



## Zelfroosteren: veel besproken, weinig uitgevoerd

---

De meeste organisaties houden vast aan het oude concept van 'vaste' diensten van meestal acht uur in combinatie met een dominante rol voor de dienstplanner. Zo blijkt uit het onderzoek van TNO, FNV Formaat en NCSI bij vijftien organisaties die op het gebied van individueel roosteren zeggen voor te lopen.

"Jammer dat werknemers nog zo weinig mogelijkheden hebben om hun werktijden zelf te bepalen. Het zou leiden tot grotere tevredenheid en een betere afstemming tussen werk en priv?", aldus Nicole Pikkemaat van FNV Formaat, die zich baseert op de ervaringen in Zweedse organisaties. Zij vindt voor haar uitspraak bevestiging in de recente cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO. Daaruit blijkt ook dat voor oudere werknemers flexibele werktijden van alle arbeidsvoorwaarden er het meest aan bijdragen dat zij kunnen doorwerken in de huidige functie.

### Praktijk anders

Er wordt weliswaar veel over zelfroosteren gesproken, maar de praktijk leert anders. Van de vijftien onderzochte organisaties verdeeld over verschillende sectoren, bleek er ??n het zelfroosteren in de praktijk te brengen, terwijl de overige bezig zijn stappen in die richting te zetten. De dienstplanner of roosteraar speelt hier nog wel een belangrijke rol.

### Verwachtingen verschillen

Organisaties blijken verschillende verwachtingen te hebben van een roosterproces met meer medewerkersparticipatie. Staat een organisatie nog aan het begin van zo'n proces, dan zijn de ambities hoog en laat men zich bij het invoeren van meer maatwerk vooral leiden door de beoogde eindopbrengst. Organisaties die al enige ervaring hebben met meer zeggenschap over werktijden zijn daarentegen wat milder gestemd. "Zij beseffen dat wijziging van het roosterproces niet zomaar gaat, maar vooral ook complexe veranderkundige vraagstukken met zich meebrengt die om een oplossing vragen", aldus TNO-onderzoeker Erik Jan van Dalen die ervaring heeft in het begeleiden van organisaties naar meer zeggenschap over werktijden. "Vaak is het aanschaffen van roostersoftware de aanleiding om aan zelfroosteren te werken, terwijl dat juist omgekeerd moet zijn."

### Onvoorspelbare werkvoorraad

Het praktijkonderzoek toont aan dat zelfroosteren vooral past in organisaties met een onvoorspelbare werkvoorraad. "Meer zeggenschap van medewerkers over hun werktijden, zal het meest kansrijk zijn in een omgeving waarin de veranderbereidheid aanwezig is en waar het management ruimte geeft om open en zonder verborgen agenda te experimenteren" vervolgt Van Dalen.

### Deelnemende organisaties

De vijftien organisaties die aan het onderzoek deelnamen lopen voor op het gebied van individueel roosteren. Ze zijn afkomstig uit de sectoren zorg, vervoer/ transport/ logistiek, entertainmentindustrie en voeding. In het onderzoek werden zowel werkgevers als medezeggenschap geïnterviewd aan de hand van een gestructureerde vragenlijst.

### **Aanbevelingen**

De ervaringen van de vijftien onderzochte organisaties met individueel roosteren leveren aanbevelingen op voor andere organisaties om te komen tot meer maatwerk in roosterprocessen.

Een samenvatting van het onderzoek is te vinden op [Individueel roosteren in Nederland](#).