzet van FNV in Nederland voor zelfroosteren interessant. In de nieuwjaarstoespraak van Agnes Jongerius in 2008 werd in het kader van 'power to de hardwerkende Nederlander' als eerste voorbeeld zelfroosteren aangehaald als "heel mooi voorbeeld van power to..", een idee waar "de bonden al mee bezig zijn" en "dat verder gepromoot moet worden". Dit duidelijke standpunt vanuit de vakbond kan vanuit *institutional theory* verklaard worden als motivatie voor organisaties om zich aan te passen aan de normatieve druk vanuit de omgeving. Ter illustratie een citaat uit een artikel over zelfroosteren bij de NS:

"[...] het is ook niet handig geweest om een artikeltje rond te sturen waarin FNV-voorzitter Agnes Jongerius de loftrompet over zelfroosteren steekt. Daarmee wordt de indruk gewekt dat het wat de bond betreft allemaal al in kannen en kruiken is."
(RechtSpoor, 2009)

Zoals hierboven besproken kunnen de motieven van organisaties om zelfroosteren te implementeren dus vanuit vier verschillende theorieën worden verklaard. Zoals we zagen bij Neckermann en Oelz, zullen de motieven per organisatie verschillend zijn.

3.3.2 Aandachtspunten bij de implementatie

Als organisaties eenmaal hebben besloten om zelfroosteren te implementeren, is er een aantal aandachtspunten waar rekening mee moet worden gehouden. In de media wordt zelfroosteren simpel neergezet en daarnaast zijn softwareleveranciers op de nieuwe trend ingesprongen door roostersoftware aan te bieden waarmee bedrijven zelfroosteren kunnen implementeren (bijvoorbeeld Intus, Workforce Pro, Paralax). Het NCSI (2009) waarschuwt dat de implementatie van zelfroosteren geen eenvoudig proces is. De implementatie van zelfroosteren heeft gevolgen voor zowel de formele als de informele organisatie. De invoering van zelfroosteren vraagt echter om aanpassingen en investeringen en een zorgvuldige implementatie (NCSI, 2009).

Uit de werkgroep *Flexibel organiseren en zelfroosteren* van het NCSI blijkt dat organisaties in Nederland bij de invoering van zelfroosteren weerstand van werknemers verwachten te ondervinden. Met name de angst om verworven rechten en onregelmatigheidstoelagen te verliezen speelt hierbij een rol. Een van de eerste organisaties in Nederland die een pilot met zelfroosteren heeft gedaan, de Nederlandse Spoorwegen (NS), heeft het experiment op dit punt zien stuklopen. Om te onderzoeken of de invoering van zelfroosteren binnen NS haalbaar was, is in 2008 een experiment met zelfroosteren uitgevoerd in vier standplaatsen. Dit experiment is stroef verlopen. Bij de NS zijn roosters complex, met name door de dubbele onregelmatigheid. Daarbij zijn er werknemers die een voorkeursrooster hebben, zij werken bijvoorbeeld alleen vroege of late diensten (RechtSpoor, 2008). Hoe met deze groep werknemers wordt omgegaan moet vooraf besloten worden. Ook cao-regelingen en onregelmatigheidstoelagen spelen een belangrijke rol bij een succesvolle implementatie van een zelfroostersysteem. Bij de NS is ervoor gekozen om het experiment uit te voeren zonder de afspraken in de Cao te betrekken. Door bepaalde afspraken buiten het experiment te houden kan onderzocht worden welke invloed dit heeft op het rooster. Het buiten spel zetten van Cao-afspraken kan voor werknemers echter bedreigend overkomen. Zelfroosteren kan ook van invloed zijn op onregelmatigheidstoelagen. Werknemers kiezen met zelfroosteren zelf op welke tijden ze willen werken. Dit kan voor de werkgever aanleiding zijn om deze uren als normale werkuren te beschouwen en op basis daarvan de onregelmatigheidstoelage af te schaffen. Over Cao-afspraken en onregelmatigheidstoelagen moeten vooraf dan ook duidelijke afspraken over worden gemaakt.

In de literatuur is een aantal aanbevelingen te vinden met betrekking tot de implementatie van zelfroosteren binnen organisatie. Teahan (1998) pleit voor een systematische benadering, waarbij het informeren van werknemers over zelfroosteren en het enthousiasmeren van werknemers voor het idee de eerste stap is. Door werknemers mee te laten denken ontstaat er eigenaarschap van het idee en dat zorgt voor een betere samenwerking. Ook Hung (2002) onderstreept het belang van voldoende informatie om mogelijke angsten bij werknemers te verminderen. Hoffart & Willdermood (1997) onderscheidt vijf factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie van zelfroosteren: het instellen van een roostercomité, voorlichting geven aan werknemers over zelfroosteren, werknemers onderhandelingsvaardigheden aanleren, duidelijke richtlijnen opstellen afgestemd op de eigen organisatie en ondersteuning en support vanuit het management. Andere factoren die van invloed kunnen zijn op een succesvolle implementatie zijn: eerst een pilot uitvoeren, voldoende tijd nemen, overwegen of er voldoende personeel is om zelfroosteren succesvol in te kunnen voeren en andere organisaties benaderen die al ervaring hebben met zelfroosteren voor advies (Hoffart & Willdermood, 1997, Teahan, 1998).

Hierboven zijn voornamelijk de praktische tips voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren beschreven. Het gaat dan met name om het bepalen van 'spelregels' om de implementatie goed te laten verlopen. Een meer algemene benadering voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren wordt door Bailyn et al. (2007) beschreven. Om zelfroosteren succesvol te kunnen implementeren is het belangrijk om vanuit het perspectief van de *dual agenda* te denken. Vanuit dit perspectief wordt zelfroosteren gezien als middel dat zowel effecten voor de werknemer als voor de werkgever op moet leveren. Zelfroosteren wordt hierdoor niet alleen gezien als middel

om de werk-privé balans van werknemers te verbeteren, maar ook als interventie om effectiever te kunnen werken (Lewis, Gambles & Rapoport, 2007). Uit onderzoek van Bailyn et al. (2007) naar zelfroosteren onder verpleegkundigen in een ziekenhuis, komt naar voren dat het experiment met zelfroosteren voortijdig eindigde omdat de verpleegkundigen hun eigen belangen boven de afdelingsbelangen plaatsten. De verpleegkundigen zagen het als een recht om hun eigen rooster te maken en niet meer als onderdeel van een afspraak om zowel het privéleven, als het functioneren op de werkvloer te verbeteren. Zowel werknemers als werkgevers moeten in gedachten houden dat beide partijen verschillende verwachtingen kunnen hebben bij de invoering van zelfroosteren en dat beide partijen positieve effecten willen ondervinden van een verandering in de manier waarop de roosters tot stand komen.

3.3.3 Contingentiebenadering

Waar Bailyn et al. (2007) kiest voor een breder perspectief op de implementatie van zelfroosteren, gaat Silvestro & Silvestro (2000) nog een stap verder. De meeste literatuur is te voorschrijvend over zelfroosteren en is voornamelijk gefocust op de voordelen die zelfroosteren met zich meebrengt, zoals empowerment van werknemers en een hogere motivatie voor het werk (Silvestro & Silvestro, 2000). Hierbij worden de problemen die de implementatie van een zelfroostersysteem in (middel)grote teams met complexe roosterproblemen genegeerd (Silvestro & Silvestro, 2000:534). De keuze voor een roostersysteem moet afhankelijk zijn van de grootte van het team en de complexiteit van het roosterprobleem (idem). Zelfroosteren is dan ook niet voor elke organisatie de meest geschikte manier van roosteren. Met deze redenering wordt, in tegenstelling tot de meeste literatuur, niet uitgegaan van manieren waarop zelfroosteren het beste kan worden geïmplementeerd. Er moet eerst worden onderzocht of zelfroosteren wel het juiste roostersysteem is voor de betreffende organisatie. Een beschrijving van het onderzoek van Silvestro & Silvestro (2000) laat zien hoe tot deze conclusie gekomen is.

Het onderzoek van Silvestro & Silvestro (2000) richt zich op roosterpraktijken in de *National Health Service* in Groot-Brittannië. Binnen verschillende ziekenhuizen is een verandering waar te nemen van meer traditionele vormen van roosteren, waarbij het rooster bijvoorbeeld wordt opgesteld door een afdelingsmanager, naar meer participatieve vormen van roosteren, zoals zelfroosteren. Zoals eerder benoemd onderscheidt Silvestro & Silvestro (2000) drie vormen van flexibel roosteren: *departmental rostering*, *teamrostering* en *self-rostering*. Er wordt onderzocht of zelfroosteren leidt tot empowerment van werknemers en of de motivatie van werknemers en de effectiviteit van het rooster toenemen op het moment dat autocratie afneemt. Waarbij wordt uitgegaan dat bij *departmental rostering* de mate waarin autocratie wordt ervaren het hoogst is en bij *self-rostering* het laagst. *Teamrostering* zit tussen deze twee roostervormen in. De uitkomsten van het onderzoek laten echter een compleet ander beeld zien. Het opstellen van een uitgebalanceerd rooster, waarbij rekening wordt gehouden met onder andere bezettingseisen, vaardigheden van werknemers en de uren die iemand per dag mag werken, wordt moeilijker naarmate de grootte van het team toeneemt (Silvestro & Silvestro, 2000:532). De nadelen van zelfroosteren wegen zwaarder naarmate het team groter is. Hoe groter het team, hoe minder geschikt zelfroosteren is. Hieruit wordt concludeert dat de selectie van een roostersystematiek afhankelijk moet zijn van de operationele context van een organisatie.

“Far from the choice of rostering approach (self-rostering, team of departmental) driving the level of perceived autocracy, staff motivation and roster effectiveness, the choice of rostering approach should be contingent upon the operational context, measured in terms of ward size and rostering system complexity.” (Silvestro & Silvestro, 2000: 534)

Deze uitkomsten wijzen erop dat een zelfroostersysteem niet binnen elke organisatie toepasbaar zou zijn en afhankelijk is van bepaalde operationele kenmerken, zoals de grootte van het team. Traditionele manieren van roosteren, waarbij bijvoorbeeld de manager het rooster maakt, blijken juist geschikt te zijn voor grote teams met complexe roosterproblemen, terwijl zelfroosteren alleen effectief is in kleine teams met ongecompliceerde roosterproblemen. Traditionele manieren van roosteren worden bestempeld als ouderwets, terwijl de voordelen van deze manier van roosteren in grote teams juist kunnen opwegen tegen de beperkingen. Een roostersysteem moet dus niet worden gekozen op basis van wat *fashionable* is, maar op basis van een analyse van de roosterproblemen en wat binnen de organisatie past (Silvestro & Silvestro, 2000).

Silvestro & Silvestro (2000) gaat uit van een contingentiebenadering, waarbij de keuze voor een roostersysteem afhankelijk (of: contingent) moet zijn van de operationele context van een organisatie, waaronder groepsgrootte en complexiteit van het roosterprobleem. De complexiteit van het roosterprobleem wordt hierbij bepaald door de voorspelbaarheid van de vraag, de variabiliteit van de vraag en het verschil in vaardigheden/bevoegdheden van werknemers. De contingentiebenadering van Silvestro & Silvestro (2000) is afgeleid van de contingentietheorie die vanaf de jaren vijftig steeds meer aandacht krijgt (Watson, 2003). Er wordt afstand genomen van de gedachte dat er maar een organisatiemodel is dat op alle organisaties toepasbaar is (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006). De contingentietheorie biedt tegenstand aan de opvattingen van onder andere Fayol en Mooney & Riley, die universeel toepasbare principes formuleerden voor het structurele en culturele ontwerp van organisaties (Watson, 2003:87). Vanuit de contingentiebenadering wordt gesteld dat het management van een organisatie moet zoeken naar de meest geschikte vorm van een organisatie op basis van zogenaamde contingenties, om haar doelen te kunnen bereiken (Watson, 2003:92). Contingenties worden in dit verband gedefinieerd als: “omstandigheden die de manier waarop een organisatie is gestructureerd beïnvloeden (idem)”.

Twee belangrijke onderzoeken in de ontwikkeling van de contingentietheorie zijn gedaan door Woodward (1965) en Burns & Stalker (1961). Burns & Stalker onderscheidt in hun onderzoek twee typen organisaties: de mechanistische organisatie en de organische organisatie (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006). De typen organisaties zijn afhankelijk van de omgeving waarin zij opereren. In een dynamische omgeving, waarbij een constante druk tot innovatie op de organisatie wordt uitgeoefend, is een organische structuur meer geschikt dan een mechanistische structuur (Watson, 2003). Een organische structuur kenmerkt zich door flexibiliteit, diffuse gezagsverhoudingen en een beperkte mate van formalisatie en taakomschrijvingen (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006, Watson, 2003). Een mechanische structuur kenmerkt zich door duidelijke hiërarchische gezagsverhoudingen en heldere taakomschrijvingen (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006). De mechanistische structuur benadert meer het ideaaltipe van de bureaucratie en is daarmee beter bruikbaar in een relatief stabiele omgeving (Watson,

2003). Burns & Stalker toonden met dit onderzoek de relevantie van de invloed die de omgeving heeft op de organisatiestructuur.

Woodward bepleit als een van de eersten dat “de werkmethode en organisatievormen van de massaproductie niet in alle bedrijfstakken even relevant zijn” (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006:64). Woodward ontdekte in haar onderzoek naar productiebedrijven een relatie tussen technologie en structuur van succesvolle organisaties (Volberda, 2004: 68). Woodward bekritiseerde de grote aandacht voor de eenzijdige aandacht voor methoden van Ford en Taylor en stelde dat “in iedere bedrijfstak gezocht moest worden naar een optimale organisatievorm die toegesneden was op de technologische bijzonderheden van de bedrijfstak” (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006:64). Verschillende technologieën stellen verschillende eisen aan de organisatie, waarbij structuur een belangrijke rol speelt (Volberda, 2004). Woodward ontwikkelde een technologieschaal die reikte van stuksproductie, naar massaproductie en continue procesproductie (Watson, 2003, Volberda, 2004). Bij massaproductiebedrijven blijkt een functionele structuur, gekenmerkt door veel hiërarchische lagen en een groot aantal ondergeschikten per leidinggevende, geschikt. Bij stuksproductie past een meer flexibele organisatiestructuur, met minder hiërarchische lagen en een klein aantal ondergeschikten per leidinggevende (Volberda, 2004).

In de loop der jaren is de contingentietheorie door verschillende auteurs verder ontwikkeld, waarbij steeds meer contingentiefactoren ontdekt zijn die van invloed zijn op organisaties (waaronder grootte of omvang, afhankelijkheid van bronnen, culturele en nationale verschillen) (Scott & Davis, 2007). Een uitbreiding van contingentiefactoren laat de brede interesse voor de contingentietheorie zien, maar ook de ‘losheid’ van de vele versies van de contingentietheorie. De contingentietheorie wordt dan ook wel gezien als “[...] the most widely utilized contemporary theoretical approach to organizations” (Scott & Davis, 2007:104).

De kritiek op de contingentiebenadering van Woodward en Burns & Stalker, is dat voorbij wordt gegaan aan de mogelijkheden die organisaties hebben om hun omgeving te beïnvloeden (Volberda, 2004). Omgeving en technologie vormen daadwerkelijk belangrijke randvoorwaarden voor de organisatiestructuur, maar er is altijd ruimte voor keuzemogelijkheden (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006). Contingentiefactoren zullen bepaalde keuzemogelijkheden beperken, maar het management van een organisatie heeft altijd een bepaalde speelruimte in de strategische keuzes die zij maken (Watson, 2003).

Als we nu terug gaan naar de contingentiebenadering van Silvestro & Silvestro (2000) op de toepassing van roostervormen binnen een organisatie, zien we een aantal overeenkomsten. Silvestro & Silvestro (2000) stelt dat er geen ‘beste manier’ van roosteren bestaat. Literatuur over zelfroosteren is vaak voorschrijvend en biedt universele richtlijnen, zonder dat hierbij rekening wordt gehouden met contingentiefactoren. De keuze voor een roostersysteem moet dan ook afhankelijk zijn van groeps grootte en roostercomplexiteit. Grote teams met complexe roosterproblemen lenen zich niet voor zelfroosteren, hiervoor is *departmental* roosteren meer geschikt. Zelfroosteren is meer geschikt voor kleine teams met weinig roosterproblemen. Teamroosteren bevindt zich daar tussenin en is het best toepasbaar in middelgrote teams met gemiddelde roosterproblemen. De contingentiefactoren groeps grootte en

roostercomplexiteit (bepaald aan de hand van de voorspelbaarheid van de vraag, de variabiliteit van de vraag en het verschil in vaardigheden/bevoegdheden van werknemers) bepalen de toepasbaarheid van een roostersysteem binnen een organisatie. De keuze voor een roostersysteem heeft een grote invloed op het efficiënt managen van de afdeling, bijvoorbeeld voor de werknemerstevredenheid. De contingentiebenadering van Silvestro & Silvestro (2000) met betrekking tot zelfroosteren impliceert dat op het moment dat de teamgrootte toeneemt, de roostercomplexiteit toeneemt en daardoor zelfroosteren en teamroosteren moeilijker toepasbaar worden (Silvestro & Silvestro, 2000:535).

In het kader van dit onderzoek is deze contingentiebenadering interessant omdat het ingaat tegen de bestaande onderzoeken die zich voornamelijk richten op de manier waarop vormen van flexibel roosteren, waaronder zelfroosteren, worden geïmplementeerd en de effecten die dit met zich meebrengt. De keuze voor zelfroosteren wordt afhankelijk gemaakt van bepaalde factoren binnen de organisatie, wat impliceert dat zelfroosteren niet in elke organisatie toepasbaar is. Dit brengt enige nuance in de bestaande onderzoeken en in de lovende aanbevelingen voor zelfroosteren van prominenten in Nederland. In hoofdstuk 5 en 6 wordt onderzocht hoe Nederlandse organisaties de toepasbaarheid van zelfroosteren ervaren en worden de factoren die hier een rol in spelen in kaart gebracht.

3.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is tot een definiëring van zelfroosteren gekomen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen 'vaste' vormen van roosteren en flexibel roosteren. Onder de noemer flexibele roosteren zijn verschillende begrippen in omloop, waaronder voorkeursrooster, zelfroosteren en *self-scheduling*. Met name *self-scheduling* wordt veel gebruikt in de wetenschappelijke literatuur. Hoewel er verschillende begrippen in omloop zijn voor vormen van flexibel roosteren, hebben zij met elkaar gemeen dat er binnen deze roostervormen een grotere mate van zeggenschap van werknemers over werktijden is. Voor dit onderzoek is tot een definiëring van zelfroosteren gekomen, waarbij werknemers een zeer grote mate van zeggenschap hebben over werktijden en met name het proces waarin werknemers gezamenlijk tot een optimaal rooster moeten komen centraal staat. Vervolgens zijn de effecten van zelfroosteren beschreven. Een verbetering van de werk-privé balans van werknemers, de ontwikkeling van teamvaardigheden, kostenbesparingen voor de werkgever, een veranderende rol van de manager en meer flexibiliteit voor zowel werkgever als werknemer zijn effecten die aan zelfroosteren worden toegeschreven. Tot slot zijn aspecten van de implementatie van zelfroosteren beschreven. Zo kan de motivatie van organisaties om zelfroosteren te implementeren verklaard worden vanuit vier theoretische invalshoeken: *institutional theory*, *organisational adaption theory*, *high commitment theory* en *situational theory*. Naast de praktische aandachtspunten bij de implementatie van zelfroosteren, is met name ingegaan op meer algemene benaderingen met betrekking tot het implementeren van zelfroosteren, waaronder de contingentietheorie. Vanuit een contingentiebenadering zou zelfroosteren niet binnen elke organisatie zonder meer geïmplementeerd kunnen worden, maar is de toepasbaarheid ervan afhankelijk van een aantal factoren, zoals de groepsgrootte en de voorspelbaarheid van de vraag.

4. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke keuzes er zijn gemaakt met betrekking tot onderzoeksmethoden. Eerst wordt ingegaan op de keuze voor een kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt toegelicht hoe het onderzoek is uitgevoerd. Ten slotte wordt ingegaan op betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is gericht op het beschrijven van de betekenisverlening van betrokkenen aan een situatie (Wester en Peters, 2004). Het gaat er bij kwalitatief onderzoek niet om observaties te reduceren tot getallen voor verdere statistische analyse, zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is (Babbie, 2007). Bij kwantitatief onderzoek wordt gezocht naar een klein aantal specifieke kenmerken bij een groot aantal mensen (Schuyt, 1987). Kwantitatief onderzoek is voor dit onderzoek naar zelfroosteren dan ook minder geschikt. Ten eerste is er geen groot aantal organisaties in Nederland beschikbaar dat zich met zelfroosteren bezig houdt, waardoor de onderzoekspopulatie erg klein zou zijn voor kwantitatief onderzoek. Er zijn nauwelijks organisaties bekend die zelfroosteren hebben ingevoerd en hier langere tijd ervaring in hebben opgedaan. Het is moeilijk in te schatten hoeveel organisaties zelfroosteren willen implementeren. Daarbij bevinden deze organisaties zich in verschillende fasen met betrekking tot de implementatie van zelfroosteren. Sommige organisaties voeren pilots uit, terwijl andere organisaties zich nog in een verkenningsfase bevinden. Ten tweede richt dit onderzoek zich op de ervaring van organisaties met de toepasbaarheid van zelfroosteren en dus vooral op de betekenisverlening die voor kwalitatief onderzoek kenmerkend is. Voor deze scriptie is kwalitatief onderzoek dan ook het meest geschikt.

Om de probleemstelling te beantwoorden wordt uitgegaan van een inductieve theorievorming. Bij een inductieve theorievorming start de onderzoeker met een aantal globale inzichten, *sensitizing concepts*, die richting geven aan het onderzoek (Wester en Peters, 2004). Via observaties van de sociale werkelijkheid wordt vervolgens gezocht naar patronen die wijzen op meer universele principes (Babbie, 2007). De sensitizing concepts voor dit onderzoek zijn ontwikkeld door een eerste verkenning van literatuur op het gebied van sociale innovatie en zelfroosteren. Zelfroosteren wordt in de literatuur vaak lovend neergezet als voorbeeld van sociale innovatie. Zelfroosteren zou een oplossing kunnen bieden aan de toenemende behoefte aan flexibiliteit. Maar, als zelfroosteren zoveel voordelen biedt voor zowel werkgever als werknemer, waarom zijn er dan zo weinig succesvolle praktijkvoorbeelden in Nederland te vinden? Met die gedachten heeft een verdere literatuurverkenning plaatsgevonden en is aansluiting gevonden bij een onderzoek van TNO, die eveneens benieuwd was naar de stand van zaken met betrekking tot zelfroosteren in Nederland.

4.2 Methode van onderzoek

Via contacten van TNO is een aantal organisaties geselecteerd dat aangeeft dat zij zich bezig houdt met zelfroosteren. Gedurende het onderzoek kwamen er meer organisaties in beeld die zich met zelfroosteren bezig houden. Bij de selectie van organisaties is een afweging gemaakt of het betrekken van deze organisaties tot nieuwe inzichten voor het onderzoek zou leiden. In totaal zijn er twintig organisaties geselecteerd, die in verschillende branches werkzaam zijn. Er is gezocht naar een evenwichtige verdeling van organisaties per branche. In de zorgsector en vervoerssector waren meer organisaties bekend die zich met zelfroosteren bezig houden, waardoor er relatief meer

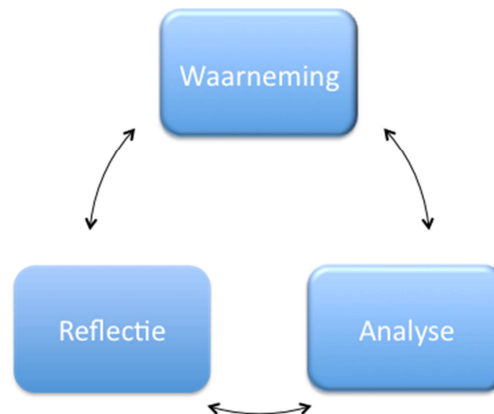
organisaties in die sectoren zijn betrokken bij het onderzoek. Daarnaast zijn ook organisaties uit andere sectoren betrokken (transport/logistiek, voeding, recreatie), waardoor een gevarieerde selectie is ontstaan. In totaal zijn twintig organisaties geselecteerd. De geselecteerde organisaties zijn eerst via e-mail en later telefonisch benaderd met de vraag om mee te werken aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben vijftien organisaties hun medewerking aan het onderzoek toegezegd. De voornaamste reden om niet aan het onderzoek mee te willen werken, was tijdgebrek.

Om een organisatiebreed beeld te kunnen geven is ervoor gekozen om zowel mensen vanuit de werkgeverskant als de werknemerskant te bevragen. Voor de werkgeverskant zijn leidinggevend en stafmedewerkers (P&O of planning) benaderd. Voor de medezeggenschap zijn (waar van toepassing) leden van de ondernemingsraad of onderdeelcommissie benaderd, of anderszins medewerkers zelf. Van de meeste organisaties was maar één contactpersoon bekend. Via deze contactpersoon zijn de interviewverzoeken binnen de organisaties uitgezet en is bekeken welke personen het meest geschikt zouden zijn om aan het onderzoek mee te werken. Belangrijkste voorwaarde daarbij was dat deze personen direct betrokken moesten zijn bij het onderwerp. Bij de meeste organisaties zowel de werkgeverskant als de werknemerskant bij het onderzoek betrokken. Waar dit niet het geval is bleek met name de gevoeligheid rondom het onderwerp een rol te spelen. Bij een van de organisaties wil men de werknemers nog niet betrekken, omdat de organisatie zich in een oriënterende fase op zelfroosteren bevindt. Werknemers zijn dan ook nog niet voldoende ingelicht, waardoor een interview tot onrust zou kunnen leiden. In een andere organisatie werd juist de werkgeverskant niet betrokken, omdat door een mislukte pilot het onderwerp erg gevoelig ligt binnen de organisatie wordt er liever niet teveel aandacht meer aan besteed. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de respondenten, hun functie en de branche waarbinnen de organisatie werkzaam is. Er is gekozen voor een anonieme verwerking van de gegevens, waarbij organisaties alleen naar branche te herleiden zijn.

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door het afnemen van interviews bij de vijftien organisaties, waarbij er aparte afspraken zijn gemaakt voor interviews met de respondenten die de werkgeverskant vertegenwoordigen en de respondenten die de werknemerskant vertegenwoordigen. Bij sommige organisaties heeft het interview met meerdere personen tegelijk plaats gevonden, maar nooit zijn vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers tegelijkertijd geïnterviewd. De reden hiervoor is dat er de mogelijkheid bestaat dat men sociaal wenselijke antwoorden geeft op het moment dat de werkgever of werknemer bij het interview aanwezig is. Voor de interviews is een halfgestructureerde vragenlijst opgesteld, waarbij de vragen en antwoorden niet van tevoren vastliggen, maar de onderwerpen wel (Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg, 2007). De onderwerpen zijn bepaald aan de hand van literatuuronderzoek en eerste verkenning van het onderzoeksveld (gesprekken met experts). Gedurende het onderzoek zijn de interviewvragen aangepast op basis van nieuw verkregen inzichten.

De fasen van waarneming, analyse en reflectie wisselen elkaar gedurende het onderzoek voortdurend af. Door analyse en reflectie is het mogelijk om tot nieuwe inzichten te komen die in volgende waarnemingen verder worden getoetst. De analyse van het onderzoeksmateriaal gebeurt door de transcriptie van de ruwe (interview)gegevens en het ordenen van het materiaal. Reflectie vindt zowel gedurende de gegevensverzameling als de analyse plaats en wordt vastgelegd in memo's (Wester en Peters, 2004).

Het proces van een kwalitatieve analyse wordt in figuur 4.1 schematisch weergegeven:



Figuur 4.1: Procesverloop kwalitatieve analyse.
Bron: Wester en Peters, 2004 (bewerkt door auteur)

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij betrouwbaarheid gaat het om de repliceerbaarheid van de resultaten van het onderzoek (Westers & Peters, 2004). Bij validiteit gaat het om de vraag of de resultaten van het onderzoek het onderzochte juist weergeven (Babbie, 2007). Om de betrouwbaarheid en geldigheid te verbeteren is triangulatie toegepast. Bij triangulatie worden verschillende waarnemingsmethoden toegepast, “waardoor de beperkingen van de ene methode die van de andere kan aanvullen en omgekeerd” (Wester en Peters, 2004). Naast het afnemen van interviews zijn daarom gesprekken gevoerd met mensen die zich beroepsmatig bezighouden met arbeidstijdenmanagement en mensen die in hun werk met roosters te maken hebben. Hierdoor is een beter beeld ontstaan van de invloed die roosters hebben op werk en het werken volgens een rooster ervaren wordt. Daarnaast zijn twee bijeenkomsten bijgewoond met betrekking tot zelfroosteren: een bijeenkomst van de werkgroep ‘Flexibel roosteren en organiseren’ van het NCSI en een bijeenkomst over zelfroosteren georganiseerd door TNO, FNV Formaat en het NCSI. Tevens is er gebruik gemaakt van een onderzoeksrapportage van TNO over een pilot met zelfroosteren die bij een organisatie in Nederland is uitgevoerd, een verslag van de studiereis naar Zweden, georganiseerd door het NCSI en een verslag van een bijeenkomst over zelfroosteren op 11 juni 2009, georganiseerd door FNV Formaat. In het literatuuronderzoek is zowel wetenschappelijke literatuur, als vakliteratuur en populaire media betrokken. Hierbij is gebruik gemaakt van een sneeuwbal methode door via literatuurverwijzingen aanvullende literatuur te vinden. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen zijn de interviews opgenomen met behulp van een voicerecorder. Bij dataverzameling door middel van interviews bestaat de kans dat de respondent sociaal wenselijke antwoorden geeft. Om de kans hierop te verkleinen is ervoor gekozen om werkgevers- en werknemersrespondenten afzonderlijk van elkaar te interviewen. Door in elke organisatie zowel de werkgeverskant als de werknemerskant te interviewen kan worden nagegaan of de antwoorden van de respondenten overeen komen. In de meeste gevallen was er over feitelijke zaken, bijvoorbeeld het roosterproces, geen verschil in antwoorden.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt het eerste gedeelte van de resultaten gepresenteerd van het empirisch onderzoek naar zelfroosteren binnen vijftien organisaties in Nederland. Allereerst wordt in kaart gebracht wat de stand van zaken rondom zelfroosteren is binnen deze organisaties. Aan de hand van het schema individueel roosteren (NCSI) wordt zichtbaar gemaakt welke roostervorm organisaties op dit moment hanteren. Daarna wordt in beeld gebracht naar welke roostervorm de organisaties toe willen en wordt dieper ingegaan op de redenen die organisaties aandragen om zelfroosteren of een andere vorm van (flexibel) roosteren in te willen voeren.

5.1 Wat is zelfroosteren?

Allereerst wordt toegelicht hoe organisaties zelfroosteren definiëren. Dit is belangrijk voor het onderzoek omdat, evenals in de literatuur, verschillende benamingen voor zelfroosteren worden gebruikt door de respondenten. De respondenten noemen onder andere zelfroosteren, individueel roosteren, vraaggestuurd roosteren en werken naar wens. Opvallend is de verschillende invulling die aan het begrip zelfroosteren wordt gegeven. Op het moment dat werknemers meer inspraak krijgen in de manier waarop een rooster tot stand komt, wordt al snel de term zelfroosteren gebruikt. Een aantal respondenten geeft aan dat zij beogen zelfroosteren in te voeren binnen de organisatie. Doorvragen op hoe deze vorm er volgens de respondent uit ziet leert dat de er verschillende definities van zelfroosteren worden gehanteerd. Een passend voorbeeld hierbij is onderstaand citaat uit het interview met een teamleider van een afdeling binnen een zorginstelling, waar sinds een aantal maanden een pilot met 'zelfroosteren' loopt. Binnen de pilot krijgen werknemers de mogelijkheid om voorkeuren voor werkdagen en -tijden aan te geven. Op de vraag naar welke vorm van roosteren de organisatie toe wil, antwoordt de teamleider:

"Zelfroosteren. Uiteindelijk bepaalt de teamleider het definitieve rooster."

Uitgaande van de definitie die in hoofdstuk 3 is geformuleerd, wordt bij zelfroosteren het definitieve rooster niet door de teamleider bepaald en gaat zelfroosteren verder dan enkel voorkeuren opgeven. Andere omschrijvingen van zelfroosteren die door de respondenten werden gegeven:

"Zelfroosteren is kijken welke werktijden voor de werknemer goed zijn om te werken, met enerzijds meer zeggenschap en anderzijds een betere werk-privé balans" (OR-lid, zorg)

"Zelfroosteren is het van te voren aangeven van je voorkeuren. Het is voor mezelf iets op papier zetten, wat ik zou willen, in een vast ritme" (werknemer, zorg)

"Zelfroosteren houdt in dat de werktijd om de privé-tijd wordt gepland, in plaats van andersom" (manager, transport & logistiek)

"Zelfroosteren is wanneer mensen zelf bepalen welke diensten ze draaien, maar binnen het feit dat de operationele stoel altijd 24 uur bezet moet zijn" (OC-lid, transport & logistiek)

“De behoefte van de werknemer aan laten sluiten op de behoefte van de werkgever. Dat is voor ons de kern van zelfroosteren.” (manager, transport & logistiek)

Hieruit wordt duidelijk dat er verschillende invullingen aan zelfroosteren wordt gegeven, waarbij vooral de grotere invloed van werknemers op werktijden centraal wordt geplaatst. Om geen verwarring te creëren wordt bij de indeling van organisaties naar de huidige en beoogde roostervorm uitgegaan van de definitie van zelfroosteren zoals eerder omschreven:

“Zelfroosteren is een vorm van flexibel roosteren, waarbij de werkgever, voor een bepaalde planningsperiode, per dag en tijdseenheid de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen vaststelt (1), vervolgens de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden kunnen aangeven (2), waarna aan de hand van vooraf bepaalde spelregels (3) de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar worden afgestemd, al dan niet door middel van een werknemersbijeenkomst of met behulp van een geautomatiseerd systeem (4), waar bij een eventuele mismatch van voorkeuren en bezettingseisen, werknemers onderling tot aanpassingen moeten komen (5), met als resultaat een individueel rooster voor iedere werknemer dat door zowel werknemers als werkgever wordt vastgesteld (6).”

Voor de roostervormen ruilen, repeterend rooster, voorkeursrooster, intekenrooster en matching wordt de omschrijving van het NCSI (2009) aangehouden, zoals besproken in hoofdstuk 3. Flexibel roosteren wordt gebruikt om roostervormen aan te geven die werknemers een grotere mate van zeggenschap over werktijden geven dan de roostervormen ruilen en repeterend rooster.

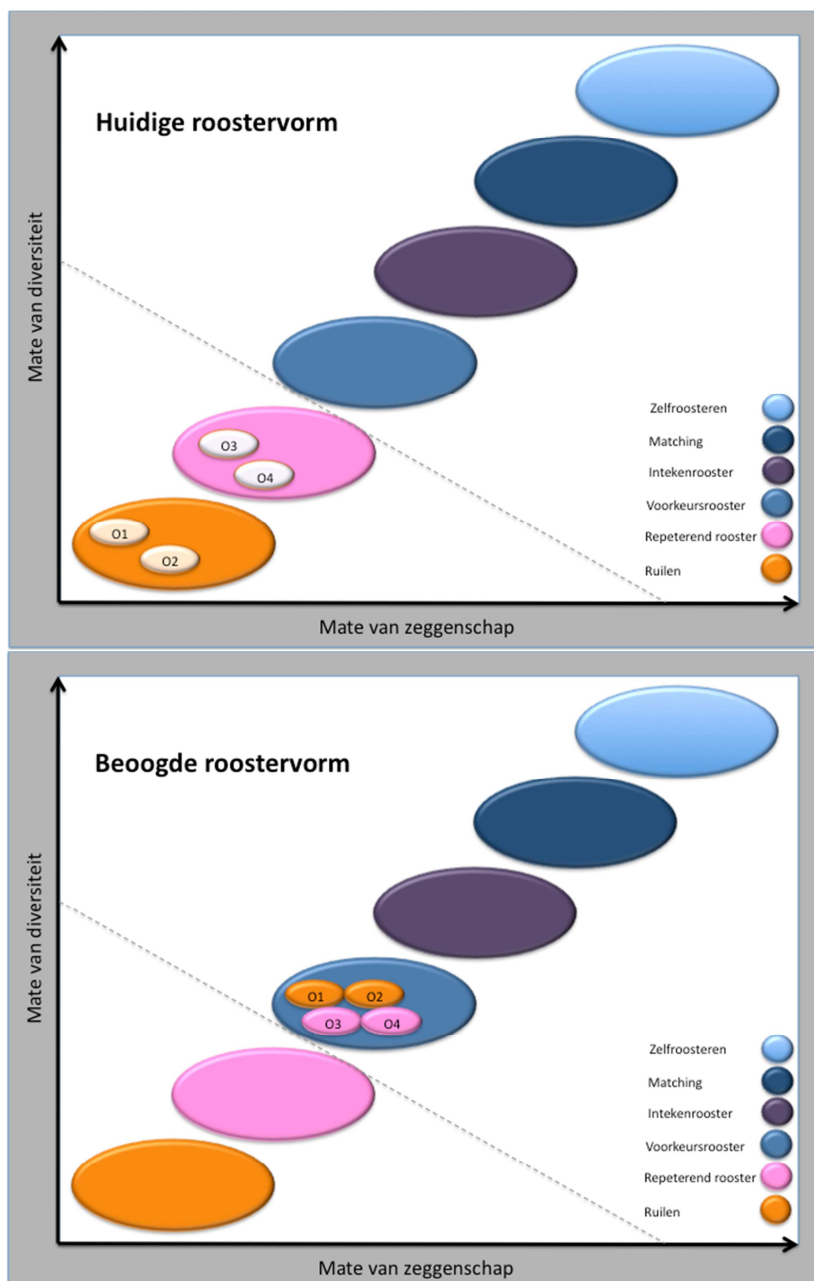
5.2 Stand van zaken

Van alle organisaties is in kaart gebracht welke roostervorm zij op dit moment hanteren en welke roostervorm zij in de toekomst willen gebruiken. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen organisaties die zich in een oriënterende fase (O) bevinden, organisaties die zich in een pilot fase (P) bevinden en organisaties die ervaring (E) hebben met (een vorm van) flexibel roosteren. In de interviews is gevraagd om aan de hand van het schema individueel roosteren van het NCSI aan te geven welke vorm van roosteren binnen de organisatie wordt gehanteerd. Tevens is de respondenten gevraagd om aan te geven naar welke vorm van roosteren de organisatie toe wil. Deze vraag is voorgelegd aan de vertegenwoordiging van zowel werkgevers als werknemers. Naar aanleiding van de antwoorden van de respondenten is een indeling gemaakt van de fase waarin een organisatie zich bevindt, de vorm van (flexibel) roosteren die zij op dit moment hanteren en de vorm van (flexibel) roosteren die zij willen gaan toepassen.

Hieronder volgt per fase (oriëntatie, pilot of ervaring) een toelichting op de organisaties die hieronder zijn ingedeeld. Er wordt in beeld gebracht wat de huidige manier van roosteren is en welke roostervorm beoogd wordt. Ter illustratie wordt binnen elke fase een organisatie uitgelicht, waarvan het rooster(proces) uitgebreider beschreven wordt. Roosters en het proces om tot een rooster te komen zijn vaak complex en verschillen per organisatie. Door per fase een organisatie uit te lichten, kan een beter beeld gevormd worden van de verschillende roostervormen. Hierdoor zal duidelijk worden dat binnen de verschillende vormen van roosteren, tevens variaties in roosters zullen bestaan.

5.2.1 Oriëntatiefase

Binnen de vijftien onderzochte organisaties, bevinden vier organisaties zich in een oriënterende fase op zelfroosteren. Drie van deze organisaties zijn voornemens een pilot uit te voeren, en onderzoeken nu op welke manier dit het beste kan worden uitgevoerd binnen de organisatie. Dat houdt in dat deze organisaties zich voornamelijk richten op het verzamelen van informatie rondom zelfroosteren en dat er werkgroepen zijn ingesteld om te bepalen hoe de pilots eruit komen te zien. Een van de oriënterende organisaties heeft nog geen concrete plannen om een pilot uit te voeren. De roosters binnen deze organisatie worden ervaren als problematisch. Er is een externe deskundige ingehuurd om de roosterproblemen in kaart te brengen en een advies uit te brengen over de slimste manier van roosteren en of zelfroosteren hier een onderdeel van is. In 5.1 is te zien dat alle organisaties die zich in de oriëntatiefase bevinden een voorkeursrooster beogen, waarin meer ruimte is voor zeggenschap over werktijden van werknemers.



Figuur 5.1 Stand van zaken organisaties oriëntatiefase

Organisatie 01

Aangezien de roosters binnen organisatie 01 een complex geheel vormen, is het interessant deze nader toe te lichten. Organisatie 01 opereert in de voedingsmiddelenindustrie en produceert brood en aanverwante producten (waaronder afbakproducten en gebak). Zij leveren producten onder *private label*, dat wil zeggen dat zij het brood produceren voor het huismerk van grote supermarkten als Albert Heijn en Plus. Er zijn 17 locaties met in totaal ongeveer 2200 werknemers. Organisatie 01 levert dagvers, dat betekent dat de organisatie nog net niet volcontinue draait (aangezien de meeste winkels in Nederland zes dagen per week open zijn). Werknemers werken volgens verschillende diensten, waaronder dagdiensten, 3-ploegen diensten of 4-ploegendiensten. Een 3-ploegendienst bijvoorbeeld werkt volgens de volgende tijden: 22.00 uur – 6.00 uur, 6.00 uur – 14.00 uur en van 14.00 uur – 22.00 uur. Het rooster wordt bepaald aan de hand van de omzet. De commerciële afdeling geeft aan welke bestellingen verwacht worden. Op basis daarvan maakt de planner een productieplanning. Deze productieplanning gaat naar de personeelsplanner, die de werknemers hierop inroostert. Per dag wordt om 16.00 uur de bestelling doorgegeven die de volgende dag om 8.00 uur in de winkels moet liggen. Om 03.00 uur gaan de eerste vrachtwagens al rijden om de bestellingen af te leveren. Het verschilt per bakkerij hoe strak de planning is. Binnen sommige bakkerijen zijn de bestellingen redelijk stabiel, waardoor er makkelijker te plannen is. Binnen andere bakkerijen is de productrange groter, waardoor de bestellingen moeilijker in te schatten zijn. In principe worden de werknemers in vaste diensten ingeroosterd, maar per bakkerij verschillen de begin- en eindtijden. Er zijn bijvoorbeeld ook bakkerijen die alleen doordeeweeks draaien. Door het grote aantal locaties en verschil in diensten, is er een gigantische hoeveelheid aan roosters. De enige overeenkomst die de rooster vertonen is de mate van zeggenschap van werknemers hierin:

“De invloed van werknemers op het rooster is slecht. De enige invloed die werknemers hebben is onderling ruilen.” (voorzitter COR, 01)

De ondernemingsraad is dan ook niet tevreden over deze manier van roosteren. De productieplanning wordt als leidend beschouwd, de personeelsplanning is hierin bijzaak. De zeggenschap van werknemers over werktijden binnen organisatie 01 is zeer beperkt. In 5.1 is organisatie 01 dan ook in de roostervorm ruilen ingedeeld. In 5.1 is tevens te zien dat organisatie 01 een voorkeursrooster nastreeft. Uit het interview met de voorzitter van de COR komt naar voren dat nog niet helder is hoe de nieuwe manier van roosteren eruit moet komen te zien. Dit is tevens afhankelijk van de resultaten van het onderzoek van de externe deskundige. De nieuwe manier van roosteren moet in ieder geval meer invloed van werknemers op werktijden bieden en ruimte bieden voor persoonlijke voorkeuren.

“De ideale situatie om naartoe te gaan is een voorkeursrooster. Dit is moeilijk, maar als je het personeel tevreden wilt houden, zul je wel iets moeten op den duur. Dit is waarschijnlijk ook het meest haalbare binnen de branche.” (voorzitter COR, 01)

Overige organisaties

De overige drie organisaties die zich in een oriënterende fase op zelfroosteren bevinden kunnen worden ingedeeld in de roostervormen ruilen (02) en repeterend rooster (03, 04). Organisatie 02 is een zorginstelling bestaande uit 20 locaties met in totaal circa

1500 werknemers. De roostervormen verschillen per locatie, maar het komt er meestal op neer dat de leidinggevende van een afdeling het rooster maakt en de werknemers op de diensten inroostert. Er is wel een 'vrije dagenboek' maar volgens de vertegenwoordigers van de OR wordt 9 op de 10 verzoeken niet ingewilligd. Het rooster wordt opgehangen zodat alle werknemers dit kunnen inzien. In de praktijk komt het erop neer dat het rooster na een dag al is 'beklad' doordat werknemers onderling hun diensten ruilen:

"Het is als het ware zelfroosteren achteraf." (OR-lid, O2)

Doordat werknemers alleen de mogelijkheid hebben om onderling van diensten te ruilen, is organisatie O2 in figuur 5.1 in de roostervorm ruilen ingedeeld. In de loop van 2010 wordt bij organisatie O2 een pilot met flexibel roosteren ingevoerd. Er wordt gesproken over zelfroosteren, maar *"het is als het ware een voorkeursrooster"* (OR-lid, O2). Hoe dit er precies uit komt te zien is in grote lijnen bekend, maar nog niet helemaal vastgelegd. Er wordt in principe een basisrooster van 13 weken opgesteld op basis van de minimale en maximale bezettingseisen voor een afdeling. Hierbinnen kunnen werknemers hun individuele voorkeuren voor diensten en vrije dagen aangeven. Gaten worden in onderling overleg tussen leidinggevende en werknemers opgevuld. Vervolgens wordt het rooster vastgesteld en wordt het als een repeterend rooster ingezet. Dat wil zeggen dat er volgens dit rooster gewerkt wordt, totdat er een ander rooster wordt gemaakt. Tussentijds vinden evaluaties plaats met betrekking tot het rooster. Vanwege de mogelijkheid van werknemers om individuele voorkeuren aan te geven, wordt het beoogd roostersysteem ingedeeld onder voorkeursrooster in figuur 5.1.

Organisaties O3 en O4 werken nu volgens een repeterend rooster. Organisatie O3 is een organisatie in de sector transport & logistiek, die volcontinue werkt met zo'n 1350 operationele medewerkers. De oriëntatie op zelfroosteren is gericht op deze groep werknemers, met het idee om dit eventueel uit te kunnen rollen naar andere groepen binnen het bedrijf, zoals de technische werknemers. Het rooster binnen organisatie O3 wordt eenmaal vastgesteld. Werknemers blijven volgens dit rooster werken totdat er een nieuw rooster wordt vastgesteld.

"Je werkt bijvoorbeeld in E1 en je weet tot in 2050 wanneer je moet komen."
(manager arbeidstijden, O3).

Tot 2006 was het collectieve vlakke rooster met een vijfploegensystematiek het enige rooster binnen organisatie O3. Er zijn vijf ploegen waarvan er altijd één aanwezig is. Hierdoor kan de organisatie 7 dagen per week, 24 uur per dag blijven draaien. De vijfploegendiensten zijn eigenlijk vijf aparte bedrijfjes. Er is weinig onderling contact tussen de verschillende ploegen. De invloed die werknemers op het rooster hebben is zeer beperkt. Het vlakke rooster is een repeterend rooster dat werknemers blijven draaien totdat er een nieuw rooster vastgesteld wordt. Inmiddels is er ook een variabel rooster ingevoerd, waar voornamelijk nieuwe werknemers mee werken. Het verschil met het vlakke rooster is dat er binnen het variabele rooster niet meer in ploegen wordt gewerkt, maar dat de werknemers variabel binnen de ploegen worden ingezet. Organisatie O3 geeft aan naar een intekenrooster toe te willen. Dit willen zij doen in de vorm van een pilotproject. De precieze invulling hiervan moet nog in overleg met de OR

tot stand komen. De behoefte van de organisatie wordt in principe als uitgangspunt genomen, waarna werknemers voorkeuren voor diensten kunnen aangeven.

Binnen organisatie O4 wordt tevens volgens een repeterend rooster gewerkt. Organisatie O4 is een organisatie in de sector vervoer. De oriëntatie op zelfroosteren is gericht op het rijdende personeel van de organisatie, dat wil zeggen de tram- en busbestuurders. Het roosterproces bij organisatie O4 is een ingewikkeld proces. Het rooster voor deze werknemers wordt bepaald aan de hand van het dienstenpakket. Er is geen één dienst hetzelfde. In principe wordt er gewerkt met een roosterblad waarop 13 regels staan. Op elke regel staat het rooster voor een week. Een werknemer begint bijvoorbeeld op de eerste regel, na een week schuift hij door naar regel 2, de week daarop naar regel 4, enzovoorts. Na 13 weken komt de werknemer weer uit op regel 1 en begint het rooster weer van vooraf aan. Zo kan de werknemer al ver vooruit zien op welke dagen en tijden hij moet werken en wanneer zijn vrije dagen zijn. Werknemers hebben nauwelijks invloed op dit rooster. Werknemers kunnen verlof en mutaties vragen aan de planner die hier akkoord op moet geven. Daarnaast kunnen werknemers onderling ruilen, maar: *“Of dat lukt is altijd maar de vraag”* (beleidsadviseur dienstregeling en roosters, O4).

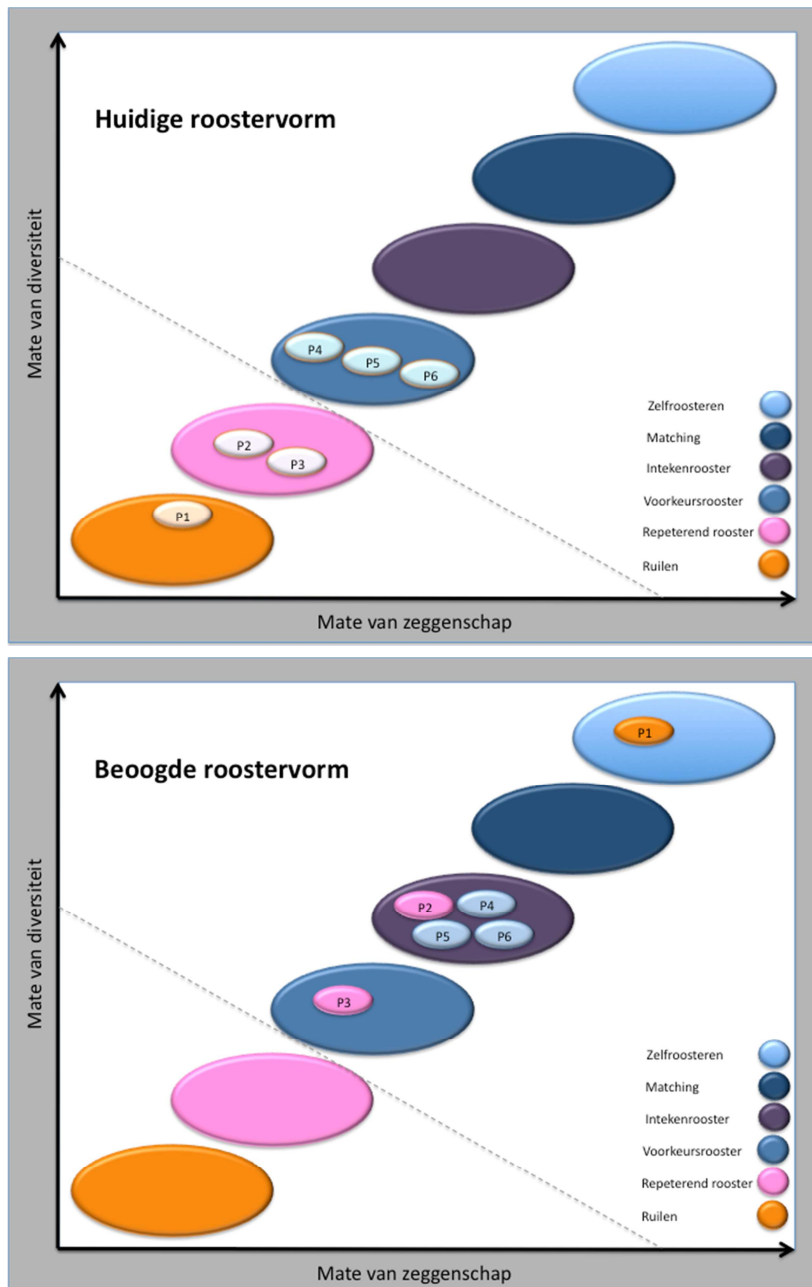
De beoogde roostervorm is een voorkeursrooster:

“Zelfroosteren gaat het hier niet gelijk halen. Het wordt meer wensroosteren. De bedoeling is dat een selectie van het rijdend personeel, wat een afgeleide is van het totaal van de vestiging, in een virtuele omgeving gaan wensroosteren. [...] Mensen kunnen alleen dienstsoort kiezen, dus vroeg of laat. Als dit goed gaat kun je een volgende stap maken.” (beleidsadviseur dienstregeling en roosters, O4)

Samengevat bevinden zich in de oriëntatiefase enkel organisaties die roostervormen hanteren waar werknemers nauwelijks zeggenschap in hebben, en waar geen diversiteit in werktijden voorkomt. Binnen deze organisaties wordt gewerkt met repeterende roosters of de mogelijkheid tot onderling ruilen en komen flexibele roosters niet voor. De plannen om een nieuwe manier van roosteren in te voeren zijn bij alle organisaties nog nauwelijks in detail ingevuld. Er kan geconcludeerd worden dat zij allen een roostervorm nastreven waarin er meer ruimte is voor de individuele voorkeuren van werknemers, waarbij de ideale situatie een voorkeursrooster of intekenrooster is.

5.2.2 Pilotfase

Van de vijftien onderzochte organisaties bevinden zich zes organisaties in de pilotfase. Dit betekent dat zij op dit moment een pilot uitvoeren met flexibel roosteren, of dat de pilot is afgerond. De pilotorganisaties werken voornamelijk volgens repeterende roosters of voorkeursroosters. De meeste organisaties beogen met de pilot één stap hoger op de ‘ladder’ van individueel roosteren te komen. Twee van de pilotorganisaties ambiëren grotere stappen in de proef met flexibel roosteren. Organisatie P1 wil met de pilot zelfs een stap maken van ruilen naar zelfroosteren. In figuur 5.2 is de huidige en beoogde roostervorm van de pilotorganisaties in beeld gebracht.



Figuur 5.2 Stand van zaken organisaties pilotfase

Van de zes pilotorganisaties worden hieronder twee organisaties nader toegelicht. De keuze om organisatie P1 toe te lichten is gebaseerd op de opvallend grote stap die zij beogen te maken van de roostervorm ruilen naar zelfroosteren. De keuze voor organisatie P6 is gemaakt omdat de pilot in deze organisatie niet goed verlopen is en daardoor *“het idee van zelfroosteren nu heel diep in de koelkast ligt”* (OC-lid, P6).

Organisatie P1

Organisatie P1 is een organisatie in de sector transport & logistiek waar de pilot zich richt op de afdeling Telefonie, met circa 14 fte. De werknemers van deze afdeling, de telefonisten, werken normaliter met een vast rooster in ploegendienst. De diensten zijn verdeeld over de dag, die loopt van 07.00 uur tot 23.00 uur. Er wordt zeven dagen per week volgens dit rooster gewerkt en het rooster geldt voor twee jaar. Een half jaar voordat het rooster in werking gaat wordt het opgesteld op basis van bezettingseisen.

De leidinggevende van de afdeling roostert vervolgens de werknemers op de diensten in. Werknemers hebben zeer weinig invloed op het vaste rooster. Men kan onderling van diensten ruilen, wat ook veelvuldig gebeurt (30 – 40% van de diensten wordt geruild). De pilot met zelfroosteren heeft een jaar geduurd en is inmiddels afgerond. Tijdens de pilot werd elke 3 – 4 maanden een nieuw rooster gemaakt. Via een computerprogramma konden werknemers hun wensen aangeven door aan te kruisen op welke dagen en tijden zij wilden werken (werktijden konden per uur worden aangekruist). Op basis van de ingevoerde wensen werd door het computerprogramma een rooster gemaakt. De software kende hierbij plus- en minpunten toe aan opgegeven wensen. Als je kiest voor een impopulaire tijd krijg je een pluspunt. De middagdienst werd als populair ervaren, dus als je die invult krijg je een minpunt. Werknemers moesten vervolgens onderling over het rooster overleggen en aanpassingen doen om gaten op te vullen. *“Zoek het eerst zelf maar uit”* was de opstelling van de leidinggevende. Als men er echt niet uitkwam, dan kon de leidinggevende op basis van de plus- en minpunten alsnog de gaten in het rooster opvullen.

Deze vorm van roosteren past precies binnen de definitie van zelfroosteren zoals binnen dit onderzoek wordt gebruikt. De pilot van organisatie P1 kan dan ook worden ingedeeld in de roostervorm zelfroosteren. Werknemers binnen de afdeling Telefonie hebben vergeleken met de huidige manier van roosteren ineens een grote mate van zeggenschap gekregen over hun werktijden en door het loslaten van vaste diensten is ook de variatie in werktijden groter geworden. Het initiatief voor de pilot op deze afdeling is aangestuurd vanuit het topmanagement van de organisatie. Het is niet bekend waarom zij ervoor gekozen om een pilot met een vorm van flexibel roosteren met de meeste zeggenschap voor werknemers hebben gekozen (zelfroosteren). Na een evaluatie van de pilot wordt besloten of zelfroosteren op deze afdeling wordt geïmplementeerd.

Organisatie P6

Pilotorganisatie P6 is een vervoersmaatschappij en heeft gedurende drie maanden een pilot met flexibel roosteren uitgevoerd. Het huidige rooster komt via een complex proces tot stand, waar roosterplanners, roostercommissies, dienstindelaars en managers bij betrokken zijn. Uiteindelijk komt een repeterend dienstrooster tot stand dat voor de periode van één jaar wordt vastgesteld. Het repeterend rooster volgt een cyclus van zes weken. Voor het gehele jaar staan de vrije dagen vast. Binnen dit rooster zijn een aantal voorkeursroosters te onderscheiden, zoals roosters met enkel vroege of late diensten of een reserverooster. Indeling op deze roosters gebeurt op basis van senioriteit. Nieuwe werknemers komen automatisch in het reserverooster terecht. Het reserverooster biedt minder zekerheid dan de voorkeursroosters. Werknemers kunnen in het huidige rooster al enige mate van zeggenschap uitoefenen.

“Op het huidige rooster hebben de werknemers al invloed gehad. Voor iedereen wordt het rooster zo ideaal mogelijk opgesteld. De tevredenheid over de roosters is heel hoog. Het individueel roosteren moet echt een verbetering zijn, anders willen ze dit niet.” (OC-lid, P6)

De pilot bestond uit een virtuele proef, waarbij werknemers zelf konden aangeven welke dagen en diensten zij wilden werken over een periode van drie maanden. Deze voorkeuren werden door een computerprogramma in een rooster omgezet. Dit rooster

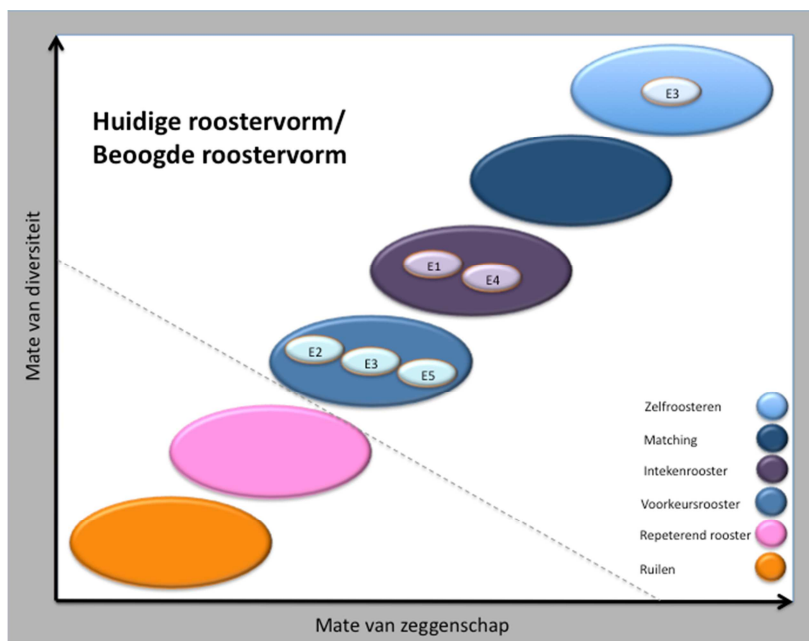
werd op papier aan de werknemers bekend gemaakt, maar zij bleven gewoon via het huidige rooster werken. De virtuele proef was bedoeld om te laten zien wat het verschil in rooster zou zijn als werknemers zelf hun werktijden konden kiezen.

“De eerste resultaten waren schrikbarend. Zo erg, dat de resultaten niet naar buiten werden gebracht omdat ze bang waren dat het hele draagvlak dan weg zou zijn.”
(OC-lid, P6)

De software was nog niet voldoende ontwikkeld om rekening te houden met de complexe roosterproblemen van organisatie P6. De resultaten van de eerste matching zijn toch uitgelekt. Er is nog geprobeerd om een tweede ronde te organiseren waarbij werknemers opnieuw hun wensen konden aangeven. Deze tweede ronde heeft niet meer plaats gevonden omdat het draagvlak onder werknemers weg was.

5.2.3 Ervaringsfase

Vijf organisaties hebben ervaring opgedaan met een vorm van flexibel roosteren. Dit betekent dat zij minimaal een half jaar werken met een flexibele roostervorm en op dit moment geen wens hebben om deze manier van roosteren te veranderen. Dit is zichtbaar in figuur 5.3.



Figuur 5.3 Stand van zaken organisaties ervaringsfase

Van de vijf organisaties met ervaring met flexibel roosteren, zijn er twee interessant om nader toe te lichten. Organisatie E1 heeft als enige organisatie binnen dit onderzoek een jarenlange ervaring met een vorm van flexibel roosteren. Organisatie E3 combineert als enige organisatie binnen dit onderzoek twee vormen van flexibel roosteren, waaronder zelfroosteren. De overige drie organisaties (E2, E4, E5) met ervaring in flexibel roosteren werken allen op een soortgelijke manier met een voorkeursrooster of intekenrooster, waarbij de leidinggevende de bezettingseisen definieert en de werknemers hun individuele voorkeuren kunnen aangeven. De mate waarin werknemers hun voorkeuren kunnen aangeven varieert in het aangeven van vrije dagen

tot het aangeven van voorkeuren voor werktijden of diensten. Uiteindelijk stelt de leidinggevende het rooster vast.

Organisatie E1

Zoals genoemd heeft organisatie E1 als enige organisatie binnen dit onderzoek een jarenlange ervaring met een vorm van flexibel roosteren. Organisatie E1 is een organisatie in de sector vervoer met standplaatsen over heel Nederland. Voor dit onderzoek is gefocust op twee standplaatsen voor busvervoer in de provincie Friesland. De chauffeurs van deze standplaatsen werken sinds 2000 met 'werken naar wens'. Voor de invoering van werken naar wens werd gewerkt met standaard roosters waarin de vrije dagen en diensten voor een jaar werden vastgelegd. Dit waren repeterende roosters waar de werknemer weinig invloed op had. Bij werken naar wens wordt het rooster nog steeds voor een heel jaar vastgelegd. Het grote verschil is dat werknemers veel meer invloed kunnen uitoefenen op werkdagen en -tijden. Het proces ziet er globaal als volgt uit:

Stap 1: Chauffeurs dienen bij de assistent vestigingsmanager een verzoek in voor de vakantie- en verlofdagen die zij het aankomende jaar willen opnemen. Deze dagen worden vervolgens vastgelegd en in het jaarrooster opgenomen.

Stap 2: Via internet kunnen chauffeurs vervolgens aangeven op welke dagen zij willen werken. Chauffeurs werken 36 uur per week. Per 14 dagen moet er negen dag gewerkt worden, wat maakt dat er vijf vrije dagen per twee weken over blijven. Per week moeten er minimaal twee vrije dagen in het rooster staan. In het blanco rooster zijn de vakantie- en verlofdagen al geblokt, hier kunnen chauffeurs dus niets meer aan veranderen. Vervolgens kunnen de chauffeurs aangeven op welke dagen zij willen werken en kunnen zij eveneens een voorkeur aangeven voor een bloktijd. Bij elke dienst hoort een bloktijd. De blokindeling loopt van A t/m P, waarbij elke letter staat voor een bepaalde tijd. De chauffeur geeft bijvoorbeeld aan dat hij in week 2 op maandag een A-blok wil rijden. Dat betekent dat hij kan worden ingeroosterd op een dienst die valt tussen 04.30 – 14.00 uur. Het rooster moet voor een jaar worden ingevuld. Als de wensen van de chauffeur niet voldoen aan bepaalde regels, bijvoorbeeld zoals gesteld in de Arbeidstijdenwet, dan wordt dit in het programma aangegeven. Chauffeurs kunnen dus niet 'fout' roosteren.

Stap 3: Als alle chauffeurs hun wensen voor werkdagen en bloktijden hebben aangegeven wordt er door de software een matching uitgevoerd. Ongeveer 70 – 80 % van de wensen van de chauffeurs wordt gehonoreerd. Waar niet aan de wens van de chauffeur kan worden tegemoet gekomen wordt een ander tijdsblok toegewezen.

Stap 4: Na de matching door de software kijkt de planner naar de uitkomsten en doet waar nodig nog aanpassingen. Dit wordt socialisatie genoemd. Er wordt gekeken naar wat het beste werkt voor welke chauffeur. Als de planner ziet dat een chauffeur een bloktijd heeft toegewezen gekregen voor een late dienst en hij weet dat die persoon een hekel heeft aan late diensten, dan kijkt de planner of er een andere chauffeur beschikbaar is die hier geen moeite mee heeft en kan hij het rooster nog handmatig aanpassen.

Stap 5: Na de socialisatie door de planner wordt het rooster door de toetsingscommissie (bestaande uit chauffeurs) beoordeeld en daarna worden de voorlopige roosters naar het huisadres gestuurd.

Stap 6: In de voorlopige roosters zijn er nog mogelijkheden om onderling te ruilen. De aanpassingen worden door de planner handmatig ingevoerd in het systeem. Daarna wordt het rooster definitief.

Het rooster dat na dit proces vast gesteld is, is een rooster met bloktijden. De precieze diensten die de chauffeur moet rijden (binnen deze bloktijden) worden acht dagen van tevoren bekend gemaakt. Mocht er door omstandigheden van de bloktijden afgeweken moeten worden, dan betaalt de werkgever een 'penalty' aan de werknemer. Heeft de werknemer bijvoorbeeld bloktijd A in zijn rooster staan en wordt hem gevraagd een dienst te rijden die in bloktijd C valt, dan krijgt hij daar een vergoeding voor. Deze penalty's kunnen oplopen tot € 100,- per dag. Met werken naar wens hebben werknemers van organisatie E1 een grotere zeggenschap gekregen over hun werktijden. In het begin was er wel wat weerstand onder werknemers:

"Ze wisten niet precies wat het allemaal was. Wat we hebben dat is prima en wat de boer niet ken, eet 'ie niet. Nu willen ze niet meer terug." (assistent vestigingsmanager, E1)

Met werken naar wens hebben de werknemers meer inspraak gekregen over werkdag en werktijden:

"Je kan aangeven wanneer je vrij wilt, wanneer je wilt werken en ook nog welke tijden je wilt werken. Je kunt je sociale leven op je rooster afstemmen. Daarvoor moest je sociale leven om je rooster heen plannen" (assistent vestigingsmanager, E1)

Twee van de vijf standplaatsen in Friesland werken nu volgens dit roostersysteem. De overige drie standplaatsen gaan vanaf april 2010 werken naar wens. Daarnaast komen er pilots binnen andere busvervoersbedrijven.

Organisatie E3

De tweede organisatie die hier nader wordt toegelicht is organisatie E3, die twee vormen van flexibele roosteren met elkaar combineert: voorkeursrooster en zelfroosteren. Organisatie E3 is een instelling in de gezondheidszorg die spoedeisende huisartsenzorg biedt buiten de reguliere praktijktijden. Er zijn vijf posten waar in totaal 240 werknemers werken, waaronder 90 assistenten. Voor het roosterproces is gefocust op deze groep assistenten. Doordeweeks zijn er voornamelijk avond- en nachtdiensten. In het weekend komen hier ook dagdiensten bij. De assistenten werken in principe volgens een cyclisch rooster dat na elke 9 weken opnieuw begint. De werknemers hebben de mogelijkheid om één wens aan te geven en hebben om het weekend een roostervrij weekend. Daarnaast wordt rekening gehouden met een eventuele baan naast dit werk. Dit 9-wekelijkse cyclische rooster met ruimte voor voorkeuren van werknemers kan ingedeeld worden onder het voorkeursrooster. Aanleiding om naar een andere manier van roosteren te kijken was dat het rooster voor de feestdagen en zomervakanties eigenlijk nooit volgens de wens van de werknemers was. Reden

hiervoor is dat organisatie E3 veel parttime werknemers in dienst heeft. Dit zijn over het algemeen geen kostwinners. Werknemers moeten rekening houden met een gezin en kinderen. Hierdoor wordt er tijdens de schoolvakanties veel verlof aangevraagd, waardoor het invullen van het rooster moeilijk wordt. Om dit probleem te ondervangen wordt er in de zomervakantie en met feestdagen gebruik gemaakt van zelfroosteren.

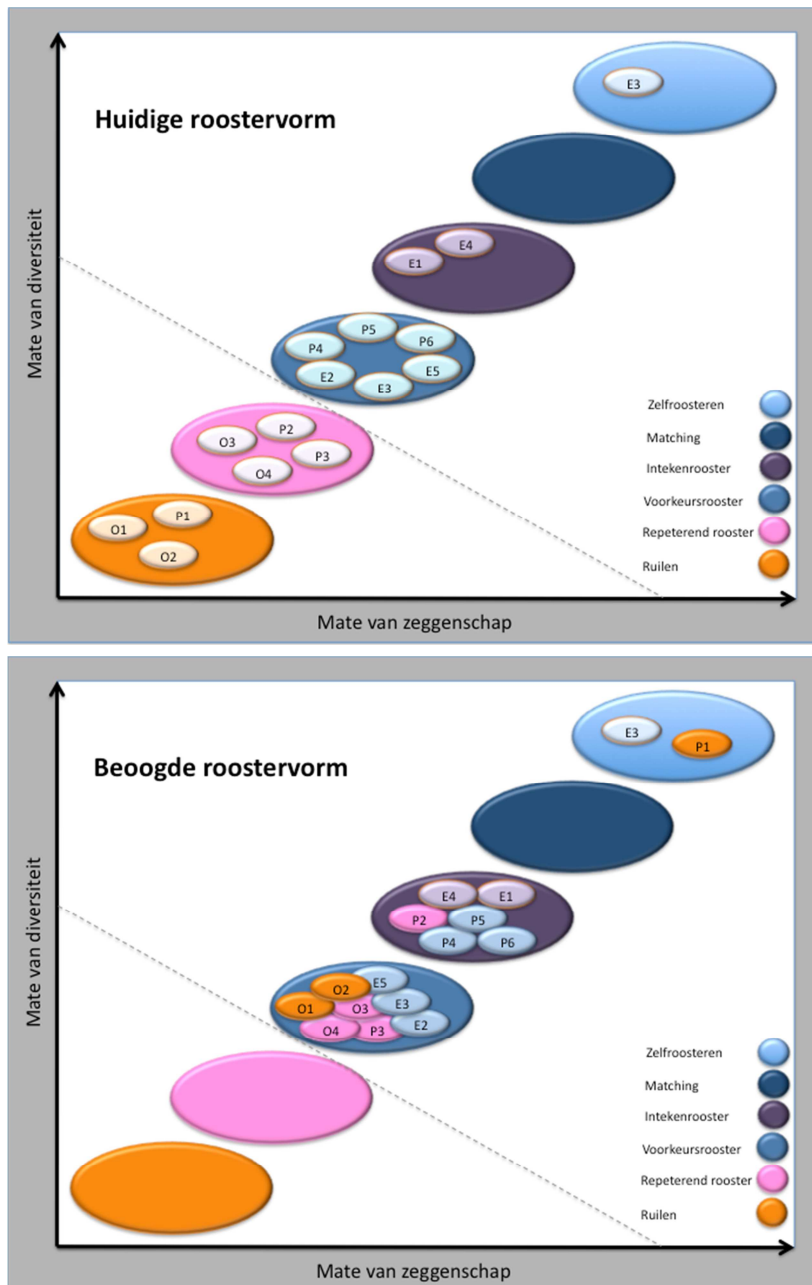
De aanvragen voor vakanties worden ingediend bij de personeelsplanner. Hierna wordt bekeken hoeveel mensen er zijn en hoeveel uur er ontbreekt. De richtlijn is dat een derde van de diensten 'weg mag', dat wil zeggen dat op deze diensten geen werknemers zijn ingepland. Vervolgens wordt een rooster opgesteld met de onopgevlude diensten en wordt er een werkoverleg ingepland. Onder begeleiding van de personeelsplanner en de locatiemanager wordt in onderling overleg door de werknemers het rooster gezamenlijk ingevuld. Aan het einde van het overleg moeten alle diensten ingevuld zijn.

"Iedereen komt samen om te kijken hoe de diensten verdeeld kunnen worden. Hierdoor wordt het ook een groepsproces, waarin je elkaar ook kunt aanspreken. Mensen geven elkaar ook feedback: 'jij hoeft niet alles op te vangen, wij zijn er ook nog' of 'jij hebt alle leuke diensten, nu kan je ook wel eens een andere dienst opvangen'. Het groepsproces is een groot voordeel. De individuele belangen worden veel meer meegenomen" (personeelsplanner, E3)

Vanwege de combinatie in roostervormen bij organisatie E3 is gekozen voor een indeling op zowel voorkeursrooster als zelfroosteren. In figuur 5.3 is dit aangegeven door organisatie E3 twee keer in het figuur op te nemen.

5.2.4 Samenvatting

De vijftien organisaties die bij dit onderzoek betrokken zijn kunnen worden onderverdeeld naar ervaring die zij met flexibel roosteren of zelfroosteren hebben. De organisaties kunnen worden ingedeeld in drie fasen: oriëntatiefase, pilotfase en ervaringsfase. De verdeling van organisaties over deze fasen is redelijk verspreid. Naast het onderscheid naar de mate waarin organisaties ervaring hebben met flexibel roosteren, is ook een indeling gemaakt van de huidige roostervorm die de betrokken organisaties hanteren en de roostervorm die zij ambiëren. In figuur 5.4 wordt een volledig overzicht van de stand van zaken gegeven. Alle organisaties ambiëren een vorm van flexibel roosteren. Enkel onderling kunnen ruilen of een repeterend rooster komt in de ideale situatie niet meer voor. Opvallend is dat binnen de organisaties nauwelijks zelfroosteren plaatsvindt. Er is één organisatie die gebruik maakt van zelfroosteren gedurende een deel van het jaar (feestdagen, vakanties). Daarnaast is er één organisatie die een pilot heeft uitgevoerd met zelfroosteren. Het begrip zelfroosteren wordt al snel gebruikt voor een roostervorm waarbij werknemers meer zeggenschap krijgen over hun werktijden. Als we naar de definities van de verschillende vormen van roosteren kijken, wordt in de praktijk veelal gewerkt met een voorkeursrooster of een intekenrooster.



Figuur 5.4 Totaaloverzicht stand van zaken

5.3 Waarom zelfroosteren?

In paragraaf 5.2 is een overzicht gegeven van de stand van zaken met betrekking tot roosteren binnen vijftien organisaties in Nederland die zich oriënteren op zelfroosteren of al (enige) ervaring hebben opgedaan met vormen van flexibel roosteren. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de motivatie van deze organisaties om een nieuwe (flexibele) manier van roosteren in te willen voeren.

Er worden door de respondenten verschillende motieven genoemd die hebben geleid tot een oriëntatie op of een implementatie van een nieuwe, flexibele manier van roosteren (door de respondenten regelmatig aangeduid als zelfroosteren). Opvallend is dat de redenen die de respondenten noemen vaak gerelateerd zijn aan de beoogde opbrengsten die zelfroosteren met zich mee kan brengen. Organisaties zijn geïnteresseerd in zelfroosteren omdat zij *verwachten* dat het voordelen voor zowel

werkgever als werknemer oplevert als werknemers meer zeggenschap over arbeidstijden krijgen. Een andere reden die door de respondenten wordt genoemd zijn gericht op de behoefte aan flexibiliteit van zowel werkgever als werknemers. Werkgevers hebben behoefte aan flexibiliteit om het personeel efficiënter in te kunnen zetten. Werknemers hebben behoefte aan flexibiliteit om werk en privé beter op elkaar af te kunnen stemmen. Hieronder worden de genoemde motivaties nader toegelicht.

5.3.1 Beoogde opbrengsten

Met de invoering van zelfroosteren of een andere vorm van flexibel roosteren verwachten de respondenten dat werknemers zich meer betrokken voelen bij het werk, meer gemotiveerd zijn voor het werk, de werknemerstevredenheid stijgt en hierdoor het ziekteverzuim daalt. Opvallend is dat de respondenten vaak verwijzen naar wat er 'bekend is uit Zweden':

"De berichten die ik uit Zweden hoor is dat ze er heel positief over zijn. De berichten van [organisatie] hoor ik ook dat ze er heel tevreden over zijn, dat het ervoor zorgt dat mensen tevredener werken, dat ze productiever zijn, enzovoorts. Nou, als dat allemaal zo is, ook hier bij ons, prima." (voorzitter OR, zorg)

"[Organisatie] wil naar zelfroosteren toe. Dat was ook de doelstelling van de pilot, om te kijken of dat haalbaar is. Het eerste wat verteld werd over zelfroosteren was een groot roze-wolk-verhaal. Het zou voordelen bieden voor de werkgever en voordelen voor werknemers. De praktijkvoorbeelden uit Scandinavië werden aangehaald. Er zat toen geen enkele kanttekening aan." (OC-lid, vervoer)

"[..]de invloed die de mensen daar zelf op hebben [op het rooster, red] en het meedenken daarin. Een stukje meer verantwoordelijkheid ook. Wat dus ook in Zweden is aangetoond; op het moment dat mensen daar meer invloed op krijgen zij ook tevredener zijn met hun rooster en je minder ziekteverzuim krijgt." (teamleider, zorg)

Wat 'bekend' is uit Zweden is voornamelijk door de media naar buiten gebracht. Ondanks dat concrete voorbeelden in de media ontbreken, wordt aangenomen dat zelfroosteren daar binnen veel organisaties succesvol wordt toegepast. Er heeft wel een studiereis naar Zweden plaatsgevonden vanuit het NCSI waar een aantal organisaties is bezocht die zelfroosteren geïmplementeerd hebben. Twee van de respondenten hebben aan deze studiereis deelgenomen, maar dat zijn niet de respondenten die bovenstaande uitspraken hebben gedaan. Onder de respondenten heerst de opvatting dat zelfroosteren veel voordelen met zich meebrengt en deze worden dan ook regelmatig genoemd als reden om zelfroosteren (of flexibel roosteren) in te willen voeren binnen de organisatie. Dat respondenten voornamelijk de beoogde opbrengsten als reden zien om flexibel te gaan roosteren, blijkt uit de volgende citaten:

"De verwachtingen ten aanzien van zelfroosteren zijn hoog. Het zorgt voor meer tevredenheid bij werknemers, er is bereidheid om meer te werken, het moet mensen binden en het ziekteverzuim kan omlaag." (lid werkgroep zelfroosteren, zorg)

"Door meer keuzemogelijkheden krijg je meer tevreden personeel en een hogere motivatie." (OC-lid, recreatie)

“Als het ervoor zorgt dat alle beloftes waar gemaakt kunnen worden, dan is dat prima.” (voorzitter OR, zorg)

“Het is een win-win situatie die de mogelijkheid geeft en kansen biedt aan zowel werknemers als werkgevers. Daarnaast geeft het meer vrijheid en verantwoordelijkheid aan werknemers. Het doel is om werknemers meer tevreden te maken met het rooster.” (lid werkgroep zelfroosteren, recreatie)

“Het belangrijkste voor het bedrijf is de succesfactor. De tevredenheid van werknemers neemt toe, het geeft minder klachten en minder ziekteverzuim. Helaas is dit niet zomaar aanwijsbaar.” (manager vervoersprocessen, vervoer)

De beoogde opbrengsten zijn voornamelijk gericht op de werknemer. Doordat werknemers meer zeggenschap krijgen over het rooster, is de aanname dat werknemers zich ook meer betrokken voelen bij het werk. Hierdoor kunnen zij zich meer verantwoordelijk voelen om bijvoorbeeld gezamenlijk tot oplossingen te komen voor onopgevolgde diensten in het rooster. Een ander voorbeeld dat een van de respondenten geeft:

“Een betrokken medewerker is een productieve medewerker. Dat zien werkgevers vaak niet direct in, want dit is namelijk niet te meten. [...] Als ik betrokken ben, uiteindelijk ga je dan verder; ik voel me betrokken bij het rooster dus het werk voelt zich betrokken bij mij. Ik zal mij ook eens betrokken maken bij het werk. Dan zal ik een efficiencyverbetering wel doorgeven bij mijn leidinggevende waar ik dat voorheen niet deed. Ik denk dat het uiteindelijk doordruppelt naar meer.” (voorzitter COR, voeding)

Daarbij wordt verondersteld dat als werknemers meer invloed hebben op hun werktijden, zij meer tevreden zijn omdat werk en privé beter op elkaar afgestemd kan worden. En hoewel respondenten aangeven dat het moeilijk te bewijzen is, wordt een verlaging van het ziekteverzuim hier direct mee in verband gebracht en is daarmee ook een belangrijke motivatie voor het invoeren van een flexibele manier van roosteren.

5.3.2 Flexibiliteit

Flexibiliteit van zowel werknemers als werkgevers wordt aangedragen als motivatie om een flexibele roostervorm in te willen voeren. De behoefte van flexibiliteit van werknemers wordt in verband gebracht met veranderingen in de maatschappij.

“De tijden zijn veranderd. Mannen nemen meer zorgtaken op zich. Het voornemen van [organisatie] is al jaren om meer vrouwen in dienst te nemen, maar probleem daarbij is hoe het dan gaat met de kinderen. Een bijdrage in de kinderopvang is niet het enige. [...] Dan moet je wel iets om het aantrekkelijk te maken.” (voorzitter OR, vervoer)

“Het leven is niet meer het vaste patroon, thuis ook niet. Daar past bij dat je heel individueel kan kiezen voor verschillende tijdstippen om te werken.” (manager vervoersprocessen, vervoer)

“De belangen van mensen veranderen. Vroeger gingen werkbelangen voor en nu nemen de privébelangen eigenlijk de overhand.” (personeelsplanner, zorg)

“De 24-uurseconomie met een partner die werkt en kinderen die naar school gaan. Het is een management job voor partners om de dag rond te krijgen tegenwoordig, en daar helpt dit aan mee.” (OR-lid, zorg)

“Je ziet dat mensen meer moeite hebben werk en privé te combineren de laatste tijd.” (voorzitter OR, zorg)

Maatschappelijk ontwikkelingen leiden ertoe dat er een toegenomen aandacht is voor de werk-privé balans van werknemers. Een manier om werk en privé beter op elkaar af te kunnen stemmen is door werknemers meer zeggenschap over werktijden te geven. De behoefte van werknemers aan meer flexibiliteit in werktijden om op die manier een verbetering van de werk-privé balans te bereiken kan voor organisaties een motivatie zijn om zelfroosteren of een andere vorm van flexibel roosteren te implementeren. Voor werkgevers is de behoefte aan flexibiliteit gerelateerd aan het verbeteren van de efficiëntie van de organisatie. Als werkgevers hun personeel op een efficiënte manier in kunnen zetten, levert dit bepaalde kostenvoordelen op. Flexibel roosteren kan hier een bijdrage aan leveren. Door werknemers flexibel in te zetten, kan beter worden omgegaan met pieken en dalen in het werkaanbod. Een voorbeeld hiervan is het loslaten van 8-uursdiensten in de zorg. Uit de interviews bij zorginstellingen komt naar voren dat de curve van de zorgvraag vaak niet aansluit op de indeling van de diensten (vroeg, laat en nachtdiensten). De pieken in de zorgvraag liggen op een aantal momenten op de dag, bijvoorbeeld 's ochtends bij het opstaan van cliënten, 's middags bij het eten en 's avonds bij het naar bed gaan van cliënten. De bezettingseisen per dienst liggen vast, dus er zijn drie werknemers voor de vroege dienst, drie werknemers voor de late dienst en twee werknemers voor de nachtdienst. Deze bezetting ligt vast, of het nu druk is of niet. Met flexibel roosteren kan beter bekeken worden op welke momenten er van de dag meer werknemers nodig zijn. Is het noodzakelijk dat er om 07.30 uur drie werknemers zijn, of is twee voldoende? Als de drukte pas om 08.30 uur begint, dan kan ervoor gekozen worden om de derde werknemer van de vroege dienst een uur later te laten beginnen. Werkgevers kunnen hun personeel op deze manier dus efficiënter inzetten. Ook voor organisaties die nu werken met een repeterend rooster is flexibel roosteren een manier om de vraag beter op het aanbod af te stemmen. Een repeterend rooster ligt voor een lange periode vast, terwijl met flexibel roosteren het rooster vaak voor een kortere periode wordt opgesteld. Hierdoor zijn er meerdere momenten waarop de bezettingseisen kunnen worden bekeken en vastgelegd en over- en onderbezetting kan worden verminderd. Dat een efficiënte inzet van werknemers een belangrijke reden kan zijn voor een organisatie om flexibel roosteren in te voeren, blijkt uit het volgende citaat:

“Wij denken ook dat het enorme potentie heeft om ons een aantrekkelijk werkgever te laten zijn, als ook om efficiënte inzet van medewerkers te kunnen garanderen en daarmee meer werkgelegenheid binnen de poort te kunnen organiseren. [...] En dat is allemaal win-win-win-win. En dan kiezen wij een beetje voor een extreme vorm en we roepen zelfroosteren, maar dat is ook wel een beetje de bewuste strategie, en dat moet ook niet naar buiten natuurlijk, maar we kiezen wel bewust om een klein beetje tegen het provocerende aan ver weg te reiken om in ieder geval die beweging in gang te zetten. En als we dan niet helemaal daar komen, maar halverwege dat is

in ieder geval meer dan dat we stil blijven zitten. Dat is onze ambitie en we willen in ieder geval voortgang op de discussie over de efficiënte inzet.” (manager arbeidsvoorwaarden, transport & logistiek)

5.3.3 Verklaring voor implementatie

Zoals hierboven beschreven zijn voornamelijk de beoogde opbrengsten en de behoefte aan flexibiliteit van zowel werkgevers als werknemers redenen voor organisaties om flexibel roosteren in te willen voeren. Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3 zijn er verschillende theorieën die kunnen verklaren waarom organisaties flexibel roosteren, of zelfroosteren willen implementeren. In dit onderzoek kan de motivatie van organisaties voor flexibel roosteren verklaard worden vanuit een combinatie van de *situational theory* en de *institutional theory*.

Vanuit de *institutional theory* kan de implementatie van flexibel roosteren verklaard worden als reactie op normatieve druk die wordt uitgeoefend door de maatschappij. De meeste organisaties noemen veranderingen in de maatschappij als aanleiding voor de behoefte van werknemers aan meer flexibiliteit. De toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen zorgt ervoor dat ook mannen meer zorgtaken op zich nemen. Zowel mannen als vrouwen krijgen hierdoor meer behoefte aan flexibiliteit in werktijden om werk en privé op elkaar af te kunnen stemmen. In de interviews is regelmatig aan de orde gekomen dat aantrekkelijk werkgeverschap ook een grote rol speelt bij de invoering van flexibel roosteren. Door flexibel roosteren te implementeren hopen organisaties werknemers te behouden, maar ook nieuwe werknemers aan te trekken. Vooral binnen organisaties met een klein aandeel vrouwelijk werknemers speelt dit een rol. Bij vervoersmaatschappijen is het overgrote deel van de werknemers man en werkt men vaak fulltime. Flexibel roosteren kan ertoe leiden dat de organisatie ook meer vrouwelijke werknemers aantrekt, zeker als de mogelijkheid tot parttime werken hieraan gekoppeld is. Vanuit de *institutional theory* wordt gesteld dat organisaties waar de vakbond actief is eerder geneigd zijn zich aan te passen aan de normatieve druk, dan organisaties waar de vakbond afwezig is. In dit onderzoek blijkt dat organisaties vaak ook tegenstand van de vakbond ondervinden bij de invoering van flexibel roosteren. Vakbonden maken zich zorgen over onregelmatigheidstoelagen en waken ervoor dat flexibel roosteren niet wordt ingevoerd als bezuinigingsmaatregel.

Volgens de *situational theory* wordt flexibel roosteren ingevoerd als bekend is dat dit positieve economische resultaten voor de organisatie oplevert en niet omdat hier vanuit de omgeving op wordt aangestuurd. Vanuit deze theorie kan verklaard worden waarom organisaties met name de beoogde opbrengsten als motivatie zien voor de implementatie van flexibel roosteren. Flexibel roosteren zou ervoor zorgen dat werknemers meer tevreden en gemotiveerd raken, wat weer invloed kan hebben op het ziekteverzuim en het verloop binnen een organisatie. Dit levert dan weer kostenvoordelen op voor de werkgever. Positieve economische resultaten als gevolg van een efficiëntere inzet van personeel is tevens een motivatie voor organisaties om flexibel roosteren in te voeren. Het vergroten van de betrokkenheid van werknemers wordt tevens genoemd als motivatie voor flexibel roosteren, wat verklaard zou kunnen worden vanuit de *high commitment theory*. Opvallend is dat betrokkenheid van werknemers in dit geval gelijk wordt gekoppeld aan de opbrengsten die dit voor de organisatie met zich meebrengt (een betrokken werknemer is een productieve werknemer). Er is geen verband gevonden tussen de motivatie van organisaties om

flexibel roosteren in te voeren en de *organisational adaption theory*. Vanuit deze theorie zijn onder andere de manier waarop het werk georganiseerd is en de karakteristieken van de werknemers van invloed op de beslissing om flexibel roosteren in te voeren. De vijftien onderzochte organisaties opereren in verschillende sectoren (van zorg tot vervoer) waarin werknemers een verschillende mate van autonomie over het werk hebben (veel tot weinig). Daarbij is er binnen sommige organisaties een hoog percentage mannelijke werknemers en in andere organisaties juist een hoog percentage vrouwelijke werknemers. Binnen de vijftien organisaties zijn geen aanwijzingen gevonden dat zelfroosteren wordt geïmplementeerd vanwege het grote aantal vrouwelijk werknemers of vanwege de grote mate van autonomie van werknemers over hun werk. Dat deze factoren wel van invloed zijn op de *toepasbaarheid* van zelfroosteren komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

5.3.4 Samenvatting

De redenen die organisaties aangeven om zelfroosteren of een andere vorm van flexibel roosteren te willen implementeren zijn vooral gericht op de beoogde opbrengsten die meer zeggenschap van werknemers over werktijden met zich brengt. Meer tevreden werknemers, meer betrokken werknemers, flexibiliteit van werkgevers door een efficiënte inzet van personeel, minder verloop, aantrekkelijk werkgeverschap en minder ziekteverzuim zijn opbrengsten die de respondenten toeschrijven aan zelfroosteren of flexibel roosteren. Naast de beoogde opbrengsten is een toenemende behoefte van werknemers aan flexibiliteit om werk en privé beter te kunnen combineren een aanleiding om een vorm van flexibel roosteren te implementeren. Deze toenemende behoefte is met name ontstaan door een veranderende maatschappij waarin zowel vrouwen als mannen werk moeten combineren met onder andere zorgtaken. Een verklaring voor deze antwoorden kan gegeven worden vanuit een combinatie van de *institutional theory* en de *situational theory*. Vanuit de *high commitment theory* kan de intentie om de betrokkenheid van werknemers te vergroten worden verklaard, hoewel in de verband direct een relatie wordt gelegd met de mogelijke opbrengsten van een verhoogde betrokkenheid (verhoogde productie). Er is in dit onderzoek geen verklaring gevonden voor de redenen van organisaties om flexibel roosteren in te willen voeren vanuit de *organisational adaption theory*.

6. Wat bepaalt de toepasbaarheid van zelfroosteren?

In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren binnen de vijftien onderzochte organisaties. Naast een toetsing van de factoren die Silvestro & Silvestro (2000) als invloedrijk benoemen, wordt tevens onderzocht of andere factoren een rol spelen binnen organisaties om zelfroosteren succesvol te kunnen implementeren.

6.1 Inleiding

Van de vijftien organisaties is slechts één organisatie die ervaring heeft met zelfroosteren en een organisatie die een pilot met zelfroosteren heeft gedaan. De overige organisaties beogen met name roostervormen als een voorkeursrooster en een intekenrooster. Dat bijna geen enkele organisatie zelfroosteren heeft toegepast of van plan is te implementeren, kan verklaard worden vanuit de redenering dat een aantal organisatiekenmerken van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren en dat zelfroosteren niet voor elke organisatie de best passende roostervorm is. Silvestro & Silvestro (2000) wijst in dit verband al op de invloed van groeps grootte en complexiteit van roosterproblematiek. De complexiteit van het roosterprobleem wordt bepaald door de voorspelbaarheid van de vraag, de variabiliteit van de vraag en het verschil in vaardigheden/bevoegdheden van werknemers. Hieronder zal worden toegelicht of de onderzochte organisaties deze factoren ook beschouwen als bepalend voor de toepasbaarheid van zelfroosteren binnen de organisatie en of er andere factoren zijn die hier eveneens een rol in spelen.

6.2 Groepsgrootte

In het onderzoek van Silvestro & Silvestro (2000) wordt gesteld dat hoe groter het team of de afdeling is, hoe minder geschikt zelfroosteren is. Uit de interviews komt naar voren dat groepsgrootte binnen de onderzochte organisaties een rol speelt in de toepasbaarheid van zelfroosteren. De stelling van Silvestro & Silvestro (2000) dat zelfroosteren met name geschikt is voor kleine teams of afdelingen, wordt bevestigd. De enige organisatie die zelfroosteren (een deel van het jaar) toepast werkt met een groep van ongeveer 25 werknemers. Hier is gekozen om het team in een bijeenkomst tot de invulling van het rooster te laten komen. Het groepsproces heeft tijd nodig, maar werknemers spreken elkaar wel aan als men vindt dat iemand een dienst op zich moet nemen. In een kleine groep werknemers kent men elkaar beter en is er meer onderling vertrouwen en bereidheid om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.

“Op een grote afdeling is men meer geneigd om de wensen neer te leggen en te denken: ik hoor het wel. Op een kleine afdeling is de ervaring dat zij betrokken zijn bij alles wat er gebeurt. Ik ken kleinere teams die ziekte niet direct opvullen met oproepkrachten, maar dit zelf opvullen. Dit heeft te maken met het zelf verantwoordelijk voelen; wij kunnen dit het beste.” (applicatiebeheerder roosterprogramma, zorg)

Dit werd ook in een andere organisatie opgemerkt. Bij deze organisatie gaven de werknemers hun wensen door in de eerste fase, maar in de tweede fase van het roosterproces, waar de gaten moeten worden opgevuld en werknemers dus aanpassingen moeten doen om tot een passend rooster te komen, heeft maar een derde van de werknemers zijn wensen aangepast:

"[...] maar om het dan kloppend te maken, die tweede fase zegmaar, dat je moet gaan schuiven en dat je moet gaan denken, wat is beter. Dat stukje, daar is twee weken de tijd voor. Je zou denken dat moet genoeg zijn. Of dat het nou toch te kort is, of dat mensen denken: naja, het komt wel goed. Ik weet het niet zo goed."
(teamleider, zorg)

Volgens de definitie van zelfroosteren zoals in dit onderzoek wordt gehanteerd, waarbij werknemers onderling tot aanpassingen moeten komen en gezamenlijk het rooster bepalen, is een kleine groep werknemers meer geschikt dan een grote groep werknemers. Dit heeft met name te maken met de veronderstelling dat in kleinere teams het onderlinge vertrouwen hoger is en werknemers daardoor eerder bereid zijn aanpassingen te doen in hun werktijden of diensten voor collega's op te vangen. Aan de andere kant geven bijna alle organisaties aan dat de groeps grootte wel cruciaal is voor het honoreren van de wensen van de werknemers. Op het moment dat de groep werknemers klein is, wordt de keuze voor werktijden ook kleiner. Voor het roosteren zelf is het daarom beter als het team niet te klein is en geven de respondenten aan dat hoe groter de groep is, hoe beter het rooster in te vullen is.

"Hoe groter het team des te meer flexibiliteit je hebt om diensten in te vullen en op te lossen." (coördinator, zorg)

"Bij een grotere groep heb je veel meer keuzes, dus bij een grotere groep zal het matchingspercentage omhoog gaan." (OC-lid, vervoer)

Dat bij een te grote groep werknemers zelfroosteren onwenselijk is komt naar voren uit een interview bij een organisatie die werkt met een 5-ploegensystematiek. Binnen deze 5-ploegensystematiek zijn ongeveer 1350 operationele werknemers werkzaam. Elke ploeg is eigenlijk een aparte organisatie, met zijn eigen cultuur. Daarnaast hebben deze werknemers ook hun sociale contacten binnen deze ploeg, omdat de vrije dagen van al deze werknemers gelijk zijn. Het 'weekend' kan binnen een ploeg op dinsdag en woensdag vallen, en daar richten de werknemers hun sociale leven op in. De contacten tussen de ploegen zijn minimaal. Als binnen deze organisatie zelfroosteren wordt ingevoerd, dan wordt de ploegensystematiek los gelaten. Werknemers komen dan elke keer op een andere plek terecht binnen een organisatie met 2300 werknemers en drie locaties. Hierin schuilt het gevaar van anonimiteit, werknemers gaan zich verloren voelen binnen de organisatie en dat is geen wenselijke situatie. Voor grote groepen lijkt zelfroosteren dan ook niet toepasbaar.

6.3 Diversiteit

Groeps grootte met betrekking tot zelfroosteren lijkt in direct verband te staan met de diversiteit binnen de groep werknemers. Niet alleen diversiteit in functies, vaardigheden of bevoegdheden, maar ook diversiteit in leeftijd en geslacht. Silvestro & Silvestro (2000) stelt dat de complexiteit van verschillende vaardigheden en bevoegdheden van werknemers in combinatie met de bezettingseisen op een afdeling van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren. Hoe complexer dit is, hoe minder geschikt zelfroosteren is. Uit de antwoorden van de vijftien onderzochte organisaties blijkt dat deze factoren sterk samen hangen met de groeps grootte. Bij organisaties waar sprake is van verschillende functies met daaraan gekoppelde bevoegdheden, wordt zelfroosteren moeilijker als de groep ook klein is. Als er een klein team is, waar ook nog veel

verschillende functies in voorkomen, dan wordt de keuze voor werktijden erg beperkt want niet iedereen mag op dezelfde tijden inschrijven. Daarbij moet ook rekening gehouden worden met bezettingseisen. Voornamelijk zorginstellingen hebben te maken met verschil in functies en daaraan gekoppelde bevoegdheden. Uit onderstaand voorbeeld wordt duidelijk wat de invloed is van verschil in functies en bevoegdheden op de toepasbaarheid van zelfroosteren.

Binnen een van de zorginstellingen wordt er op een afdeling een onderscheid gemaakt in verschillende functies: assistenten, ziekenverzorgers en verpleegkundigen. Aan deze functies zijn verschillende bevoegdheden gekoppeld en deze werknemers kunnen elkaar dus niet zo maar vervangen. Daarbij mag een assistent bijvoorbeeld geen medicijnen geven. Hier moet bij het inroosteren rekening mee worden gehouden. De bezettingseisen zijn vaak ook gekoppeld aan de functies. De minimale bezetting van een nachtdienst bestaat uit twee verpleegkundigen. Dit is een minimumeis. Op het moment dat er binnen een klein team maar een klein aantal verpleegkundigen in dienst is, zal de keuze voor werktijden beperkt worden. Op grotere afdelingen waar enkel verpleegkundigen werken zal de keuze voor werktijden veel groter worden, want in principe kun je elke tijd kiezen. Daarnaast speelt binnen zorginstellingen ook dat er eisen worden gesteld aan de verhouding man/vrouw tijdens de diensten, waardoor de inwisselbaarheid ook weer wat minder wordt.

Het rekening houden met verschillende functies komt met name in de zorg naar voren. In de overige organisaties speelt dit minder, omdat binnen de afdelingen minder verschil in functies is. Toch speelt dit ook binnen andere sectoren. Bij een organisatie opererend in de sector voeding verwacht men ook dat hoe meer specialistisch een afdeling, hoe moeilijker het is om zelfroosteren toe te passen. Deze organisatie bestaat uit verschillende bakkerijen verspreid over het land, waarvan de kleinste locatie veertig werknemers heeft en de grootste locatie 250 werknemers heeft. De voorzitter van de COR geeft met het een voorbeeld aan dat het bij de grotere bakkerijen makkelijker is om zelfroosteren in te voeren. In de grootste bakkerij van deze organisatie worden taarten gemaakt. Voor bijvoorbeeld het opspuiten van slagroomrozetten op taarten heb je al 16 werknemers die dit kunnen. In de kleinste bakkerij waar brood wordt gemaakt heb je per ploeg één deegdraaiër. Niet alle werknemers kunnen dit, waardoor er voor de deegdraaiërs in de kleine bakkerijen maar weinig keuzemogelijkheden qua werktijden overblijven. Voor de slagroomsputters is deze keuze veel groter. Ook binnen organisaties in de sector vervoer spelen vaardigheden van werknemers een rol bij het roosteren. Zo zijn er bepaalde lijnen die niet alle werknemers mogen rijden, omdat ze daar geen wegbekendheid hebben. Bij zelfroosteren moet duidelijk zijn wie op welke diensten mag inschrijven. Een verschil in vaardigheden en bevoegdheden van werknemers wordt door één zorginstelling genoemd als reden om zelfroosteren niet te willen implementeren. De coördinator van een afdeling geeft aan dat zij ook een rol heeft om te bepalen wie er geschikt is voor bepaalde diensten. Zij is bang dat door zelfroosteren te veel rekening wordt gehouden met de individuele wensen van werknemers en daarbij de belangen van een afdeling naar de achtergrond worden geplaatst. Zoals eerder besproken wordt in de literatuur de term *dual agenda* gebruikt om aan te geven dat het belangrijk is om zowel de belangen van de werknemers als de belangen van de organisatie in het oog te houden bij de implementatie van zelfroosteren.

Diversiteit in wensen

Naast diversiteit in functie is ook de diversiteit in wensen van werknemers van belang. Eerder is al de man-/vrouwverhouding genoemd met betrekking tot het werk, maar ook in de diversiteit wat wensen voor werktijden betreft speelt de samenstelling van het team een rol. Een team dat bestaat uit enkel vrouwen met jonge kinderen zal wat wensen voor werktijden betreft vaak op dezelfde lijn zitten. Ook qua leeftijd blijken de wensen van werknemers verschillend te liggen. Binnen de vervoersbedrijven blijken jongere werknemers minder moeite te hebben met late diensten of weekenddiensten en kiezen hier soms zelfs bewust voor vanwege de onregelmatigheidstoeslag die hieraan verbonden zit. Oudere werknemers hebben over het algemeen meer voorkeur voor vroege diensten. Zelfroosteren is makkelijker toepasbaar als werknemers verschillende voorkeuren voor werktijden hebben, dan lost de puzzel zich uiteindelijk sneller op. Diversiteit qua wensen wordt echter niet als noodzakelijk gezien voor de toepasbaarheid van zelfroosteren. In de meeste organisaties is er een redelijke diversiteit binnen het team, waardoor ook de wensen voor werktijden verschillen. In andere organisaties is er weinig diversiteit, maar levert dit geen problemen op:

“Al met al zijn er meer oudere collega’s en relatief veel mannen. Hierdoor is het wel makkelijker om het rooster rond te krijgen want er zijn minder moeders die allemaal op de woensdag vrij willen.” (werknemer, zorg)

De enige organisatie die zelfroosteren heeft geïmplementeerd, heeft dit juist gedaan omdat er op bepaalde weken in het jaar teveel dezelfde roosterwensen waren (vakanties). Zelfroosteren kan in dit geval dus ook als oplossing dienen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat organisaties verwachten dat zelfroosteren moeilijk toepasbaar is binnen teams met veel specialistische functies, maar dat dit makkelijker wordt op het moment dat het team groter is omdat er dan meer keuzemogelijkheden zijn voor de werknemers. De stelling dat zelfroosteren beter toepasbaar is binnen een klein team wordt bevestigd, maar alleen op het punt dat als men elkaar beter kent dat er dan meer onderling vertrouwen is en dat werknemers elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden. Wat keuzemogelijkheden betreft geven bijna alle respondenten aan dat een groter team zelfroosteren makkelijker maakt. De grootte van een team lijkt dan ook bepalend te zijn voor de manier van zelfroosteren. Voor een klein team is een team bijeenkomst om gezamenlijk het rooster in te vullen een passende manier van zelfroosteren zijn. Voor een groot team zal zelfroosteren via software beter passen, waarbij werknemers hun voorkeuren via de computer kunnen aangeven en in volgende fasen aanpassingen moeten doen om het rooster sluitend te maken. Een hoge mate van diversiteit in wensen van werknemers is in beide gevallen niet noodzakelijk, maar maakt het roosterproces wel makkelijker.

6.4 Voorspelbaarheid/variabiliteit van de vraag

Naast groepsgrootte en diversiteit in vaardigheden van werknemers, speelt volgens Silvestro & Silvestro (2000) ook de (on)voorspelbaarheid en variabiliteit van de vraag een rol in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Een onvoorspelbare vraag houdt in dat er onverwachte pieken en dalen in de vraag kunnen optreden, waardoor er onder- of overbezetting kan ontstaan. Een variabele vraag houdt in dat de vraag ook gedurende een werkweek kan variëren, waarbij er op sommige dagen of tijdstippen een hogere bezetting is vereist. Een onvoorspelbare en variabele vraag, in combinatie met het

verschil in vaardigheden van werknemers, maakt een rooster volgens Silvestro & Silvestro (2000) complex. De complexiteit van de roosterproblematiek is volgens Silvestro & Silvestro (2000) moeilijker te managen met zelfroosteren naarmate het team groter wordt, omdat de kans bestaat dat het algehele overzicht over het rooster verloren wordt en hierdoor niet aan de belangen van de organisatie tegemoet kan worden gekomen.

Binnen de vijftien organisaties heeft men een goed beeld van de variabiliteit en de voorspelbaarheid van de vraag. De variabiliteit van de vraag is binnen elke organisatie bekend en daar worden ook de bezettingseisen op aangepast. Binnen de zorginstellingen is de eerder genoemde zorgcurve een richtlijn om de bezettingseisen op aan te passen. Op sommige tijden op de dag is het drukker, bijvoorbeeld bij het opstaan van patiënten of tijdens het middageten. De zorgvraag is dan hoger en er is op die momenten van de dag meer personeel nodig. Bij de vervoersbedrijven is de vraag hoger in de spits. Er rijden bijvoorbeeld meer treinen, trams of bussen tussen 07.00 en 9.00 uur, waardoor er op deze tijden de bezettingseisen hoger liggen. In de recreatie sector is het in het weekend drukker dan doordeweeks, waardoor bijvoorbeeld op een zaterdagavond meer werknemers ingezet moeten worden dan op een woensdagavond. In de dalperiodes zijn daar 15 werknemers nodig, terwijl op zaterdagavond 60 werknemers nodig zijn. Elke organisatie heeft met een bepaalde mate van variabiliteit te maken en dit vertaalt zich in het rooster naar de minimale bezettingseisen die worden gesteld.

De voorspelbaarheid van de vraag is binnen de vijftien organisaties verschillend. De voorspelbaarheid van de vraag is het hoogst binnen de vervoersbedrijven. Bij vervoersbedrijven wordt de dienstregeling voor een heel jaar vastgesteld. Het rooster is daardoor ook voor een heel jaar bekend. De vervoersbedrijven houden bij het opstellen van de dienstregeling al rekening met de evenementenkalender van de regio, waardoor er op deze dagen al meer diensten worden gepland. Ook de zomerdienstregeling voor het komende jaar is al bekend. Hierdoor zijn de pieken en dalen heel voorspelbaar. Op de dienstregeling wordt vervolgens het rooster gemaakt. Bij de overige organisaties is er een redelijke mate van voorspelbaarheid. Er zijn altijd factoren die de vraag kunnen beïnvloeden. Bij de organisaties in de transport & logistiek sector is het weer altijd een onzeker factor. Een van de organisaties die in de haven opereert geeft aan dat als er storm is, er geen aanvoer van schepen is waardoor er dus een overbezetting kan ontstaan. Binnen zorginstellingen is de voorspelbaarheid van de vraag afhankelijk van de patiënten en daardoor per afdeling verschillend. Op een afdeling voor langdurige zorg is de vraag redelijk voorspelbaar, maar bij de afdeling opname kan 'alles op z'n kop staan' als er een problematische patiënt wordt opgenomen. Dan moeten er extra diensten worden ingeroosterd en dit is pas kort van tevoren bekend. Alle organisaties werken met minimale bezettingseisen aan de hand waarvan de roosters worden opgesteld. Onvoorspelbare pieken of dalen komen binnen elke organisatie voor en kunnen leiden tot onder- of overbezetting en veranderingen in het rooster. Opvallend is dat organisaties met een redelijk voorspelbare vraag met repeterende roosters werken, of met roosters die al voor een langere periode bekend zijn. Organisaties met een onvoorspelbare vraag, werken vaker met roosters die voor een kortere periode zijn opgesteld. Als het rooster een maand van tevoren wordt opgesteld kan veel beter rekening worden gehouden met een veranderende vraag, dan wanneer het rooster voor een jaar wordt opgesteld.

Aangezien zelfroosteren nauwelijks voorkomt binnen de vijftien organisaties is het moeilijk aan te duiden of de variabiliteit en voorspelbaarheid van de vraag van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren. Wat uit de interviews naar voren komt is dat met name de planningshorizon bepaalt of er makkelijk kan worden ingesprongen op onverwachte pieken of dalen. De periode waarvoor een rooster wordt opgesteld is vaak wel kenmerkend voor een bepaalde roostervorm. Bij de roostervormen ruilen en repeterend rooster worden de roosters vaak voor langere periode opgesteld, soms zelfs voor een jaar. Vaak gaat het hier om organisaties met een voorspelbare vraag, zoals vervoersbedrijven, waar de dienstregeling voor een jaar wordt vastgelegd. Bij meer flexibele roostervormen wordt het rooster opgesteld voor enkele weken of maanden. Werknemers kunnen hierbij voor bijvoorbeeld de komende zes weken aangeven welke voorkeuren zij hebben voor werktijden. Elke zes weken wordt er een nieuw rooster gemaakt, waarbij ook de bezettingseisen opnieuw kunnen worden aangepast. In tegenstelling tot wat Silvestro & Silvestro (2000) stelt, zou zelfroosteren beter toepasbaar zijn binnen organisaties met een onvoorspelbare vraag, omdat per maand kan worden bekeken of de bezettingseisen moeten worden bijgesteld. Met zelfroosteren kunnen organisaties dus sneller inspelen op fluctuaties in de vraag. Zoals eerder genoemd zijn werkgevers geïnteresseerd in zelfroosteren, omdat ze hiermee werknemers efficiënter kunnen inzetten. Dit is direct gekoppeld aan de bezettingseisen en fluctuaties in de vraag. Doordat het rooster steeds voor een aantal weken kan worden opgesteld, kunnen de bezettingseisen voor een kortere periode worden bepaald, waardoor de kans op over- of onderbezetting van personeel afneemt:

“De bezettingseisen worden straks maandelijks vastgelegd, gezamenlijk door de productmanagers, supervisors operation en de manager. Hierdoor kunnen we beter inspelen op de werkvoorraad.” (supervisor, recreatie)

Bij sommige organisaties wordt flexibel roosteren ook gekoppeld aan een urenbank, waardoor werknemers efficiënter kunnen worden ingezet. In drukke perioden maken werknemers meer uren dan hun contracturen voor de week, terwijl op rustige momenten deze uren gecompenseerd kunnen worden. Op deze manier wordt het aantal contracturen over een jaar gespreid, waardoor werknemers flexibeler kunnen worden ingezet op momenten dat er pieken of dalen in de vraag zijn.

Samengevat kan worden gesteld dat een voorspelbare en weinig variabele vraag het roosteren wel makkelijker maakt, omdat er elke week dezelfde bezettingseisen gelden. Zelfroosteren is met een voorspelbare vraag dan waarschijnlijk wel makkelijker. Aangezien de vijftien organisaties nauwelijks ervaring hebben met zelfroosteren, is dit moeilijk te bevestigen. Opvallend is wel dat organisaties met een voorspelbare vraag veel werken met minder flexibele roostervormen en organisaties met een (redelijk) onvoorspelbare vraag met meer flexibele roostervormen. Dit is te verklaren omdat met flexibele roostervormen het rooster vaak voor een kortere periode wordt vastgelegd en daarmee ook makkelijker ingespeeld kan worden op veranderingen in de vraag, door de bezettingseisen per periode aan te passen. Bij minder flexibele roostervormen ligt het rooster vaak voor een langere periode vast, waardoor veranderingen in de vraag niet meer kunnen worden doorgevoerd in het rooster en er dus onder- of overbezetting ontstaat. In combinatie met een urenbank kan de werkgever met een flexibele roostervorm het personeel efficiënter inzetten omdat hij sneller kan inspelen op fluctuaties in de vraag.

6.5 Enige factoren?

Naar aanleiding van de stelling van Silvestro & Silvestro (2000) is onderzocht of groeps grootte, diversiteit in vaardigheden van werknemers en de voorspelbaarheid en variabiliteit van de vraag een rol spelen in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Uit de interviews blijkt dat groeps grootte inderdaad een rol speelt. In een kleine groep is er meer onderling vertrouwen en verantwoordelijkheid om gezamenlijk tot een optimaal rooster te komen. Daarentegen wordt wel genoemd dat er met een groter team wel meer keuzemogelijkheden in werktijden zijn. Voor zelfroosteren, zoals eerder gedefinieerd in dit onderzoek, is een kleine groep werknemers meer geschikt. Bij grotere groepen werknemers zal het groepsproces om gezamenlijk tot een rooster te komen veel tijd in beslag nemen en kent men elkaar minder goed, waardoor er minder teamgevoel is om gezamenlijk tot een optimaal rooster voor iedereen te komen. Bij grotere groepen werknemers zijn flexibele roostervormen wel mogelijk, maar is een voorkeursrooster, intekenrooster of matching meer geschikt. Hierbij is er geen groepsproces om gezamenlijk een rooster vast te stellen en stelt uiteindelijk een planner of leidinggevende het rooster vast.

Naast groeps grootte hebben we gesteld dat diversiteit in vaardigheden tevens een belangrijke rol speelt in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Hoe meer specialistisch een afdeling is, hoe minder keuzemogelijkheden er uiteindelijk overblijven voor de werknemers qua werktijden, waardoor er met zelfroosteren minder te kiezen valt. Naast diversiteit in vaardigheden, speelt ook diversiteit in wensen een rol. Hoe meer diversiteit in wensen voor werktijden, hoe beter zelfroosteren toepasbaar is. Tot slot hebben we gezien dat een voorspelbaarheid en variabiliteit van de vraag voornamelijk verband houden met de periode waarvoor een rooster wordt opgesteld. Bij een korte planningshorizon zijn flexibele roostervormen geschikter, omdat op die manier beter kan worden ingespeeld op fluctuaties in de vraag en de bezettingseisen telkens opnieuw kunnen worden bepaald.

Het blijkt dus dat bovengenoemde factoren wel degelijk van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren. Uit het onderzoek binnen de vijftien organisaties blijkt echter dat er een aantal factoren is die een minstens zo grote rol spelen in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Naast facilitaire vereisten en Cao-regelingen, speelt de houding van werknemers en werkgevers de grootste rol in de vraag of zelfroosteren binnen een organisatie toepasbaar is.

6.5.1 Houding werknemers

Of zelfroosteren toepasbaar is binnen een organisatie is in grote mate afhankelijk van de houding van de werknemer ten opzichte van een verandering in de manier van roosteren. Werknemers ervaren het rooster als cruciaal onderdeel in hun werk. Veranderingen in het rooster, of veranderingen in het proces waarbinnen het rooster tot stand komt, kunnen al snel tot weerstand van werknemers leiden. Dat is opmerkelijk omdat in bijna alle organisaties naar voren komt dat werknemers behoefte hebben aan meer flexibiliteit en zelfroosteren wordt gezien als middel om dit te bereiken.

Uit de interviews binnen de vijftien organisaties blijkt dat er twee groepen werknemers kunnen worden onderscheiden. De ene groep werknemers is enthousiast over zelfroosteren of flexibel roosteren, ziet de voordelen ervan in en wil graag meewerken.

De andere groep werknemers is meer terughoudend en houdt liever vast aan het oude rooster. De terughoudendheid van deze werknemers heeft met name te maken met onwetendheid en angst om verworven rechten los te moeten laten. Maar het blijkt ook dat sommige werknemers het moeilijk vinden, of geen zin hebben om de eigen werktijden te moeten bepalen. Deze werknemers willen wel aangeven wanneer ze niet willen werken, maar niet de rest van het rooster invullen met tijden en dagen die ze wel willen werken. Uit onderstaande citaten blijkt dat sommige werknemers geen behoefte hebben om hun eigen werktijden te bepalen:

“Ik kan me ook voorstellen dat je mensen hebt die helemaal niet kunnen puzzelen, laat staan hun eigen rooster kunnen neerzetten. Val me niet lastig, doe het voor me. Dan hoef ik me daar geen zorgen over te maken.” (OR-lid, zorg)

“Sommige mensen vinden het heel leuk om hiermee te stoeien. Sommigen hebben wel zoiets van ‘jeetje, best wel een gedoe’. Vooral mensen die voorheen alleen maar invulden van ik wil dat weekend vrij en zoek het maar uit. Die moeten nu ineens gaan nadenken over wat wil ik nu eigenlijk.” (teamleider, zorg)

“Mensen die niet gewend zijn na te denken, moeten dit nu ineens wel gaan doen. Dit zijn met name de mensen die altijd hebben gedaan wat er beschikbaar was en prettig vonden niet zelf te hoeven nadenken en te kiezen en hier makkelijk in zijn.” (manager vervoersprocessen, vervoer)

Werknemers moeten bereid zijn om meer tijd te besteden aan het rooster. Waar zij voorheen alleen voorkeuren voor vrije dagen aangaven, of ruilden met collega's als een dienst niet goed uitkwam, moeten zij met zelfroosteren ook aangeven op welke dagen en tijden zij wel willen werken. Sommige werknemers vinden dit leuk, maar andere werknemers hebben hier minder behoefte aan. Zeker als zelfroosteren aan de hand van software gebeurt, waarbij werknemers vanuit huis moeten inloggen om hun roosterwensen in te voeren. Sommige werknemers krijgen het gevoel dat ze het werk van een planner overnemen en willen na het werk niet thuis nog eens met het rooster bezig zijn. Tevens blijkt dat werknemers toch enigszins aan vaste patronen blijven vasthouden:

Er zijn een aantal mensen die een vast rooster hebben. [...] Die hebben ooit een schema afgesproken over ‘hoe werken wij’. En ik merk dat die daar nog wel een beetje aan vast zitten. Zij zien nog niet zoveel verschil omdat zij zich nog heel erg vasthouden aan wat ze altijd al hadden. Die vullen hun schema gewoon al in en klaar. Terwijl het juist zo lekker is als je een keer wat anders wilt plannen.” (teamleider, zorg)

“Je ziet dat mensen hun vaste patroon aanhouden, een bepaalde regelmaat aanhouden.” (OC-lid, vervoer)

“Tijdens het schaduwdraaien merk je dat werknemers nog veel dezelfde diensten blijven invullen als voorheen.” (manager, recreatie)

Een verklaring in deze tweedeling kan liggen in de betrokkenheid van werknemers bij hun werk. Tevens is er een verband te zien met de grootte van het team, waar eerder al

op ingegaan is. Met name binnen de zorginstellingen is te zien dat werknemers zich zeer betrokken voelen bij het werk en gezamenlijk naar oplossingen zoeken om tot een optimaal rooster te komen. Het gaat hier vaak om kleine teams die zich verantwoordelijk voelen voor hoe het werk wordt uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is een afdeling binnen een zorginstelling waarbij werknemers liever zelf ziekte van collega's opvangen, dan dat zij hier oproepkrachten voor inzetten. Maar ook binnen een organisatie in de voedingsbranche wordt aangegeven dat men zich zeer betrokken voelt bij het werk en daardoor bereid is om over te werken indien dat nodig is:

“Voor elkaar heeft men veel over. Voor [organisatie] niet, want die kennen we niet. Als mensen moeten overwerken omdat de productie dat vraagt, dan doet men dat voor elkaar. Bakker worden is een roeping en bakkers zijn heel trouw aan hun product. Wij willen een mooi product neerzetten voor de consument. Of dat nou in acht uur, of in tien uur moet.” (voorzitter COR, voeding)

Als werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie en zich verantwoordelijk voelen voor het werk, dan is zelfroosteren beter toepasbaar. Waar dit eerder is genoemd als effect van zelfroosteren, lijkt het ook een voorwaarde om zelfroosteren toe te kunnen passen. Betrokken werknemers lijken eerder bereid om zich ook betrokken te maken bij het rooster.

“Mensen zeiden op een gegeven moment tegen mij: je moet even een mailtje rondsturen want er zijn er nog een heleboel die nog niet naar het rooster hebben gekeken.” (teamleider, zorg)

Een andere verklaring voor de tweedeling in werknemers die wel graag hun werktijden willen bepalen en werknemers die hier minder behoefte aan hebben, kan liggen in het onderscheid tussen jonge en oude werknemers. Deze tweedeling wordt met name binnen de organisaties ervaren. Jonge werknemers staan meer open voor veranderingen in de manier van roosteren, dan oudere werknemers. Dit heeft enerzijds te maken met de behoefte aan flexibiliteit van jongere werknemers, anderzijds met de verworven rechten van oudere werknemers en de angst om deze op te moeten geven.

“Oudere werknemers zien het nut niet van zelfroosteren. Zij hebben vaak een minder sociaal actief leven of kring dan jongere collega's.” (manager, transport & logistiek)

Er wordt gesteld dat jongere werknemers meer behoefte hebben aan flexibiliteit, met name als zij de zorg over jonge kinderen hebben. Voor de jongere werknemer biedt zelfroosteren mogelijkheden om werk en privé beter te kunnen combineren. Tevens kiezen jongere werknemers vaker voor diensten waar een onregelmatigheidstoelage aan verbonden zit. Met zelfroosteren kan men de eigen onregelmatigheidstoelage samenstellen en hierdoor een hoger salaris creëren. Dat de onregelmatigheidstoelage tevens een struikelblok voor de invoering van zelfroosteren kan zijn, komt later nog aan de orde. Waar jongere werknemers dus weinig weerstand tegen zelfroosteren hebben, houden oudere werknemers liever vast aan hun huidige rooster. De weerstand tegen zelfroosteren onder oudere werknemers is met name te zien binnen de vervoersbedrijven en organisaties met een groot aandeel mannelijke werknemers. Bij vervoersbedrijven geschiedt inroosteren veelal op basis van senioriteit. Oudere

werknemers die al lange tijd in dienst zijn werken in voorkeursroosters, met bijvoorbeeld alleen maar vroege of late diensten. Nieuwe werknemers worden in eerste instantie in een reserverooster geplaatst. De reserves kunnen overal worden ingezet, en dit is vaak pas kort van tevoren bekend. Werknemers in de reserveroosters kunnen naar een voorkeursrooster verplaatst worden op het moment dat daar een plaats vrij in komt. Voor jongere werknemers levert zelfroosteren dan ook meer voordelen op dan voor de oudere werknemer. Die zijn eerder bang dat hun rooster er op achteruit gaat als zij hun verworven rechten moeten loslaten:

“De oudere werknemer heeft wat meer rechten. Die draaien bijvoorbeeld geen rangeerdiensten meer, dat doen de jongeren. [...] De mensen die de pilot hebben opgezet, hebben zich hierin vergist. Ouderen vinden het lastig de zekerheid los te laten. [...] Oudere werknemers willen deze rechten niet opgeven. Die staat met zijn grote mond vooraan en zal hier niet mee instemmen.” (OC-lid, vervoer)

“Het personeel moet zich nu aanpassen aan het rooster, maar zijn dit al jaren gewend. Die willen misschien ook niet naar een ander systeem, willen niet nadenken over het rooster. Misschien de jongeren wel, maar de ouderen niet.”
(beleidsadviseur dienstregeling en roosters, vervoer)

“Het oude systeem was gebonden aan een mate van anciënniteit. Hoe langer men in dienst was, hoe hoger men op de ladder stond. Het nieuwe systeem staat voor kwaliteit en competenties. Dit is een tegenvaller voor sommigen.” (leidinggevende, transport & logistiek)

Binnen de meeste organisaties is er sprake van verworven rechten door oudere werknemers. Met betrekking tot het invoeren van zelfroosteren of flexibel roosteren wordt verschillend met deze verworven rechten omgegaan. Sommige organisaties zien de implementatie van zelfroosteren of flexibel roosteren als een moment om deze verworven rechten af te schaffen. Andere organisaties proberen de verworven rechten mee te nemen in het nieuwe roostersysteem. De individuele afspraken worden dan bijvoorbeeld al vooraf in het rooster opgenomen, voordat overige werknemers zich hierop in kunnen schrijven. Dit zorgt er natuurlijk wel voor dat er voor andere werknemers minder te kiezen valt in werktijden. Naast de angst dat verworven rechten vervallen, is er bij veel werknemers ook angst voor het onbekende.

“Ze wisten niet wat het allemaal was. Wat we hebben dat is prima en wat de boer niet kent, eet ie niet.” (manager, vervoer)

Binnen een aantal organisaties heeft men ondervonden dat communicatie heel belangrijk is bij het uitvoeren van een pilot of het implementeren van een vorm van flexibel roosteren. Werknemers zijn bang een stukje zekerheid te verliezen door zelfroosteren en deze angst kan door goede informatie vooraf weggenomen worden. Het organiseren van informatiebijeenkomsten, het houden van enquêtes onder werknemers, antwoorden uitdelen op veelgestelde vragen dragen er allemaal toe bij dat zelfroosteren meer bekend wordt onder de werknemers. Met de juiste informatie worden onzekerheden bij werknemers weg genomen en zal er eerder draagvlak ontstaan om zelfroosteren te implementeren. Door eerst een pilot uit te voeren, het liefst op een afdeling waar geen (rooster)problemen zijn, kan onderzocht worden of zelfroosteren

voor de organisaties geschikt is en zal hiervoor meer draagvlak ontstaan onder werknemers. Als blijkt dat zelfroosteren goed werkt, dan zal mond-tot-mond reclame onder werknemers ervoor zorgen dat ook binnen de rest van de organisatie meer draagvlak ontstaat voor de invoering van zelfroosteren. Naast de angst voor het onbekende en om verworven rechten te moeten opgeven, is er tevens een verschil waar te nemen tussen jongere en oudere werknemers met betrekking tot het vertrouwen in het zelfroostersysteem.

“De oudere generatie is nog wat wantrouwend tegenover het systeem. En willen graag vasthouden aan verworven rechten. De jonge groep is juist meedenkender met het bedrijf” (manager, recreatie)

In de meeste organisaties wordt ervoor gekozen om gebruik te maken van een softwaresysteem, waarbij werknemers via de computer kunnen inloggen op het systeem en daar hun voorkeuren voor werktijden en -dagen in te voeren. Dit vraagt een bepaalde computervaardigheid van werknemers, die niet overal vanzelfsprekend is.

“Er is een cultuuromslag geweest. Mensen waren het niet gewend om via deze manier te roosteren. Enerzijds waren er mensen die er direct indoken, met name de jongeren en mensen die beter met computers overweg konden. Anderzijds de mensen die het wat meer van zich af wilden houden.” (OC-lid, transport & logistiek)

“Jouw generatie is met een toetsenbord in de hand geboren. Het vraagt van de oudere medewerker, waarvan we er ook veel hebben rondlopen, computervaardigheden. Waar ze weliswaar in ondersteund kunnen worden, maar dan ben je wel weer als medewerker afhankelijk van een ander. Oftewel, dan heb je weer niet je eigen autonomie.” (OR-lid, zorg)

Oudere werknemers zijn meer wantrouwend tegenover het systeem dan jongere werknemers. Vaak werkt de software in de opstartperiode nog niet optimaal, waardoor oudere werknemers hun vermoedens bevestigd zien en het vertrouwen dat de software een optimaal rooster voor hen kan produceren verdwijnt. De rol die software speelt in de toepasbaarheid van zelfroosteren wordt verderop nog uitgebreider toegelicht. Naast wantrouwen ten opzicht van het systeem, wordt binnen de organisaties ook wantrouwen richting het management ervaren. Werknemers zijn bang dat zelfroosteren wordt ingevoerd als bezuinigingsmaatregel. Er moeten financiële voordelen voor de werkgever aan zelfroosteren zitten, redeneren werknemers, anders zou dit nooit worden ingevoerd. Naast de angst dat ‘met minder mensen, hetzelfde werk moet worden gedaan’, speelt met name de onregelmatigheidstoelage hierin een grote rol. De meeste organisaties binnen dit onderzoek werken met een onregelmatigheidstoelage. Deze toeslag betekent een extra vergoeding bovenop het salaris voor het werken in bijvoorbeeld weekenddiensten of nachtdiensten. Bij zelfroosteren kan de werkgever overwegen om deze onregelmatigheidstoelage af te schaffen. Werknemers kiezen er immers zelf voor om deze diensten te werken. Werknemers zien zelfroosteren in dit verband als middel om deze toeslagen af te kunnen schaffen.

Deze angst wordt ook gedeeld door de vakbonden. Waar eerder in de theorie wordt gesteld dat de aanwezigheid van vakbonden organisaties stimuleert om zich te conformeren aan druk van buitenaf en flexibele werkarrangementen in te voeren, lijkt

de aanwezigheid van vakbonden de implementatie van zelfroosteren ook te kunnen belemmeren. Bij de organisaties waar de vakbond betrokken is bij de implementatie van zelfroosteren of flexibel roosteren (met name de vervoersbedrijven), wordt er door de vakbonden vooral op gehamerd dat bij de invoering van zelfroosteren niet van de Cao of Arbeidstijdenwet (ATW) wordt afgeweken en dat de onregelmatigheidstoelagen behouden blijven. De rol van de vakbond wordt door deze organisaties als belangrijk ervaren voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren:

“De rol van de vakbonden is de meest wezenlijke. Zij moeten de kaders stellen met de directie.” (voorzitter OR, vervoer)

Vakbonden kunnen zelfroosteren daarnaast zien als directe aanval op hun macht bij organisaties die met ploegendiensten werken. Voor een vakbond is het namelijk makkelijker collectieve acties op te zetten als er in ploegen wordt gewerkt. Met zelfroosteren ontstaan er individuele roosters en verdwijnt de collectieve cultuur. Dan wordt het voor de vakbond veel moeilijker om werknemers te organiseren.

Bovenstaande uitkomsten duiden erop dat zelfroosteren minder goed toepasbaar is binnen organisaties met voornamelijk oudere werknemers, waar men wantrouwend is tegenover het systeem en de bedoelingen van het management met de implementatie van zelfroosteren. Zelfroosteren is niet toepasbaar binnen organisaties waar werknemers vasthouden aan eerder verworven rechten met betrekking tot het rooster of waar men zich onvoldoende betrokken voelt bij het werk en de invulling van het rooster. Tevens speelt de mate waarin werknemers computervaardig zijn een rol in de toepasbaarheid van zelfroosteren. In organisaties met veelal oudere, mannelijke werknemers is de weerstand ten opzichte van zelfroosteren groter dan in andere organisaties. Opvallend is dat binnen de organisatie waar geëxperimenteerd is met zelfroosteren en de organisatie waar zelfroosteren gedeeltelijk is ingevoerd, de teams enkel uit vrouwen bestaat. De houding van werknemers ten opzichte van een verandering in de manier van roosteren is een cruciale factor voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren.

6.5.2 Houding werkgevers

Naast de houding van werknemers ten opzicht van zelfroosteren, speelt ook de houding van werkgevers een rol bij de toepasbaarheid van zelfroosteren. Net als voor de werknemer, brengt de implementatie van zelfroosteren grote veranderingen met zich mee voor de werkgever. De implementatie van zelfroosteren vraagt om extra investeringen in geld en tijd. Uit de interviews komt naar voren dat voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren allereerst het management van een organisatie enthousiast moet zijn en open moet staan voor innovatie. Bij een aantal organisaties is er een tweedeling binnen het management waar te nemen. De ene helft is enthousiast en ziet de voordelen van zelfroosteren, de andere helft is bang dat door het individuele aspect in het rooster een cultuur van ‘vrijheid-blijheid’ ontstaat en dat de kosten en tijdsinvestering niet beheersbaar zijn. Opvallend is dat de terughoudendheid van het management met name te zien is in organisaties waar het gaat om grote groepen werknemers. Naast een positieve houding moet het management vanaf begin af aan helder zijn over de redenen waarom zelfroosteren wordt geïmplementeerd. Zoals al eerder genoemd bestaat de kans dat werknemers achterdochtig zijn over de motieven van het management om zelfroosteren te willen invoeren. Met open communicatie over

de redenen om zelfroosteren in te voeren en de beoogde opbrengsten hiervan, kan worden voorkomen dat het draagvlak onder werknemers verdwijnt. Naast de houding van het management ten opzichte van zelfroosteren, is met name de houding van de direct leidinggevende van groot belang in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Voor leidinggevendenden betekent de implementatie van zelfroosteren een grote verandering in hun rol. Bij zelfroosteren krijgt de leidinggevende een meer coachende rol in de totstandkoming van het rooster. Werknemers stellen zelf het rooster samen, en de leidinggevende moet er vooral op toezien dat het proces goed verloopt. Met name in de vorm van zelfroosteren waarbij het rooster wordt samengesteld door middel van een groepsbijeenkomst heeft de leidinggevende een coachende rol. De leidinggevende begeleidt hierbij het proces en zorgt ervoor dat alle werknemers betrokken zijn.

Sommige organisaties kiezen er vanwege de rol van de leidinggevende voor om zelfroosteren niet te willen implementeren in de organisatie, maar voor een andere vorm van flexibel roosteren te kiezen waarbij de eindverantwoordelijkheid voor het rooster altijd bij de leidinggevende blijft liggen. Zij geloven erin dat de leidinggevende altijd de laatste schakel in het proces moet zijn en de uiteindelijke controle op het rooster moet uitvoeren. Dit heeft ook te maken met de mate waarin leidinggevende de werknemers zelfstandig genoeg achten om gezamenlijk tot een rooster te komen waarbij er een goede balans is tussen organisatiebelangen en individuele belangen. Ook als werknemers er onderling niet uitkomen, dan wordt vaak aangegeven dat de leidinggevende de knopen doorhakt en bepaalt welke werknemer een gat in het rooster moet opvullen.

De definitie van zelfroosteren zoals in dit onderzoek wordt gebruikt, gaat er vanuit dat werknemers en werkgever gezamenlijk het rooster vaststellen. Alle organisaties geven aan dat de leidinggevende het uiteindelijke rooster vaststelt, als werknemers er onderling niet meer uitkomen. De eindverantwoordelijkheid voor het rooster ligt ook bij de leidinggevende. Dit hoeft zelfroosteren dan ook niet in de weg te staan. Zelfroosteren wordt minder goed toepasbaar als leidinggevendenden met het rooster sturing willen geven aan werknemers. Leidinggevendenden die niet iedere werknemer geschikt vinden om alle diensten of tijden te kunnen werken, zullen het rooster nooit helemaal overlaten aan werknemers. Dit houdt ook weer verband met de eerder genoemde vaardigheden van werknemers. Werknemers beschikken over verschillende vaardigheden, en zijn voor sommige diensten meer of minder geschikt. Leidinggevendenden willen hier sturing aan kunnen geven. Een ander aspect van sturing kunnen geven aan werknemers, ligt in het kunnen volgen en beoordelen van werknemers. Als werknemers zelf kunnen bepalen wanneer zij werken, dan wordt het voor een leidinggevende moeilijker om het overzicht te houden op het functioneren van alle werknemers en daarmee ook het beoordelen. Dit houdt direct verband met de grootte van de groep werknemers. Bij grote groepen werknemers die op verschillende locaties kunnen worden ingeroosterd, is zelfroosteren in dit opzicht niet goed toepasbaar omdat de leidinggevende op die manier geen overzicht meer heeft op het functioneren van de werknemers. Een ander voorbeeld van organisaties waar zelfroosteren minder toepasbaar is op het gebied van sturing door leidinggevende is als er sprake is van werk waarbij een gezamenlijke briefing noodzakelijk is. Als werknemers op verschillende tijden beginnen, dan wordt dit onmogelijk.

In sommige organisaties wordt het rooster door een planner gemaakt, in plaats van door de leidinggevende. Dit is met name in grote organisaties het geval. Door zelfroosteren verandert ook de rol van de planner aanzienlijk. Als zelfroosteren wordt toegepast met behulp van software, speelt de planner een grote rol in het uitvoeren van de matching van de voorkeuren van werknemers op werktijden. In een aantal organisaties wordt aangegeven dat de planner een belangrijke rol speelt in het rooster, doordat hij vaak op de hoogte is van voorkeuren van werknemers. Al eerder is het voorbeeld genoemd van de organisatie waarbij de planner een 'socialisatie' uitvoert op de matchingsresultaten. De planner past de uitkomsten waar nodig wat aan om het rooster optimaal te maken. Hierin schuilt wel het gevaar van subjectiviteit en 'vriendjespolitiek'. Voornamelijk in vervoersbedrijven is de planner echter de spin in het web en wordt het niet als wenselijk gezien om zijn rol in het rooster te verkleinen. In deze organisaties zijn andere vormen van flexibel roosteren dan ook beter toepasbaar dan zelfroosteren.

Samengevat kan gesteld worden dat zowel het management van een organisatie als de leidinggevende van het team waar zelfroosteren wordt toegepast, open moeten staan voor innovatie en bereid zijn een stukje controle en sturing los te kunnen laten. Leidinggevendenden moeten zich bij zelfroosteren vooral coachend opstellen en de verantwoordelijkheid voor het rooster bij de werknemers kunnen neerleggen. In organisaties waar getwijfeld wordt over de mate van zelfstandigheid van werknemers, of waar de leidinggevende door middel van het rooster sturing wil kunnen geven aan werknemers, is zelfroosteren minder goed toepasbaar. Met name de grootte van de groep werknemers waar zelfroosteren wordt toegepast speelt hierbij een rol. Hoe groter de groep werknemers, hoe minder controle een leidinggevende kan uitoefenen en hoe minder overzicht hij over het geheel heeft. In organisaties waar de planner een grote rol speelt, zijn andere vormen van flexibel roosteren geschikter dan zelfroosteren.

6.5.3 Cao-regelingen en software

Zoals hierboven benoemd speelt de houding van zowel werkgevers als werknemers ten opzichte van zelfroosteren een cruciale rol in de toepasbaarheid ervan. Tot slot wordt kort aandacht besteed aan twee factoren die in alle interviews werden aangedragen als randvoorwaarden om zelfroosteren succesvol te kunnen implementeren: Cao-regelingen en software. Het gaat hierbij om randvoorwaarden die de toepasbaarheid van zelfroosteren niet direct beïnvloeden, maar met name een rol spelen in de implementatie van zelfroosteren. Bij Cao-regelingen gaat het met name over regels die worden gesteld aan werktijden en de onregelmatigheidstoelage. De onregelmatigheidstoelage is eerder aan bod gekomen. Cao-regelingen met betrekking tot werktijden zijn vaak een verdere specificatie van de Arbeidstijdenwet (ATW). De ATW geeft onder andere aan hoeveel uren een werknemer per dag maximaal mag maken en hoeveel rusttijd er tussen diensten moet zitten. Bij zelfroosteren moet hier rekening mee gehouden worden. Werknemers moeten dus op de hoogte zijn van de ATW of als regel worden opgenomen in het computerprogramma indien er gebruik wordt gemaakt van software. Werknemers kunnen zich dan niet inschrijven op diensten, als dit in strijd zou zijn met de ATW. De Cao stelt vaak nog strengere eisen aan werk- en rusttijden, of stelt uitzonderingen die weer lastig te vertalen zijn naar software.

"In de ruimte van 100% begin je dan al naar 80% terug te lopen. De Cao zegt bijvoorbeeld: je mag niet meer dan zoveel zondagen werken. [...] Vaak is het zo dat bepaalde beperkingen bindend zijn, maar vaak mogen deze eenzijdig worden

overtreden. Als bedrijf mag je het niet toewijzen, maar als werknemers mag je het wel wensen. Dat maakt het lastig.” (Manager, vervoer)

Er wordt binnen de organisatie wel eens afgeweken van de regels, en met zelfroosteren is dit nog steeds mogelijk. Een aantal organisaties noemt de mogelijkheid om bepaalde Cao-regelingen bij een pilot los te laten. Hier is wel instemming van de vakbond voor nodig, wat het moeilijk maakt, omdat de Cao-regels worden gezien als bescherming voor de werknemer.

Naast Cao-regelingen speelt software een belangrijke rol in de implementatie van zelfroosteren. Alle organisaties die met software werken, noemen dit al een van de belangrijkste voorwaarden om zelfroosteren of flexibel roosteren goed te kunnen implementeren. Het aanschaffen van de juiste software vraagt een grote investering van zowel tijd als geld.

“Deze applicatie heeft ongeveer € 100.000,- aan investering gekost plus een jaar aan voorbereiding” (manager, transport & logistiek)

Deze investeringen zullen een belangrijke rol spelen voor het management in de beslissing om zelfroosteren te implementeren. De investeringen moeten wel opwegen tegen de opbrengsten. Organisaties die inmiddels ervaring hebben met deze roostersoftware geven aan dat voornamelijk in de beginfase veel tijd moet worden geïnvesteerd in de software. Vaak wordt pas als het systeem in gebruik is genomen gemerkt welke regels er nog niet in de software opgenomen zijn. Gaandeweg wordt de software steeds verder aan de eisen van de organisatie aangepast. Als de software niet optimaal werkt, dan bestaat de kans dat de roosters die worden samengesteld veel slechter zijn voor de werknemers dan de roosters die zij daarvoor hadden en dat hierdoor het draagvlak onder personeel verdwijnt. Een softwaresysteem dat niet goed functioneerde heeft er bij één van de organisaties aan bijgedragen dat er na de pilot is besloten om niet verder te gaan met zelfroosteren.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek wordt een antwoord geformuleerd op de probleemstelling zoals deze in hoofdstuk 1 is gesteld. Eerst worden de deelvragen beantwoord en vervolgens wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling. Dit hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor verder onderzoek.

7.1 Beantwoording deelvragen

Hieronder worden de vier deelvragen beantwoord zoals deze in hoofdstuk 1 zijn opgesteld.

Wat is zelfroosteren?

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen ‘vast’ roosteren en flexibel roosteren. Vaste roostervormen kenmerken zich door een beperkte invloed van werknemers op het rooster. Flexibele roostervormen, zoals een voorkeursrooster of intekenrooster, kenmerken zich door een grotere mate van zeggenschap van werknemers over werktijden. Er zijn verschillende begrippen in omloop voor roostervormen waarbij werknemers invloed kunnen uitoefenen op hun werktijden, bijvoorbeeld door voorkeuren voor werkdagen en –tijden aan te geven of in te schrijven op diensten die vooraf door de werkgever zijn opgesteld op basis van bezettingseisen. In de wetenschappelijke literatuur worden de begrippen *self-scheduling* en *self-rostering* veel gebruikt. Zelfroosteren is een vorm van flexibel roosteren waarbij werknemers de meeste zeggenschap hebben over hun arbeidstijden en waarbij er ook een grote mate van diversiteit in werktijden is. Diversiteit in werktijden houdt in dat vastomlijnde diensten worden losgelaten en er meer per uur wordt geroosterd. Aan de hand van (wetenschappelijke) literatuur is tot de volgende definiëring van zelfroosteren gekomen:

“Zelfroosteren is een vorm van flexibel roosteren, waarbij de werkgever, voor een bepaalde planningsperiode, per dag en tijdseenheid de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen vaststelt (1), vervolgens de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden kunnen aangeven (2), waarna aan de hand van vooraf bepaalde spelregels (3) de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar worden afgestemd, al dan niet door middel van een werknemersbijeenkomst of met behulp van een geautomatiseerd systeem (4), waar bij een eventuele mismatch van voorkeuren en bezettingseisen, werknemers onderling tot aanpassingen moeten komen (5), met als resultaat een individueel rooster voor iedere werknemer dat door zowel werknemers als werkgever wordt vastgesteld (6).”

Opvallend is dat het begrip zelfroosteren in de praktijk vaak wordt gebruikt, terwijl de gehanteerde roostervorm niet overeenkomt met bovenstaande definiëring van zelfroosteren. Op het moment dat werknemers meer zeggenschap over werktijden krijgen, bijvoorbeeld doordat zij voorkeuren voor werktijden aan kunnen geven, wordt al snel de term zelfroosteren gebruikt.

Aan zelfroosteren wordt een aantal effecten toegeschreven. Meer flexibiliteit voor zowel werkgever als werknemer wordt het meest genoemd. Voor werkgevers betekent flexibiliteit dat zij het aanbod beter kunnen afstemmen op de vraag. Door flexibele werktijden kan de werkgever beter inspelen op pieken en dalen in de vraag. Dit kan

leiden tot kostenbesparingen, omdat er minder vaak sprake is van onder- of overbezetting. Voor de werknemer betekent flexibiliteit met name een betere afstemming tussen werk en privé. Door flexibele werktijden kunnen werknemers arbeid en zorgtaken beter combineren, waardoor de werk-privé balans verbetert. Een effect hiervan is de werknemers meer tevreden zijn, wat weer kan leiden tot een daling van het ziekteverzuim. Dit levert eveneens kostenvoordelen op voor de werkgever. Naast de toenemende flexibiliteit wordt gesteld dat zelfroosteren kan leiden tot een verandering in de rol van de manager en de ontwikkeling van vaardigheden van werknemers, zoals communicatie en onderhandelen. Een ander effect dat wordt toegeschreven aan zelfroosteren is de kans dat de met zelfroosteren individuele belangen de overhand krijgen op afdelingsbelangen, wat invloed kan hebben op de kwaliteit van het werk.

Waarom willen organisaties zelfroosteren implementeren en wat zijn aandachtspunten bij de implementatie?

De grote aandacht voor zelfroosteren kan verklaard worden vanuit de toenemende behoefte van zowel werknemers als werkgevers aan meer flexibiliteit. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, binnen ondernemingen en arbeidsrelaties, hebben geleid tot een flexibilisering van arbeid. Onder andere de opkomst van deeltijdarbeid, de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen, individualisering en een afgenomen centraliteit van arbeid, hebben ertoe geleid dat werknemers meer behoefte hebben aan mogelijkheden om verschillende levenssferen met elkaar te kunnen combineren. Voor werkgevers is met name de toenemende internationale concurrentie op zowel prijs als kwaliteit een motivatie om meer flexibel te werken. Werktijdflexibilisering, waar zelfroosteren een vorm van is, kan aan de behoefte aan meer flexibiliteit van zowel werknemer als werkgever tegemoet worden gekomen.

Daarnaast zijn er vier theorieën te onderscheiden die een verklaring kunnen bieden aan de motieven die organisaties aandragen om zelfroosteren in te voeren: *institutional theory*, *organisational adaption theory*, *high commitment theory* en *situational theory*. In de literatuur werden geen aanwijzingen gevonden die de implementatie van zelfroosteren vanuit de *institutional theory* konden verklaren. De sector waarin de organisatie opereert of de rol van vakbonden zouden geen invloed hebben op de keuze van organisaties om zelfroosteren te implementeren. In het empirisch onderzoek naar zelfroosteren bij organisaties in Nederland kunnen de motieven om zelfroosteren te implementeren wel worden verklaard vanuit de *institutional theory*. Ook voor verklaring vanuit de *situational theory* zijn aanwijzingen gevonden. Organisaties geven aan zelfroosteren te willen implementeren vanwege maatschappelijke ontwikkelingen die vragen om meer flexibiliteit. Zelfroosteren wordt als middel gezien om meer flexibiliteit te bereiken. Daarnaast worden de verwachte positieve economische resultaten voor de organisatie als motivatie gegeven om zelfroosteren te willen implementeren. Opvallend is dat het vergroten van de betrokkenheid van werknemers, wat verklaard zou kunnen vanuit de *high commitment theory*, ook direct wordt gekoppeld aan de resultaten die dit voor de organisatie oplevert. Voor de *organisational adaption theory*, die stelt dat de keuze voor zelfroosteren afhankelijk is van onder andere karakteristieken van werknemers en de mate van autonomie over het werk, zijn geen aanwijzingen gevonden. Opvallend is dat flexibele roostervormen wel vaker worden toegepast binnen de organisaties met een groot aandeel vrouwelijke werknemers en een hoge mate van autonomie over het werk (zorginstellingen), wat er op zou kunnen wijzen dat zelfroosteren in deze organisaties wel beter toepasbaar is.

In de aandachtspunten voor de implementatie van zelfroosteren is een onderscheid te maken in praktische aandachtspunten en meer algemene benaderingen met betrekking tot de implementatie. In zowel de literatuur over zelfroosteren als in de interviews komt naar voren dat communicatie een belangrijk aandachtspunt is. Hierdoor kunnen onzekerheden van werknemers en de angst voor het onbekende grotendeels worden weggenomen. Het uitvoeren van een pilot, voldoende tijd nemen voor de implementatie, een roostercomité instellen en duidelijke spelregels opstellen is een kleine greep uit de aandachtspunten die voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren kunnen zorgen. Een stap voor de daadwerkelijke implementatie van zelfroosteren zijn meer algemene theorieën van belang. Vanuit het perspectief van de *dual agenda* wordt gesteld dat zelfroosteren tegemoet moet komen aan de belangen van zowel de werknemers als de werkgevers. Voordat zelfroosteren wordt geïmplementeerd moet hierin een goede balans worden gevonden om teleurstellingen te voorkomen. Naast de vraag hoe zelfroosteren moet worden geïmplementeerd en waar rekening mee moet worden gehouden, wordt vanuit de contingentiebenadering voornamelijk de vraag gesteld of zelfroosteren wel moet worden geïmplementeerd. Vanuit de contingentiebenadering zou zelfroosteren niet binnen elke organisatie zonder meer geïmplementeerd kunnen worden, maar is de toepasbaarheid ervan afhankelijk van een aantal factoren, zoals de groepsgrootte en de voorspelbaarheid van de vraag.

Wordt zelfroosteren binnen Nederlandse organisaties toegepast?

In de literatuur zijn weinig Nederlandse praktijkvoorbeelden te vinden. In het empirisch deel van dit onderzoek is onderzocht of zelfroosteren wordt toegepast binnen vijftien Nederlandse organisaties. Om de stand van zaken met betrekking tot zelfroosteren binnen de vijftien organisaties weer te geven, zijn de organisaties ingedeeld in drie fasen: de oriëntatiefase, pilotfase en ervaringsfase. Er is in kaart gebracht welke roostervorm de organisaties nu hanteren en welke vorm van roosteren zij in de toekomst willen gebruiken. Alle organisaties willen naar een vorm van flexibel roosteren toe, waarin er meer zeggenschap voor werknemers over werktijden is. Als we naar de definitie van zelfroosteren kijken zoals in dit onderzoek geformuleerd, blijkt dat slechts één organisatie zelfroosteren toepast gedurende een deel van het jaar (feestdagen en vakanties). De rest van het jaar wordt een voorkeursrooster gebruikt. Daarnaast is er één organisatie die een pilot heeft uitgevoerd met zelfroosteren. Deze organisatie werkt normaal gesproken met een rooster waarin werknemers alleen de mogelijkheid hebben om onderling van dienst te ruilen. De meest voorkomende roostervorm is een voorkeursrooster, waarbij werknemers voorkeuren voor werkdagen en -tijden kunnen aangeven waar zoveel mogelijk rekening mee wordt gehouden. Zelfroosteren komt binnen de vijftien organisaties dus nauwelijks voor.

Welke factoren spelen een rol bij een succesvolle implementatie van zelfroosteren binnen Nederlandse organisaties?

Naar aanleiding van de contingentiebenadering van zelfroosteren van Silvestro & Silvestro (2000) is onderzocht of groepsgrootte, diversiteit in vaardigheden van werknemers en de voorspelbaarheid en variabiliteit van de vraag een rol spelen in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Uit het onderzoek blijkt dat groepsgrootte een rol speelt in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Een kleine groep werknemers is het meest geschikt. Het nadeel hiervan is wel dat er in een kleine groep minder keuzemogelijkheden zijn voor werktijden. Ook voor het groepsproces om gezamenlijk tot een optimaal rooster te komen is een kleine groep werknemers meer geschikt. Bij

grotere groepen werknemers zijn flexibele roostervormen wel mogelijk, maar is een voorkeursrooster, intekenrooster of matching meer geschikt. Hierbij staat het groepsproces minder centraal en wordt het rooster opgesteld door een planner of manager van een afdeling. Diversiteit in vaardigheden, maar ook diversiteit in wensen speelt een rol in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Zelfroosteren is minder geschikt als er sprake is van veel specialistische functies en een groep werknemers met dezelfde voorkeuren voor werktijden. Met betrekking tot de voorspelbaarheid en variabiliteit van de vraag speelt met name de planningshorizon een rol. Zelfroosteren is geschikt voor organisaties waarvan de vraag redelijk onvoorspelbaar en variabel is. Met zelfroosteren kunnen de bezettingseisen op korte termijn vastgesteld worden, waardoor beter kan worden ingespeeld op de vraag.

Naast bovengenoemde factoren, blijkt ook de houding van zowel werknemers als werkgevers ten opzichte van zelfroosteren een grote rol te spelen in de toepasbaarheid van zelfroosteren. De mate waarin werknemers zich betrokken voelen bij het werk, vertrouwen in het management en het zelfroostersysteem en de leeftijd van werknemers, zijn van invloed op de houding van werknemers ten opzichte van zelfroosteren. Zelfroosteren is minder goed toepasbaar binnen organisaties met voornamelijk oudere werknemers, waar men wantrouwend is tegenover het systeem en de bedoelingen van het management met de implementatie van zelfroosteren. Verworven rechten van met name oudere werknemers staan de implementatie van zelfroosteren in de weg. Het is opvallend dat de organisaties die zelfroosteren hebben toegepast dit hebben gedaan in (kleine) teams waar alleen vrouwen werkzaam zijn. De weerstand ten opzichte van zelfroosteren is groter bij oudere, mannelijke werknemers die veelal met een repeterend rooster werken waarin weinig ruimte is voor individuele wensen. De houding van werknemers ten opzichte van een verandering in de manier van roosteren is een cruciale factor voor een succesvolle implementatie van zelfroosteren.

De houding van de werkgever ten opzichte van zelfroosteren speelt ook een rol in de toepasbaarheid ervan. Management en leidinggevenden moeten open staan voor vernieuwing en veranderingen. Leidinggevenden moeten bereid zijn een meer coachende rol op zich te nemen en een stukje controle los te laten. In organisaties waarin er onvoldoende vertrouwen is dat werknemers onderling tot een optimaal rooster kunnen komen, waarin zowel de werknemersbelangen als de organisatiebelangen zijn opgenomen, is zelfroosteren minder goed toepasbaar. Andere vormen van flexibel roosteren kunnen dan wel geschikt zijn.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat Cao-regelingen en software een belangrijke rol spelen in de toepasbaarheid van zelfroosteren. Afspraken over werktijden die in de Cao zijn vastgelegd kunnen een belemmering zijn bij zelfroosteren. Deze Cao-regelingen zijn vastgelegd ter bescherming van de werknemer, maar mogen wel eenzijdig worden overtreden. Software ter ondersteuning van zelfroosteren wordt als noodzakelijk gezien. Hierin moeten alle (spel)regels worden opgenomen. Vaak blijkt software de grootste investering te vragen, zowel in tijd als in kosten.

7.2 Beantwoording probleemstelling

Naar aanleiding van de antwoorden op de deelvragen, kan een antwoord worden geformuleerd op de probleemstelling van dit onderzoek naar zelfroosteren. In hoofdstuk 1 is de probleemstelling als volgt geformuleerd:

Wordt zelfroosteren binnen Nederlandse organisaties toegepast, welke factoren spelen een rol in de toepasbaarheid van zelfroosteren binnen organisaties en hoe is dit te verklaren?

Uit literatuur onderzoek en empirisch onderzoek naar zelfroosteren binnen vijftien organisaties in Nederland, blijkt dat zelfroosteren nauwelijks wordt toegepast. Andere vormen van flexibel roosteren, zoals een voorkeursrooster, worden vaker toegepast. De reden hiervoor is dat bepaalde factoren van invloed zijn op de toepasbaarheid van zelfroosteren, en zelfroosteren dus niet voor elke organisatie geschikt is. Ondanks de vele aanbevelingen voor zelfroosteren als middel om flexibiliteit voor werkgever en werknemers te bieden, kan vanuit de contingentiebenadering geconcludeerd worden dat de toepasbaarheid van zelfroosteren afhankelijk is van groeps grootte, diversiteit in vaardigheden van werknemers, diversiteit in wensen voor werktijden van werknemers, de voorspelbaarheid en variabiliteit van de vraag, de houding van zowel werkgevers als werknemers ten opzichte van zelfroosteren en de aanwezigheid van Cao-regelingen en software. Deze factoren zijn samengevat in figuur 7.1 waarin zij afgezet zijn tegen verschillende vormen van roosteren, waaronder zelfroosteren.

Roostervorm	Organisatie factoren				
	Groep	Vraag/ Planningshorizon	Houding werknemers	Houding werkgevers	Facilitaire vereisten
Ruilen	Grote groep, diversiteit in voorkeuren en vaardigheden niet noodzakelijk	Zeer voorspelbaar, weinig variabel, lange termijn (1-2 jaar)	Geringe betrokkenheid, weinig vertrouwen in management/systeem, veel ruimte voor verworven rechten o.b.v. anciënniteit.	Rol leidinggevende is aansturend, hiërarchisch, bepaalt rooster (of planner)	Specifieke software niet noodzakelijk.
Repeneterend rooster	Grote groep, diversiteit in voorkeuren en vaardigheden niet noodzakelijk	Voorspelbaar, weinig variabel, lange termijn (6 maanden - 1 jaar)	Geringe betrokkenheid, weinig vertrouwen in management/systeem, veel ruimte voor verworven rechten o.b.v. anciënniteit.	Rol leidinggevende is aansturend, hiërarchisch, bepaalt roosters (of planner)	Specifieke software niet noodzakelijk
Voorkeursrooster	Middelgrote groep, diversiteit in wensen, bij voorkeur multi-inzetbaar	Matig voorspelbaar, redelijk variabel, middellange termijn (3 - 6 maanden)	Betrokken werknemers, redelijk vertrouwen in management/systeem, weinig ruimte voor verworven rechten.	Rol leidinggevende is aansturend, maar faciliterend, bepaalt rooster (of planner)	Bij voorkeur specifieke rooster software, toegankelijk via internet.
Intekenrooster	Middelgrote groep, diversiteit in wensen, bij voorkeur multi-inzetbaar	Onvoorspelbaar, variabel, korte termijn (1-2 maanden)	Hoge betrokkenheid, groot vertrouwen in management/systeem, beperkte ruimte voor verworven rechten o.b.v. anciënniteit.	Rol leidinggevende is faciliterend, ondersteunend, eindverantwoording voor rooster.	Specifieke roostersoftware noodzakelijk, via internet toegankelijk.
Matching	Middelgrote groep, diversiteit in wensen, bij voorkeur multi-inzetbaar	Onvoorspelbaar, variabel, korte termijn (1-2 maanden)	Hoge betrokkenheid, groot vertrouwen in management/systeem, beperkte ruimte voor verworven rechten o.b.v. anciënniteit.	Rol leidinggevende is faciliterend, ondersteunend, eindverantwoording voor rooster.	Specifieke roostersoftware noodzakelijk, via internet toegankelijk.
Zelfroosteren	Kleine groep, diversiteit in wensen, multi-inzetbaar	Onvoorspelbaar, variabel, korte termijn (1 – 2 maanden)	Hoge betrokkenheid, groot vertrouwen in management/systeem, geen ruimte voor verworven rechten o.b.v. anciënniteit.	Rol leidinggevende is coachend en ondersteunend, gezamenlijke eindverantwoording	Specifieke roostersoftware noodzakelijk (behalve bij groepsoverleg)

Figuur 7.1 Factoren m.b.t. zelfroosteren

7.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek naar zelfroosteren binnen organisaties in Nederland heeft plaatsgevonden van augustus 2009 tot april 2010. De meeste organisaties waren ten tijde van de interviews net gestart met een pilot met zelfroosteren of flexibel roosteren, of bevonden zich nog in een oriëntatiefase. Inmiddels lopen de pilots al enige maanden, of hebben organisaties een beslissing genomen over het wel of niet willen uitvoeren van een pilot. Deze ontwikkelingen zijn niet in dit onderzoek meegenomen, maar kunnen voor vervolgonderzoek wel interessant zijn. De evaluaties van de uitgevoerde pilots kunnen leiden tot nieuwe inzichten op het gebied van de toepasbaarheid van zelfroosteren. Ook de redenen van organisaties om zelfroosteren wel of niet te implementeren kan nieuwe informatie opleveren met betrekking tot de factoren die een rol spelen in de toepasbaarheid van zelfroosteren.

Verder blijkt uit het onderzoek dat de betrokken organisaties nauwelijks ervaring blijken te hebben op het gebied van zelfroosteren als we de definitie strikt hanteren. Voor vervolgonderzoek is het interessant om de resultaten van dit onderzoek te toetsen bij een organisatie die al wel enige tijd ervaring heeft opgedaan met zelfroosteren. Eventueel kan dit dan afgezet worden tegen de ervaringen van een organisatie waarbij de implementatie van zelfroosteren niet succesvol verlopen is. Tijdens dit onderzoek naar zelfroosteren, zijn deze organisaties niet in beeld gekomen, maar wellicht zijn deze organisaties over enige tijd wel te vinden aangezien zelfroosteren steeds meer in opkomst is en gepromoot wordt als sociaal innovatieve manier van organiseren. Tot slot is in dit onderzoek minder aandacht besteed aan de effecten van zelfroosteren. De effecten die in de literatuur worden genoemd, zijn vaak ook aanleiding voor organisaties om zelfroosteren te willen implementeren. Vanwege de toenemende aandacht voor zelfroosteren als vorm van flexibel werken, kan het interessant zijn om de effecten van zelfroosteren in de Nederlandse praktijk te onderzoeken om te zien of zelfroosteren er inderdaad tegemoet komt aan de behoefte aan flexibiliteit van werkgevers en werknemers.

Literatuurlijst

- Ala-Mursala L., Kivimäki, M., Kevin, M.V. & Pentti J. (2002). Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *Journal of Epidemiol Community Health*, 56, 272-278.
- ACP (2009). Rust in de roosters door zelfroosteren. *Politiebericht*, juni/juli.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Meer-Middelburg, J. van der (2007). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Higher Education.
- Bailyn L., Collins R. & Song Y., (2007). Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management*, 15, 72-77
- Bardoel, E.A. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18(1/2), 7-19.
- Beer, P.T. de (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Beltzhoover, M. (1994). Self-scheduling: An Innovative Approach. *Nursing Management*, 25, 81-82.
- BN de Stem (2008). *Zelf roosteren stuit op behoudzucht*. 25 september 2008.
- Dankbaar, B. (2006). Arbeid in verandering, in: Ruysseveldt, J. en Hoof, J. van, *Hoofdstuk 3: Arbeid en arbeidsorganisatie in Nederland* (79-106). Kluwer.
- Dearholt, S.L. & Feathers, C.A. (1997). Self-scheduling can work. *Nursing Management*, 28(8), 47-48.
- Felstead A., Jewson N., Phizacklea, A. & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in te context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.
- Goudswaard, A. (2006). *Flexibele arbeid – duurzame arbeid. De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Het Financieele Dagblad: *Zelfroosteren. Wel even wennen aan het zelf doen*. 25 mei 2009.
- Hoffart, N. & Willdermood, S. (1997). Self-scheduling in Five Med/Surg Units. *Nursing Management*, 28(4), 42-46.

- Hoof, van J., Bruin, E., Schoemaker, M. & Vroom, A. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Kon. Van Gorcum.
- Hung, R. (2002). A note on nurse self-scheduling. *Nursing Economics*, 20, 37 – 39.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Leede, J. de & Dalen, E. van (2009). Zelfroosteren past in vele trends. *Gids voor personeelsmanagement*, 4, 42-45.
- Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- Looise, J.C. (1996). *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Enschede: Universiteit van Twente.
- Metalektro Profiel (2008). Zelfroosteren zorgt voor minder ziekteverzuim personeel. *Metalektro Profiel*, september, 15.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002). *Verkenning Levensloop. Algemeen deel*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) (2009). *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers*. Rotterdam.
- Oeij, P.R.A., Miedema, E.P. & Goudswaard, A. (2002). *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Pikkemaat, N. (2009). Werken wanneer het uitkomt. Zelfroosteren zorgt voor tevreden werkgevers én werknemers. *Arbo Rendement*, 10, 12-14.
- RechtSpoor (2008). Zelfroosteren. Ja, nee of misschien? *RechtSpoor*, 1, 4-6.
- Ruyseveldt, J. van & Hoof, J. van (2006). *Arbeid in Verandering*. Kluwer.
- Ruyseveldt, J. van, Witte, M. de & Grumbkow, J. von (2004). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid*. Heerlen: Open Universiteit.
- Schuyt (1987). *Filosofie van de sociale wetenschappen. Hoofdstuk 6: Theorie en observatie in de sociologie* (pp. 102 – 115). Leiden: Martinus Nijhoff.
- Scott, W.R. & Davis, G.F. (2007). *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Pearson Education.
- Silvestro R. & Silvestro, C. (2000). An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 525-535.

- Sociaal-Economische Raad (SER) (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen : Themadocument Sociale Innovatie*. Den Haag: SER.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: SCP
- Stichting van de Arbeid (2005). *Op weg naar een meer productieve economie*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Taskforce DeeltijdPlus (2010). *De discussie voorbij. Eindrapport Taskforce DeeltijdPlus*. Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale Innovatie, de andere dimensie*. Den Haag: Taskforce Sociale Innovatie.
- Teahan B. (1998). Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules! *Journal of Nursing Management*, 6, 361-368.
- Tijdens, K. (1998). *Zeggenschap over arbeidstijden. De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*. Den Haag: Welboom.
- Thorntwaite L. & Sheldon P. (2004). Employee self-rostering for work-family balance. Leading examples in Austria. *Employee relations*, 26(3), 238-254.
- Trommel, W.A. (1987). *Flexibele arbeid: een werknemerstypologie*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Trouw (2007). *Werknemer floreert door zelfroosteren*. 20 november 2007.
- Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Vos, P. (2008). Geen diensten plannen, maar uren verdelen. Zelfroosteren: win-win voor werkgevers en werknemers. *Werknemen*, 3, 14 - 19.
- Watson, T.J. (2003). *Sociology, work and industry*. London: Routledge.
- Weidema, N. (2009). Op weg naar zelfroosteren. *Intermediair PW*, 16, 27.
- Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve Analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho
- Wood, S. (1999). Family-friendly management: testing the various perspectives. *National Institute Economic Review*, 168, 99-116.
- Zimmerman, P.G. (1995). Self-scheduling in the emergency department. *Journal Emergency Nursing*, 21(1), 58-61.

Websites:

Definitiekaart van sociale innovatie, uitgegeven door het NCSI:

http://www.ncsi.nl/Publicaties/NCSI_Definitiekaart_Sociale_Innovatie_-definitief-.pdf

(geraadpleegd op 14 april 2010)

Nieuwjaarstoespraak van Agnes Jongerius voor FNV in 2008:

http://www.fnv.nl/defnv/bestuur/agnes_jongerius/toespraken/nieuwjaarsreceptie.asp

(geraadpleegd op 22 januari 2010)

Bijlage 1: overzicht respondenten

Classificatie	Sector	Respondent	Huidige rooster	Beoogd rooster
O1	Voeding	Voorzitter COR	Ruilen	Voorkeur
O2	Zorg	OR-lid	Ruilen	Voorkeur
O2	Zorg	OR-lid	Ruilen	Voorkeur
O2	Zorg	Beleidsmedewerker P&O	Ruilen	Voorkeur
O3	Transport/logistiek	Manager arbeidsvoorwaarden	Repeterend	Voorkeur
O3	Transport/logistiek	Manager arbeidstijden	Repeterend	Voorkeur
O3	Transport/logistiek	Manager operations	Repeterend	Voorkeur
O4	Vervoer	Beleidsadviseur dienstregeling en roosters	Repeterend	Voorkeur
O4	Vervoer	Beleidsadviseur dienstregeling en roosters	Repeterend	Voorkeur
O4	Vervoer	Voorzitter OR	Repeterend	Voorkeur
P1	Transport/logistiek	Afdelingsmanager	Ruilen	Zelfroosteren
P2	Recreatie	Manager / werkgroep lid	Repeterend	Inteken
P2	Recreatie	Supervisor	Repeterend	Inteken
P2	Recreatie	OC-lid	Repeterend	Inteken
P3	Transport/logistiek	OC-lid	Repeterend	Voorkeur
P3	Transport/logistiek	Planner	Repeterend	Voorkeur
P3	Transport/logistiek	Leidinggevende	Repeterend	Voorkeur
P4	Zorg	Teamleider	Voorkeur	inteken
P4	Zorg	OR-lid	Voorkeur	inteken
P5	Zorg	Applicatiebeheerder roosterprogramma	Voorkeur	Inteken
P5	Zorg	Voorzitter OR	Voorkeur	Inteken
P6	Vervoer	OR-lid	Voorkeur	inteken
E1	Vervoer	Manager vervoersprocessen	Inteken	Inteken
E1	Vervoer	Assistent vestigingsmanager	Inteken	Inteken
E1	Vervoer	Planner	Inteken	Inteken
E1	Vervoer	OR-lid / werkgroep lid	Inteken	Inteken
E2	Zorg	Werknemer	Voorkeur	Voorkeur
E2	Zorg	Werknemer	Voorkeur	Voorkeur
E2	Zorg	Afdelingshoofd	Voorkeur	Voorkeur
E3	Zorg	Personeelsplanner	Voorkeur/Zelfroosteren	Voorkeur/Zelfroosteren
E3	Zorg	OR-lid	Voorkeur/Zelfroosteren	Voorkeur/Zelfroosteren
E4	Zorg	Coördinator	Inteken	Inteken
E4	Zorg	Coördinator	Inteken	Inteken
E5	Zorg	Coördinator	Voorkeur	Voorkeur
E5	Zorg	Planner	Voorkeur	Voorkeur

Bijlage 2: vragenlijst interview werknemers

Naam interviewer:
Naam geïnterviewde:
Organisatie geïnterviewde:
Datum interview:
Tijdsduur interview:

Inleiding

[LEES OP/PARAFRASEER]: Ten eerste wil ik graag wat algemene vragen stellen over de organisatie, uw functie en op welke manier zelfroosteren van toepassing is binnen uw organisatie.

1. Kunt u kort iets over de organisatie vertellen?

2. Wat is uw functie bij [naam organisatie]?

3. Op welke manier bent u betrokken bij de manier waarop de roosters binnen de organisatie tot stand komen?

4. Waarom bent u geïnteresseerd in zelfroosteren?

Doorvragen

- *Wat verstaat u onder zelfroosteren?*
- *Is de oriëntatie op zelfroosteren gericht op de gehele organisatie of op een specifieke afdeling?*

Diagnose roosterproces

[LEES OP/PARAFRASEER]: De volgende vragen gaan over het huidige roosterproces van de organisatie of de afdeling waar wordt overwogen om zelfroosteren in te voeren

5. Kunt u kort vertellen hoe het huidige rooster eruit ziet?

Doorvragen:

- *Voor welke functiegroep(en) is dit dienstrooster van toepassing?*
- *Hoeveel werknemers werken volgens dit rooster?*
- *Worden werknemers ingedeeld in ploegen, teams, per individu?*
- *Is deze indeling wisselend of steeds hetzelfde?*
- *Voor welke periode wordt het rooster opgesteld (aantal weken, maanden)?*
- *Wat is de roostercyclus (na hoeveel weken begin je aan dezelfde cyclus)?*

6. Op welke manier komen de roosters tot stand?

Doorvragen:

- *Wie is er verantwoordelijk voor het maken van de roosters?*
- *Wat is de functie van deze persoon?*
- *Is dit een op zichzelf staande functie of is dit een werknemer met extra verantwoordelijkheden op dit gebied?*
- *Wat is de invloed van de werknemers bij de manier waarop de roosters tot stand komen?*

7. Er kunnen verschillende vormen van individueel roosteren onderscheiden worden. Zie schema NCSI met korte toelichting op de vormen. Welke vorm komt volgens u overeen met de huidige manier van roosteren binnen uw bedrijf?

Doorvragen:

- *Kunt u toelichten waarom deze vorm het meest overeenkomt?*
- *Bij [vorm individueel roosteren] is er sprake van [kenmerken van deze vorm van individueel roosteren]. Komt dit overeen met wat er binnen uw organisatie/de afdeling gebeurt?*

8. Wat vindt de OR/werknemers van de huidige manier waarop de roosters tot stand komen?

Doorvragen: zie volgende vragen 10 t/m 13.

9. Wat zijn de voordelen voor de werknemer bij de manier waarop het rooster nu tot stand komt?

Doorvragen:

- *Bijvoorbeeld: empowerment werknemers, teamgevoel, onderling vertrouwen, verbetering werk-prive balans, minder wijzigingen in het rooster.*
- *Voor wie gelden deze voordelen?*
- *Voor wie gelden deze voordelen niet?*

10. Wat zijn de voordelen voor de werkgever bij de manier waarop het rooster nu tot stand komt?

Doorvragen:

- *Bijvoorbeeld: rol van de manager, samenwerking werknemers en management, minder ziekteverzuim, wijzigingen in roosters, efficiënter werken, minder kosten, aantrekkelijk werkgeverschap.*

11. Wat zijn voor werknemers de nadelen of beperkingen van de manier waarop het rooster nu tot stand komt?

Doorvragen:

- *Bijvoorbeeld: objectiviteit in vaststellen roosters, mate waarin voorkeuren kunnen worden aangegeven en worden gehonoreerd, conflicten tussen werknemers.*
- *Voor wie gelden deze nadelen?*
- *Voor wie gelden deze nadelen niet?*

12. Wat zijn voor werkgevers de nadelen of beperkingen van de manier waarop het rooster nu tot stand komt?

Doorvragen:

- *Bijvoorbeeld: objectiviteit in vaststellen roosters, mate waarin voorkeuren kunnen worden aangegeven en worden gehonoreerd, conflicten tussen werknemers, tijd die wordt besteed aan het opstellen van de roosters.*

Toekomst roosterproces

[LEES OP/PARAFRASEER]: De organisatie oriënteert zich op zelfroosteren/is voornemens zelfroosteren in te voeren. De volgende vragen gaan over het toekomstige roosterproces van de organisatie of de betrokken afdeling.

13. Kunt u aan de hand van het NCSI-schema aangeven naar welke vorm van individueel roosteren de OR toe wilt?

Doorvragen:

- *Indien ander antwoord dan werkgever, vragen om toe te lichten.*
- *Hoe ziet deze nieuwe manier van roosteren eruit?*

14. Wat vindt de OR/werknemers van deze nieuwe manier waarop de roosters tot stand komen?

Doorvragen:

- *Wat betekent de nieuwe manier van roosteren voor de rol van de OR?*

15. Welke voordelen verwacht u van de nieuwe manier van roosteren?

Doorvragen:

- *Welke voordelen verwacht u voor werkgever?*
[Bijvoorbeeld rol van de manager, samenwerking werknemers en management, minder ziekteverzuim, wijzigingen in roosters, efficiënter werken, minder kosten, aantrekkelijk werkgeverschap.]
- *Welke voordelen verwacht u voor werknemers?*
[Bijvoorbeeld: empowerment werknemers, teamgevoel, onderling vertrouwen, verbetering werk-prive balans, minder wijzigingen in het rooster.]
- *Voor welke werknemers gelden deze voordelen en voor welke werknemers juist niet?*

16. Welke nadelen verwacht u van de nieuwe manier van roosteren?

Doorvragen:

- *Welke nadelen verwacht u voor de werkgever?*
- *Welke nadelen verwacht u voor de werknemer?*
- *Voor welke werknemers gelden deze nadelen?*
- *Voor welke werknemers gelden deze nadelen juist niet?*

18. Wat levert het op als werknemers meer zeggenschap over werktijden krijgen?

19. Brengt dit ook risico's met zich mee?

Randvoorwaarden/kenmerken bedrijf

[LEES OP/PARAFRASEER]: Het laatste gedeelte van dit interview gaat in op de factoren die binnen uw organisatie een rol spelen bij de invoering van een nieuwe manier van roosteren.

20. Welke factoren spelen een rol binnen uw organisatie/de betreffende afdeling in de beslissing om een nieuwe manier van roosteren in te voeren?

Doorvragen: vraag 22 – 26.

21. Organisatiecultuur [In hoeverre speelt organisatiecultuur een rol in de beslissing om naar een nieuwe manier van roosteren te gaan?]

Doorvragen:

- *Is er sprake van een collectieve cultuur of een geïndividualiseerde cultuur?(Worden de werknemers als een groep of als individu benaderd? Zien zij zichzelf ook als groep tegenover het management of andere medewerkers?)*
- *Hoe is de werkwijze binnen het team/de afdeling: mate van zelfsturendheid, rol leidinggevend, inspraakmogelijkheden.*
- *Collegialiteit/vertrouwen: is er onderling vertrouwen om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken?*
- *Is er vertrouwen in het management?*

22. Groepsgrootte en diversiteit

Doorvragen:

- *Speelt de minimale of maximale groepsgrootte een rol?*
- *Spelen aantal te onderscheiden functies, taken/rollen, bevoegdheden/verantwoordelijkheden binnen het team/de afdeling een rol?*
- *Zijn werknemers op meerdere taken/rollen inzetbaar (breed inzetbaar)?*
- *Hoe staat het met de diversiteit binnen het team/de afdeling: werknemers in dezelfde levensfase/privésituatie, gelijke wensen in afstemming werk-privé?*

23. Soort werk

Doorvragen:

- *Is het werk voorspelbaar, routinematig?*
- *In hoeverre is het werk geestelijk/lichamelijk zwaar?*
- *Speelt opleidingsniveau een rol?*

24. Werkaanbod en planningsperiode

Doorvragen:

- *Is het werkaanbod voorspelbaar (pieken en dalen)?*
- *Zijn er minimale en maximale bezettingseisen bekend?*
- *Voor welke periode wordt het rooster opgesteld (lange of korte termijn?)*

25. Faciliterende arbeidsvoorwaarden.

Doorvragen:

- *In hoeverre spelen Cao-regelingen, specifieke bedrijfsregelingen (bijvoorbeeld toeslagen) of door werknemers verworven rechten een rol in het realiseren van meer zeggenschap van werknemers over hun werktijden.*

Afsluiting

[LEES OP/PARAFRASEER]: Dit was de laatste vraag. Heeft u zelf nog opmerkingen of aanvullingen of zijn er punten die nog niet aan de orde zijn gekomen?

Bijlage 3: vragenlijst interview werkgever

Naam interviewer:
Naam geïnterviewde:
Organisatie geïnterviewde:
Datum interview:
Tijdsduur interview:

Inleiding

[LEES OP/PARAFRASEER]: Ten eerste wil ik graag wat algemene vragen stellen over de organisatie, uw functie en op welke manier zelfroosteren van toepassing is binnen uw organisatie.

1. Kunt u kort iets over de organisatie vertellen?

2. Wat is uw functie bij [naam organisatie]?

3. Op welke manier bent u betrokken bij de manier waarop de roosters binnen de organisatie tot stand komen?

4. Waarom bent u geïnteresseerd in zelfroosteren?

Doorvragen

- *Wat verstaat u onder zelfroosteren?*
- *Is de oriëntatie op zelfroosteren gericht op de gehele organisatie of op een specifieke afdeling?*

Diagnose roosterproces

[LEES OP/PARAFRASEER]: De volgende vragen gaan over het huidige roosterproces van de organisatie of de afdeling waar wordt overwogen om zelfroosteren in te voeren

6. Kunt u kort vertellen hoe het huidige rooster eruit ziet?

Doorvragen:

- *Voor welke functiegroep(en) is dit dienstrooster van toepassing?*
- *Hoeveel werknemers werken volgens dit rooster?*
- *Worden werknemers ingedeeld in ploegen, teams, per individu?*
- *Is deze indeling wisselend of steeds hetzelfde?*
- *Voor welke periode wordt het rooster opgesteld (aantal weken, maanden)?*
- *Wat is de roostercyclus (na hoeveel weken begin je aan dezelfde cyclus)?*

<p>7. Op welke manier komen de roosters tot stand?</p> <p><i>Doorvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie is er verantwoordelijk voor het maken van de roosters?</i> • <i>Wat is de functie van deze persoon?</i> • <i>Is dit een op zichzelf staande functie of is dit een werknemer met extra verantwoordelijkheden op dit gebied?</i> • <i>Wat is de invloed van werknemers bij de manier waarop de roosters tot stand komen?</i>
<p>8. Er kunnen verschillende vormen van individueel roosteren onderscheiden worden. Zie schema NCSI met korte toelichting op de vormen. Welke vorm komt volgens u overeen met de huidige manier van roosteren binnen uw bedrijf?</p> <p><i>Doorvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kunt u toelichten waarom deze vorm het meest overeenkomt?</i> • <i>Bij [vorm individueel roosteren] is er sprake van [kenmerken van deze vorm van individueel roosteren]. Komt dit overeen met wat er binnen uw organisatie/de afdeling gebeurt?</i>
<p>9. Wat zijn de voordelen voor de werknemer bij de manier waarop het rooster nu tot stand komt?</p> <p><i>Doorvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bijvoorbeeld: empowerment werknemers, teamgevoel, onderling vertrouwen, verbetering werk-prive balans, minder wijzigingen in het rooster.</i> • <i>Voor wie gelden deze voordelen?</i> • <i>Voor wie gelden deze voordelen niet?</i>
<p>10. Wat zijn de voordelen voor de werkgever bij de manier waarop het rooster nu tot stand komt?</p> <p><i>Doorvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bijvoorbeeld rol van de manager, samenwerking werknemers en management, minder ziekteverzuim, wijzigingen in roosters, efficiënter werken, minder kosten, aantrekkelijk werkgeverschap.</i>
<p>11. Wat zijn voor werknemers de nadelen of beperkingen bij de manier waarop het rooster nu tot stand komt?</p> <p><i>Doorvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bijvoorbeeld: objectiviteit in vaststellen roosters, mate waarin voorkeuren kunnen worden aangegeven en worden gehonoreerd, conflicten tussen werknemers.</i> • <i>Voor wie gelden deze nadelen?</i> • <i>Voor wie gelden deze nadelen niet?</i>

12. Wat zijn voor werkgevers de nadelen of beperkingen bij de manier waarop het rooster nu tot stand komt?

Doorvragen:

- *Bijvoorbeeld: objectiviteit in vaststellen roosters, mate waarin voorkeuren kunnen worden aangegeven en worden gehonoreerd, conflicten tussen werknemers, tijd die wordt besteed aan het opstellen van de roosters.*

Toekomst roosterproces

[LEES OP/PARAFRASEER]: De organisatie oriënteert zich op zelfroosteren/is voornemens zelfroosteren in te voeren. De volgende vragen gaan over het toekomstige roosterproces van de organisatie of de betrokken afdeling.

13. Kunt u aan de hand van het NCSI-schema aangeven naar welke vorm van individueel roosteren de organisatie toe wilt?

Doorvragen:

- *Indien ander antwoord dan OR/werknemer, vragen om toe te lichten.*

14. Waarom wil de organisatie deze volgende stap maken?

15. Welke voordelen verwacht u van de nieuwe manier van roosteren?

Doorvragen:

- *Welke voordelen verwacht u voor werkgever?
[Bijvoorbeeld rol van de manager, samenwerking werknemers en management, minder ziekteverzuim, wijzigingen in roosters, efficiënter werken, minder kosten, aantrekkelijk werkgeverschap.]*
- *Welke voordelen verwacht u voor werknemers?
[Bijvoorbeeld: empowerment werknemers, teamgevoel, onderling vertrouwen, verbetering werk-prive balans, minder wijzigingen in het rooster.]*
- *Voor welke werknemers gelden deze voordelen en voor welke werknemers juist niet?*

16. Welke nadelen verwacht u van de nieuwe manier van roosteren?

Doorvragen:

- *Welke nadelen verwacht u voor de werkgever?
[Bijvoorbeeld: objectiviteit in vaststellen roosters, mate waarin voorkeuren kunnen worden aangegeven en worden gehonoreerd, conflicten tussen werknemers, tijd die wordt besteed aan het opstellen van de roosters.]*
- *Welke nadelen verwacht u voor de werknemer?
[Bijvoorbeeld: objectiviteit in vaststellen roosters, mate waarin voorkeuren kunnen worden aangegeven en worden gehonoreerd, conflicten tussen werknemers, tijd die wordt besteed aan het opstellen van de roosters.]*
- *Voor welke werknemers gelden deze nadelen?*
- *Voor welke werknemers gelden deze nadelen juist niet?*

Randvoorwaarden/kenmerken bedrijf

[LEES OP/PARAFRASEER]: Het laatste gedeelte van dit interview gaat in op de factoren die binnen uw organisatie een rol spelen bij de invoering van een nieuwe manier van roosteren.

17. Welke factoren spelen een rol binnen uw organisatie/de betreffende afdeling in de beslissing om een nieuwe manier van roosteren in te voeren?

Doorvragen: vraag 22 – 26.

18. Organisatiecultuur [In hoeverre speelt organisatiecultuur een rol in de beslissing om naar een nieuwe manier van roosteren te gaan?]

Doorvragen:

- *Is er sprake van een collectieve cultuur of een geïndividualiseerde cultuur?(Worden de werknemers als een groep of als individu benaderd? Zien zij zichzelf ook als groep tegenover het management of andere medewerkers?)*
- *Hoe is de werkwijze binnen het team/de afdeling: mate van zelfsturendheid, rol leidinggevend, inspraakmogelijkheden.*
- *Collegialiteit/vertrouwen: is er onderling vertrouwen om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken?*
- *Is er vertrouwen in het management?*

19. Groepsgrootte en diversiteit

Doorvragen:

- *Speelt de minimale of maximale groepsgrootte een rol?*
- *Spelen aantal te onderscheiden functies, taken/rollen, bevoegdheden/verantwoordelijkheden binnen het team/de afdeling een rol?*
- *Zijn werknemers op meerdere taken/rollen inzetbaar (breed inzetbaar)?*
- *Hoe staat het met de diversiteit binnen het team/de afdeling: werknemers in dezelfde levensfase/privésituatie, gelijke wensen in afstemming werk-privé?*

20. Soort werk

Doorvragen:

- *Is het werk voorspelbaarheid, routinematig?*
- *In hoeverre is het werk geestelijk/lichamelijk zwaar?*
- *Speelt opleidingsniveau een rol?*

21. Werkaanbod en planningsperiode

Doorvragen:

- *Is het werkaanbod voorspelbaar (pieken en dalen)?*
- *Zijn er minimale en maximale bezettingseisen bekend?*
- *Voor welke periode wordt het rooster opgesteld (lange of korte termijn?)*

22. Faciliterende arbeidsvoorwaarden.

Doorvragen:

- *In hoeverre spelen Cao-regelingen, specifieke bedrijfsregelingen (bijvoorbeeld toeslagen) of door werknemers verworven rechten een rol in het realiseren van meer zeggenschap van werknemers over hun werktijden.*

Afsluiting

[LEES OP/PARAFRASEER]: Dit was de laatste vraag. Heeft u zelf nog opmerkingen of aanvullingen of zijn er punten die nog niet aan de orde zijn gekomen?