

ZELFROOSTEREN IS VOORDELIJG VOOR WERKNEMER ÉN WERKGEVER

# Werken wanneer het uitkomt

**Het lijkt vooral een feestje voor de werknemers: werken wanneer ze daar zin in hebben door middel van zelfroosteren.**

**Maar ook werkgevers ervaren er voordelen van. Zij zijn immers altijd op zoek naar mogelijkheden om de arbeidscapaciteit flexibel en optimaal te benutten.**

Werknemers willen inderdaad meer mogelijkheden om hun werktijden af te stemmen op hun privéomstandigheden. Het effect? Over het algemeen grote tevredenheid, minder verzuim en bereidheid om vaker wat langer door te werken.

## Dimensie

Het is dus zeker interessant om te kijken wat zelfroosteren of elementen daarvan

kunnen betekenen voor uw organisatie. Zelfroosteren betekent letterlijk dat werknemers zelf hun rooster bepalen. Belangrijke dimensie is de mate van zeggenschap van de werknemer. Van ruilen en het werken met voorkeursroosters tot werken op het tijdstip dat de werknemer zelf wil: hoe meer zeggenschap, des te meer sprake is van zelfroosteren. In het proces van zelfroosteren doorloopt de organisatie verschillende stappen (zie het kader hieronder).

Invoeren van zelfroosteren doet uw organisatie niet zomaar. Het vraagt om een grote tijdsinspanning en financiële en organisatorische investeringen. Het moet dus wat opleveren. In de praktijk zijn er naast de betere balans in werk en privé voor de werknemer en de flexibiliteit voor de werkgever nog meer voordelen, zoals:

- een slimmere invulling van de capaciteit;
- aantrekkelijk werkgeverschap;
- aansluiting op Het Nieuwe Werken;
- verrijking van de competenties.

## Behoeften

Zelfroosteren vraagt om een scherpe kijk op de benodigde bezetting. Voor veel organisaties betekent dit een andere gedachtegang: niet meer een standaard rooster maken, maar eerst goed kijken naar het werk-aanbod bepaald door de werklijnen, de klantvragen of de behoeften van de cliënten.

## De stappen van zelfroosteren

<b>Stap 1</b>	<b>Ken het werkaanbod</b> Bepaal wat uw organisatie minimaal en maximaal aan bezetting nodig heeft. Het werkaanbod wordt vaak bepaald door de werkgever, maar kan ook een teamverantwoordelijk zijn.
<b>Stap 2</b>	<b>Aangeven van roosterwensen</b> Nu zijn de werknemers aan zet door aan te geven op welke tijden zij willen werken binnen de gestelde grenzen en spelregels.
<b>Stap 3</b>	<b>Vergelijken van de wensen met het aanbod</b> Nu moeten de wensen vergeleken worden met het werkaanbod. In de praktijk matcht 80% vaak al.
<b>Stap 4</b>	<b>De puzzel verder oplossen</b> De verdere 20% (of minder of meer) moet verder opgelost worden. Dat kan een roosterafdeling, een team van werknemers of een softwaresysteem doen. Het komt erop neer dat medewerkers soms hun wensen moeten intrekken en/of aangepaste tijden moeten accepteren. Hiervoor moet de werkgever spelregels opstellen.
<b>Stap 5</b>	<b>Het rooster is gereed</b> en moet voor iedereen inzichtelijk zijn.

**Per seizoen, per maand, per dag en per tijdstip anders**

Vervolgens bepaalt de organisatie welke inzet op welk moment nodig is. Dit kan per seizoen, per maand, per dag en per tijdstip anders zijn. Zo kan er piekdrukte zijn rond de feestdagen, ruimere openingstijden gewenst zijn vanwege een tijdelijke actie of zijn er onverwachts veel patiënten. Deze



nieuwe kijk levert veel organisaties inzicht op als: 'Niet alle werkzaamheden hoeven we gedurende de nacht uit te voeren', 'Niet alle klantvragen zijn urgent en moeten dezelfde dag nog worden afgehandeld' of 'We hebben niet altijd tien mensen nodig'. Kanttekening hierbij is dat zelfroosteren niet als probaat middel bedoeld is om op de werkbezetting te bezuinigen. Het kan helpen om tot een efficiëntere capaciteitsplanning te komen, maar ook zonder zelfroosteren kan een organisatie hieraan werken.

## Zweden

Met zelfroosteren kan de werkgever voldoen aan de verschillende behoeften per leeftijdsgroep, levensfase en zelfs per persoon. Dit is niet alleen interessant om de huidige werknemers mee te blijven binden. Het is ook een prima middel om nieuwe groepen werknemers te bereiken die be-

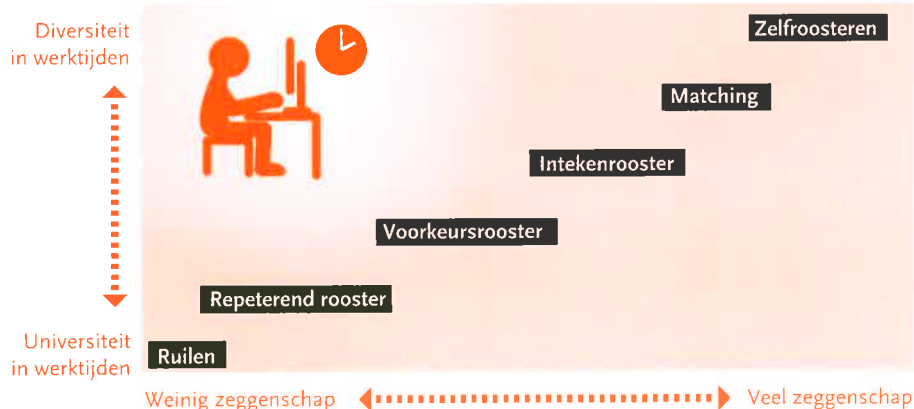
## Zelfroosteren kan een pre zijn bij de werving van nieuwe werknemers

hoefte hebben aan meer flexibiliteit in werktijden. Denk bijvoorbeeld aan herintreders, mantelzorgers en jongeren. In Zweden waar de trend pakweg tien jaar geleden ontstond, is zelfroosteren zelfs een pre bij de werving van nieuwe werknemers. Zelfroosteren sluit ook goed aan bij de moderne werkgever die aan Het Nieuwe Werken doet. Zo biedt uw bestuurder de werknemers op kantoor de mogelijkheid aan om flexibel en thuis te werken.

## Kruisbestuiving

Met zelfroosteren heeft uw organisatie ook mogelijkheden voor flexibiliteit voor de werknemers die niet (altijd) plaatsafhankelijk kunnen werken, zoals medewerkers die in de zorg, achter de balie of in de productie werken. Een toekomstig voordeel is kruisbestuiving van kennis. Het werken in een vast

## De invloed van de werknemer op zijn werktijden



duo of vaste ploeg is bij zelfroosteren meestal niet meer vanzelfsprekend. Dat is wennen, maar pakt in de praktijk positief uit voor de onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Regelmatig veel verschillende collega's zien zorgt vaak voor een goede onderlinge band onder de werknemers. Ook zijn er organisaties die om de mogelijkheid van flexibiliteit te vergroten, zorgen dat de werknemers op meerdere fronten inzetbaar zijn. Dit geeft een nieuwe kijk op het competentie- en loopbaanbeleid.

De genoemde voordelen kunnen voor uw bestuurder een reden zijn om zelfroosteren uit te proberen, maar besef dat zelfroosteren veel vraagt van uw organisatie. Hij moet beginnen met een goede oriëntatie. Misschien komt hij er dan achter dat de huidige situatie voldoende soelaas biedt of dat hij met een kleine aanpassing veel resultaat kan boeken.

## Ladder

Een goede oriëntatie houdt in dat de werkgever kijkt naar de wensen en aanleidingen in de organisatie. Hij krijgt een beeld aan de hand van ideeën uit het werkoverleg, interviews, klachten van werknemers over hun werktijden en informatie uit de werktijdenregistraties, de Risico-Inventarisatie en Evaluatie en analyses van ziekteverzuimcijfers, de leeftijdopbouw en in- en uitstroomcijfers. Ook is het van belang te weten hoe uw organisatie en de diverse onderdelen daarvan nu omgaan met werktijden. Het schema

hierboven kan daarbij helpen (bron: brochure Individueel roosteren, NCSI 2008). Het brengt de verschijningsvormen van werktijden in kaart in volgorde van oplopende mate van zeggenschap voor werknemers. De 'ladder' biedt de volgende verschijningsvormen:

## Het is interessant op welke plek uw organisatie op de ladder staat

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

Zelfroosteren is de meest vérgaande vorm. Het is interessant om te weten op welke plek de diverse onderdelen van uw organisatie op de ladder staan. En voorts kijkt u welke stappen de werkgever moet maken voor het beste resultaat.

## Noodzakelijk

Bij iedere roostervorm zijn typerende organisatiekenmerken te onderscheiden. Organisaties die verder willen komen op 'de ladder', kunnen uit het schema op de volgende pagina afleiden welke ontwikkelingen op organisatorisch niveau noodzakelijk zijn en vice versa. Daarbij hebben cultuur, grootte van de groep, werkaan-

bod, facilitaire vereisten en de rol van de leidinggevende van de bewsute groep veel invloed.

### Inspiraak

Om zelfroosteren in te voeren, heeft uw organisatie voldoende draagvlak nodig. Dit vraagt om goede communicatie met en inspraak van alle deelnemers. Daarbij moet de bestuurder rekening houden met uw ondernemingsraad. Volgens de WOR moet de werkgever een werktijdenregeling of een verandering daarvan ter instemming voorleggen aan de medezeggenschap. Zonder instemming van de OR kan de werkgever dus niet aan zelfroosteren beginnen. Het is verstandig als de werkgever de OR vanaf het begin – dus al bij de eerste oriëntatie – bij de invoering van zelfroosteren betreft. Uw raad weet immers uit eigen ervaring of en hoe zelfroosteren in uw organisatie kan werken. Is zelfroosteren eenmaal praktijk (of pilot), dan betekent dat voor u – overigens

ook voor de werkgever – dat u uw vertrouwde rol moet loslaten. Daar waar de OR eerder instemmingsrecht had op een verandering van werktijden, bepalen nu de werknemers zelf hun werktijden. Hou vast voor de OR zijn de voorwaarden en

## Zonder uw instemming kan de werkgever er niet aan beginnen

spelregels. Bij de aanpassing van voorwaarden en spelregels komt het instemmingsrecht van de ondernemingsraad in beeld. Daarnaast moet u proberen waakzaam te zijn op de bepaling van het werkaanbod. Het is raadzaam om hier evaluatieafspraken over te maken. Het kan geen kwaad om op een vast moment, bijvoorbeeld elke twee maanden, met uw bestuurder te bespreken hoe het met het

zelfroosteren gaat. Vergeet daarbij vooral niet vooraf met uw achterban te praten over hun bevindingen. Er is een grote kans dat de werknemers, na even te moeten wennen, meer gemotiveerd zijn dankzij de invloed die zij nu kunnen hebben op hun werktijden.

### Wondermiddel

Zelfroosteren kan dus een mooi instrument kan zijn. Maar inmiddels is bekend dat zelfroosteren niet altijd een wondermiddel is. Dat komt soms doordat er geen goede keuze gemaakt in de manier van zelfroosteren, er onvoldoende tijd en aandacht is gestoken in de oriëntatie of omdat zelfroosteren simpelweg niet past bij de functies en werksituaties in de organisatie. Des te belangrijker dus om dat van te voren te checken!

*Nicole Pikkemaat, trainer, adviseur en coach  
Arbeid en Gezondheid, FNV Formaat,  
e-mail: Nicole.Pikkemaat@fnvformaat.nl*

Roostervorm	Organisatorische kenmerken				
	Cultuur	Groep	Werkaanbod (planningshorizon)	Facilitaire vereisten	Rol leidinggevende
Ruilen	Collectieve cultuur Geringe betrokkenheid en collegialiteit	Grote groep werknemers, geringe diversiteit in voorkeuren	Zeep voorspelbaar, lange termijn (1-2 jaar)	Planner met planbord (papier, digitaal of anders)	Hiërarchisch, top-down, bepaalt bezetting en rooster
Repeterend Rooster	Collectieve cultuur Geringe betrokkenheid en collegialiteit	Grote groep werknemers, geringe diversiteit in voorkeuren	Voorspelbaar, middel-lange termijn (half - 1 jaar)	Planner met planbord (papier, digitaal of anders)	Hiërarchisch, top-down, bepaalt bezetting en rooster
Voorkeurs-rooster	Individuele cultuur Redelijk hoge betrokkenheid en collegialiteit	Middelgrote groep werknemers, enige mate van diversiteit in voorkeuren	Matig voorspelbaar (2-3 maanden)	Planner, digitaal planbord, communicatie middelen (e-mail)	Faciliterend, bepaalt bezetting en rooster
Inteken-rooster	Individuele cultuur Hoge betrokkenheid en collegialiteit	Middelgrote groep, grote mate van diversiteit in voorkeuren	Dynamisch (1-2 maanden)	Interactief en digitaal planbord, via internet voor medewerkers toegankelijk	Faciliterend, eindverantwoordelijk voor rooster
Matching	Individuele cultuur Hoge betrokkenheid en collegialiteit	Middelgrote groep, grote mate van diversiteit in voorkeuren	Dynamisch (1-2 maanden)	Interactief en digitaal planbord, via internet voor medewerkers toegankelijk	Faciliterend, eindverantwoordelijk voor rooster
Zelfroosteren	Individuele cultuur Zelfsturende werknemers Hoge betrokkenheid en collegialiteit	Kleine groep medewerkers, grote mate van diversiteit in voorkeuren	Dynamisch (0-2 maanden)	Interactief en digitaal planbord, via internet voor medewerkers toegankelijk	Coachend en ondersteunend