

# Gezond, gezonder, gezondst? Wat zijn gezonde roosters?<sup>1</sup>

Sarika Verbiest, Anneke Goudswaard, Hanneke Kooij-de Bode,  
Michiel de Looze, Tim Bosch en Merle Blok

*Veel organisaties zijn om uiteenlopende redenen op zoek naar nieuwe roosters of rooster-aanpassingen. Naast een vergrijzend personeelsbestand, kan het gaan om redenen als behoefte aan meer flexibiliteit in de bezetting, noodzaak tot langere openingstijden voor de klanten, of noodzaak tot kostenbesparing door een efficiëntere inzet van personeel (Goudswaard et al., 2011). Ongeacht de aard van de achterliggende reden, is het van belang om de mogelijke implicaties van een nieuw rooster voor de gezondheid van individuele medewerkers in het oog te houden. Uit de literatuur is bekend dat het werken op onregelmatige tijden verhoogde gezondheidsrisico's met zich meebrengt (Boivin et al., 2007; Bambra et al., 2008). Ook wordt in de wetenschappelijke literatuur gesuggereerd dat ouderen een lagere tolerantie hebben voor onregelmatig werk (Bonnefond et al., 2006).*

De haven van een grote gemeente in Nederland heeft sinds jaren het beleid dat medewerkers ouder dan 55 jaar geen nachtdiensten hoeven te draaien. Dit betekent dat jongere medewerkers de bezetting in de nacht op peil houden. Met het vergrijzende personeelsbestand in de haven is dit beleid onhoudbaar. Jongeren worden in toenemende mate onevenredig belast en ook ouderen zullen in de nacht moeten gaan werken om de bezetting op peil te houden. Het havenbedrijf heeft laten onderzoeken wat een dienstenrooster zou kunnen zijn waarin jongeren en ouderen op een gezonde manier meedraaien.

Het opstellen van een geschikt dienstenrooster voor het havenbedrijf begon met een kritische inschatting van de capaciteitsbehoefte. Op basis daarvan bleek het mogelijk een gezondheidkundig optimaal rooster op te stellen. Een van de uitgangspunten hierbij was de functieduur (het aantal jaar dat de medewerker al een functie beoefent die volcontinu werken vereist) te hanteren in plaats van de leeftijdsgrens van 55 jaar.

---

S.E. Verbiest MSc, dr. A. Goudswaard, dr. T. Bosch en dr. J.M. Kooij-de Bode zijn als onderzoeker/adviseur verbonden aan TNO. Prof. dr. M.P. de Looze is projectleider bij TNO en bijzonder hoogleraar Productie-ergonomie aan de Vrije Universiteit. Drs. M.M. Blok is onderzoeker en projectleider bij TNO.

Op die manier ontstond er de ruimte om medewerkers die ouder zijn dan 55 jaar, toch nog op een verantwoorde wijze nachtdiensten te laten draaien. Aangezien de 55+ regeling al sinds jaren bestaat, zal het echter geen sinecure zijn om nieuw beleid geaccepteerd te krijgen door de medewerkers en andere belanghebbenden binnen de haven.

### ***Probleemstelling***

Bij het vinden van een optimaal rooster is het voor veel organisaties de kunst een goede balans te vinden tussen het organisatie/prestatie- en het werknemersperspectief. Het gaat er niet om het werk en de organisatie aan te passen aan de behoeften van de werknemers, maar wel om het werk zodanig te organiseren dat er op een zo gezond en productief mogelijke manier wordt gewerkt.

Om terug te grijpen op het voorbeeld van de haven: als alle 55-plussers nachtdiensten zouden draaien, dan zou dit wellicht de efficiency en productie ten goede komen omdat er meer medewerkers beschikbaar zijn om in te zetten. Maar op de langere termijn zou het de gezondheid van de medewerkers schaden omdat werken in de nachtdienst op oudere leeftijd steeds bezwaarlijker wordt (De Looze et al., 2012). Uiteindelijk raakt de haven dan nog verder van huis, bijvoorbeeld door veel langdurig zieken. Ontziemaatregelen zijn aan de andere kant vaak populair bij de oudere werknemers zelf, maar vergroten de inzetbaarheid van de oudere werknemers niet (Van der Torre, 2008) en blijken op een gegeven moment onhoudbaar voor het productieproces, te duur of een te grote belasting voor de jongere collega's.

---

## *Vaak is weerstand tegen verandering niet rationeel, maar emotioneel*

---

Het nemen van een besluit dat er een (nieuw) gezonder rooster nodig is, is één stap. Een nieuw rooster moet ook worden ingevoerd. Medewerkers en andere belanghebbenden moeten er in de praktijk mee gaan werken. Een nieuw rooster wordt niet altijd in een keer geaccepteerd door iedereen in de organisatie. Soms wordt er al jaren lang met een bepaald rooster gewerkt. Medewerkers zijn daar aan gewend en hebben hun leven daar op ingericht. Onderzoek wijst uit dat gewoonten zeer lastig te doorbreken zijn en ingesleten patronen moeilijk te veranderen zijn (Tiemeijer et al., 2009; Straathof, 2009). Vaak is weerstand tegen

verandering ook niet rationeel, maar emotioneel en is deze gebaseerd op gevoelens (Heath & Heath, 2010). Je kan medewerkers voorzien van informatie over de ongezondheid van het huidige rooster, maar dat wil niet zeggen dat zij dan ook direct enthousiast zijn voor een nieuw rooster. “Mensen gaan zich niet opeens anders gedragen als ze een goed idee horen of lezen” (Jonker & De Witte, 2010: 21). Een verandering in het rooster kan bovendien gevolgen hebben voor de honorering. De financiële vergoeding voor onregelmatig werk is een wezenlijke factor die onregelmatig werk voor velen aantrekkelijk maakt (De Looze et al., 2012). Het is duidelijk dat deze zaken verandering van het rooster een complex proces maken.

### **Vraagstelling**

Het vinden van een zo gezond mogelijk rooster dat is afgestemd op de taak die moet worden uitgevoerd en op de omgeving waarin de organisatie opereert, vormt een uitdaging. De vraag die dit artikel in dat kader behandelt, is:

*Hoe kan een organisatie beoordelen of een specifiek rooster optimaal is vanuit gezondheidskundig oogpunt en past bij de organisatie?*

Met het beantwoorden van deze vraag draagt dit artikel bij aan de gangbare discussies over arbeidsvoorwaarden, leeftijdsbewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid tussen HRM en diverse belanghebbenden in de organisatie: management, medewerkers, ondernemingsraad et cetera.

### **Gezonde roosters**

Wat zijn kenmerken van roosters en hun effecten op het welzijn van medewerkers en waar moet je als organisatie op letten bij ieder kenmerk? Uit de literatuur over werktijden en gezondheid zijn verschillende roosterkenmerken te destilleren die van belang zijn.

### **Roosterkenmerken**

#### *Nachtdiensten en vroege start*

Vanuit gezondheidsoogpunt is nachtarbeid onwenselijk. Onderzoek laat zien dat klachten over slaapstoornissen en spijsverteringsproblemen significant afnemen na afschaffing van nachtarbeid (Bambra et al., 2008). Het risico op ongevallen wordt bij meer nachtdiensten ook hoger (Spencer et al., 2006). Bij een eis tot continue bemensing is afschaffing van nachtdiensten echter geen optie. Het advies is om het aantal aaneengesloten nachtdiensten te beperken tot maximaal drie achtereenvolgende (Van Drongelen, Jansen en Vos, 2004).

Het tijdstip waarop een dienst begint of eindigt heeft een effect op de slaap (Åkerstedt, 2003; Baaijens & Jansen, 2006). Een vroeg tijdstip van opstaan (tussen 04:00 en 05:00 uur) wordt sterk in verband gebracht met slaperigheid gedurende de rest van de dag (Åkerstedt, 2007). Het tijdstip van dienstwisseling kan slaaptekort tot gevolg hebben (Kecklund & Åkerstedt, 1995; Baaijens & Jansen, 2006). Het advies is om de ochtenddienst daarom niet voor 07:00 uur starten. Een discussiepunt in de praktijk is het feit dat werknemers vaak graag vroeg starten om files te vermijden. Vanuit de tevredenheid van medewerkers is dit een aandachtspunt.

#### *Weekenden en avonddiensten*

Uit de praktijk (Goudswaard et al., 2011) blijkt dat het voor werknemers belangrijk kan zijn om zoveel mogelijk vrije tijd met hun gezinsleden te kunnen delen of deel te kunnen nemen aan sociale activiteiten en te sporten. Vanuit dit oogpunt zijn vrije weekenden en avonden van belang. Ook blijkt uit de praktijk dat werknemers over het algemeen meer bezwaar hebben tegen halve weekenden werken dan tegen hele weekenden. Dit heeft voor een groot deel te maken met het feit dat in het laatste geval ook meer hele weekenden vrij worden ingepland. Het advies is om medewerkers zo veel als mogelijk besteedbare vrije tijd in de weekenden en zo veel als mogelijk vaste doordeweekse avonden vrij te geven, zodat het sociale leven en het gezinsleven normaal kunnen blijven functioneren (Jansen & Kroon, 1995). Hierbij is het van belang om rekening te houden met individuele verschillen tussen werknemers.

---

## *Het risico op ongevallen neemt toe naarmate men meer dagen aaneengesloten werkt*

---

#### *Duur van de werkdag*

Er bestaat een groot aantal studies naar de effecten van het aantal uren per dag op de gezondheid van werknemers (Van der Hulst, 2003). Studies tonen aan dat een 12-urige dienst alleen geschikt is, wanneer het om fysiek licht inspannend werk gaat. Wanneer de mentale of emotionele stress hoog is, moet een lange werkduur worden vermeden (Knaught & Hornberger, 2003). Een 12-urige dienst zorgt voor meer vermoeidheid dan een 8-urige, wat kan leiden tot een lagere efficiëntie van werken en een toename in het aantal fouten en ongelukken (Folkard & Lombardi, 2006) en gezondheidsproblemen. Het advies is een maximale arbeidsduur van 9 uur per dienst, en voor nachtdiensten 8 uur. Het advies is

bovendien om het verlengen van de werkdag alleen in overweging te nemen wanneer de aard en de zwaarte van het werk het toelaten om langer door te werken en wanneer het ploegensysteem zo ontworpen is dat de accumulatie van vermoeidheid minimaal is.

#### *Rust*

De lengte van de dienstreeks betreft de totale reeks van diensten voor dat er een aantal rustdagen worden ingepland (Jansen & Kroon, 1995). Een review onder de bestaande wetenschappelijke literatuur op het gebied van reekslengte laat zien dat het risico op ongevallen toeneemt naarmate men meer dagen aaneengesloten werkt (Estabrooks et al., 2009). Bij ploegendiensten waar nachtarbeid in voorkomt, is het verstandig om de reekslengte te beperken tot drie diensten. Een langere reeks is af te raden. Een te lange rustperiode (vijf dagen of meer) wordt echter ook weer afgeraden, aangezien men dan te lang afwezig is van het werk. In de praktijk hechten bepaalde groepen werknemers echter aan een lange dienstreeks naast een lange periode vrije tijd, waarbij zij deze tijd ofwel benutten voor ontspanning ofwel voor nevenactiviteiten; zo hebben sommige werknemers een eigen bedrijf. Dit laatste doet dan weer inbreuk op de herstelbehoefte na de dienstreeks.

Lange periodes aan het werk zonder pauze dragen bij aan vermoeidheid en slaperigheid en het risico op ongelukken. Het houden van korte pauzes binnen een dienst blijkt deze effecten te verminderen (Spencer et al., 2006). Alhoewel het vaststaat dat pauzes tijdens een shift belangrijk zijn, is er nog altijd een gebrek aan wetenschappelijk bewijs wat de optimale duur en timing zijn van pauzes (Looze et al., 2010). Het advies is om minimaal de wettelijke verplichte pauzes te nemen (Arbeidstijdenwet).

#### *Voorspelbaarheid*

Wetenschappelijke literatuur naar effect van voorspelbaarheid laat zien dat het hebben van regelmaat belangrijk is (Jansen & Kroon, 1995), maar dat de effecten van gebrek aan regelmaat sterk individueel verschillen (Van Eekelen et al., 2011). Voorspelbaarheid kan worden gerealiseerd door een herkenbaar patroon, zodat werknemers van te voren weten wanneer ze over een bepaald aantal weken moeten werken. In de praktijk zal het niet altijd lukken om een regelmatig rooster te creëren. In dat geval is het advies om vormen van individueel- of zelfroosteren te hanteren, zodat de flexibiliteit in het rooster zoveel als mogelijk aansluit bij individuele wensen en behoeften van werknemers.

#### *Rotatie*

Bij een voorwaartse rotatierichting volgen de diensten elkaar met de klok mee op: dus van dag naar avond naar nacht. Naar de effecten van

rotatierichting zijn studies uitgevoerd. Daaruit kwam naar voren, dat een voorwaarts roterend (met de klok mee) dienstrooster de voorkeur geniet boven een achterwaarts roterend rooster (tegen de klok in) (Bambra et al., 2008; Knaught, 1995; Åkerstedt, 2003). Het advies is om op basis hiervan diensten zoveel als mogelijk met de klok mee af te wisselen.

Een ander roosterkenmerk betreft rotatiesnelheid: het aantal diensten op rij van één soort. Hoe meer opeenvolgende (nacht)diensten, hoe meer het lichaam zich gaat aanpassen. Dit betekent dat de rotatiesnelheid tussen diensten bij voorkeur hoog is, zodat het lichaam zich juist niet aanpast en de overgangen tussen diensten minder groot zijn. Diverse wetenschappelijke studies laten zien dat een snel roterend rooster (met een wisseling om de drie dagen) de voorkeur heeft boven wekelijks roterende roosters (Bambra et al., 2008). Het advies is om op basis hiervan het aantal van dezelfde diensten achtereen zo veel als mogelijk te beperken en een snel roterend rooster te hanteren. Er bestaan echter werknemers die juist niet kunnen wennen aan de voortdurende omschakelingen, omdat ze na jaren roosterdienst een eigen discipline hebben ontwikkeld. Het is belangrijk daar rekening mee te houden.

#### *Consignatiediensten*

Bij consignatiediensten (of bindingsdiensten) moet een medewerker bereikbaar zijn om bij onvoorziene omstandigheden te komen werken. Medewerkers werken tijdens de consignatie in principe niet, alleen als het nodig is en mogen ook weer weg als het werk is gedaan. Consignatiediensten zijn sociaal belastend, aangezien de werknemer tijdens deze

---

### *Consignatiediensten zijn sociaal belastend*

---

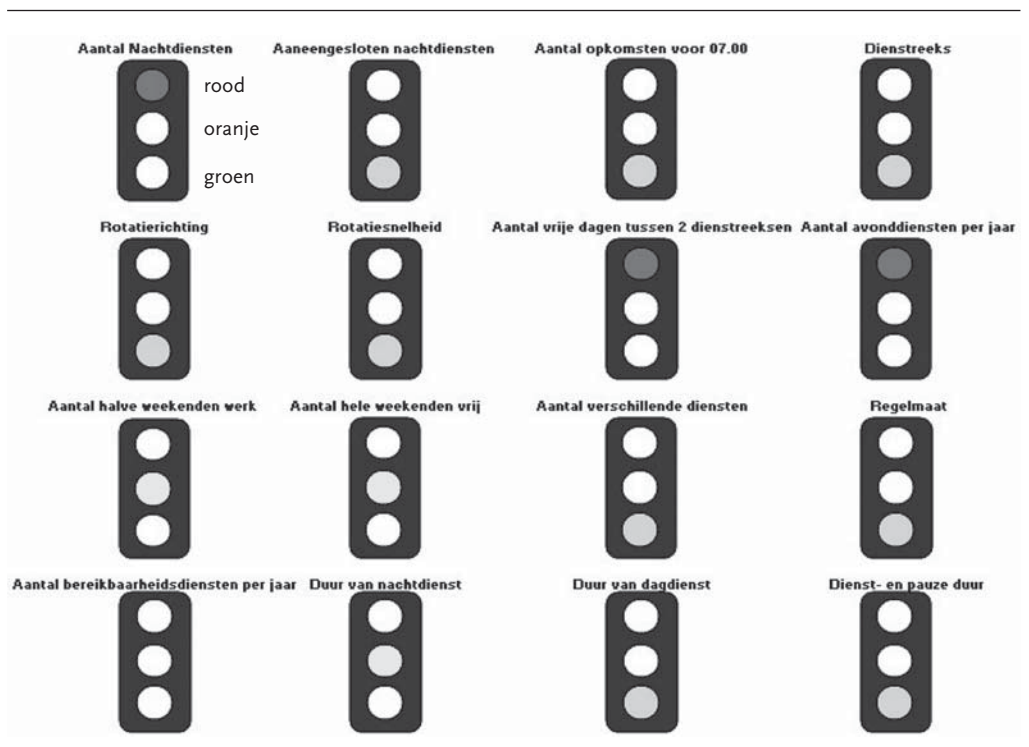
dienst bijvoorbeeld niet van huis kan, geen alcohol kan gebruiken en tijdens privé-activiteiten kan worden opgeroepen. Gezondheidseffecten kunnen ontstaan doordat oproepen in de nacht plaats kunnen vinden en de nachtrust wordt verstoord, maar ook omdat werk dat voortkomt uit een oproep wordt uitgevoerd naast de 'normale' dienst die de dag er voor al heeft plaatsgevonden of de volgende dag nog moet plaatsvinden. Het advies is om, afhankelijk van de aard van het werk, de consignatiediensten zoveel als mogelijk te spreiden over werknemers.

#### ***Puzzel en dialoog***

De hierboven beschreven kenmerken zijn divers. Het vergt een puzzel om als organisatie, rekening houdend met al die kenmerken, te komen

tot een gezond of gezonder rooster. Er bestaan manieren om het leggen van de puzzel gestructureerd aan te pakken. Om bedrijven en werknemers te ondersteunen bij het vinden van gezonde en productieve roosters, kunnen organisaties bijvoorbeeld een digitaal instrument als hulpmiddel inzetten. De input voor een dergelijk instrument kan worden gevormd door een rooster(cyclus). De output kan een goed overzicht bieden van de effecten, bijvoorbeeld in de vorm van een stoplichtmodel (zie figuur 1): roosterkenmerken worden in dat geval weergegeven met stoplichten. Groen licht betekent 'dit kenmerk voldoet aan de norm van gezonde werktijden'. Oranje betekent 'denk na of er ruimte is om dit kenmerk verder te verlichten'. Rood licht betekent 'dit kenmerk voldoet niet aan de norm van gezonde werktijden, probeer hier op te sturen'. Uiteraard is het stoplichtenmodel een voorbeeld. Het punt is dat een vergelijking van verschillende roosters of een check op gezondheidseffecten van een rooster, op een overzichtelijke en objectieve manier gepresenteerd kan worden.

In de praktijk is het niet altijd mogelijk om op alle aspecten 'groen licht' te verkrijgen. Het veranderen van één aspect zal vaak invloed hebben op andere aspecten. Daarom zal per situatie gezocht moeten worden naar een optimum. Een instrument kan worden gebruikt als hulpmiddel voor



Figuur 1. Output van de TNO Shiftwork Evaluation Tool in de vorm van een stoplichtmodel (Goudswaard et al., 2011).<sup>2</sup>

besluitvorming in de keuze voor alternatieve roosters, maar biedt geen beste oplossing zonder er vervolgens de dialoog met elkaar over aan te gaan. In iedere organisatie spelen weer andere dingen waar belang aan wordt gehecht. Kortom, hét gezondste rooster bestaat niet.

Een instrument maakt een evaluatie van een bestaand rooster of vergelijking tussen verschillende bestaande roosters mogelijk. De vinger kan dan op positieve en negatieve aspecten van het rooster worden gelegd. In een dialoog kunnen prioriteiten worden geformuleerd voor eventuele verbeteringen. Ook kunnen fictieve roosters in een instrument worden ingevoerd en voor de ontwikkeling van een nieuw rooster. Verschillende scenario's of voorstellen kunnen met elkaar worden vergeleken. Uit een dergelijke vergelijking rolt vaak niet één beste rooster. Een instrument maakt wel de discussie over de ontwikkeling van een nieuw rooster makkelijker en helpt bij het doorhakken van knopen.

**Casus:** De onderhoudsafdeling van een vliegtuigmaatschappij heeft tot taak de vloot in topconditie te houden. Het afbreukrisico is hoog; er mag niet één schroefje vergeten worden, ook niet om vier uur in de ochtend. Voor met name de oudere werknemers is het huidige rooster zwaar, waardoor de kans op het maken van fouten toeneemt. Aangezien de gemiddelde leeftijd van de werknemers stijgt, gaat een werkgroep van management en werknemers aan de slag om alternatieve roosters te ontwikkelen. Aan de orde komt onder meer de vraag of er een voorkeur is voor volledige vrije weekenden ten koste van een grote roosterregelmaat. Ook wordt er discussie gevoerd over de inzet van (een deel van) de ATV-dagen. Mag iedere medewerker voor zichzelf bepalen wanneer hij deze opneemt of is de keuze voor een collectieve inroostering van (een deel van de) vrije dagen beter zodat er een evenwichtig rooster ontworpen kan worden? Verschillende elementen, waar verschillende waarden aan worden gehecht, maken dus dat er niet één beste optie is.

Het ontwikkelen van alternatieve roosters binnen organisaties gaat over het algemeen gepaard met heftige discussies, waarbij zaken als efficiency, kosten, gezondheid en persoonlijke voorkeuren door elkaar lopen (Goudswaard et al., 2011). Door de objectieve gezondheidskenmerken middels een instrument naar voren te halen, ontstaat binnen organisaties bewustwording over de mogelijke risico's en wordt de dialoog over meer gezonde roosters bevorderd.



### **Rol van HRM**

Welke rol kan HRM spelen in de beantwoording van de vraag: Hebben we als organisatie een nieuw of gezonder rooster nodig en hoe ziet dat er dan uit? Hieronder worden drie verschillende rollen onderscheiden waarbij HRM steeds de spil vormt tussen werknemers en werkgevers.

Ten eerste kan HRM de zogenaamde Deviant Innovator rol vervullen, waarbij zij “het lange termijn perspectief en de benodigde balans tussen de economische waarde en de menselijke kant van de organisatie benadrukt” (Boselie, 2010: 268). Hiervoor is het zinvol trends te monitoren. HRM kan ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het personeelsbestand in kaart brengen. Hoe ontwikkelt de beroepsbevolking zich bijvoorbeeld op demografisch vlak (Groeneveld & Steijn, 2009)? Zijn nieuwe (jonge) medewerkers met de juiste kennis en ervaring de komende jaren gemakkelijk binnen te halen of is er sprake van schaarste? Hoe is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand (Evers & Verhoenen, 1999)? Hoeveel medewerkers zullen de komende jaren de pensioenge-rechtigde leeftijd bereiken? Hoe zien de ontwikkel- en doorgroeipaden van de medewerkers er voor de komende tijd uit (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009)? Vervolgens is het een taak van HRM om te onderzoeken wat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het personeelsbestand betekenen voor de organisatie en of de huidige dienstenroosters daarop aansluiten. Als bijvoorbeeld een groot deel van het personeel vergrijsd is en op basis van de cao het recht heeft om geen of minder nachtdiensten te draaien, zullen de roosters anders moeten worden ingericht om het werkproces gaande te houden.

**Casus:** De HR-directie van een uitvoeringsorganisatie van het Rijk constateert dat het personeelsbestand flink aan het vergrijzen is. De noodzaak om oudere werknemers duurzaam inzetbaar te houden neemt toe. Werknemers moeten langer door blijven werken omdat er weinig jongere werknemers zijn of binnenkomen. Er is dus ook sprake van ontgroening. De directie HRM heeft eerder laten onderzoeken welke factoren kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van 50-plussers in de organisatie. Daaruit bleek dat onregelmatig werken in de top-5 staat van belastende factoren. Daarom is HRM nu op zoek naar handvatten om 50-plussers gezond en productief te houden in hun roosterdienst. Enkele voorbeeldroosters worden onderzocht om belastende kenmerken voor de 50-plussers te detecteren. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat 50-plussers behoefte hebben aan meer rust en regelmaat in het rooster. HRM opent met de uitkomsten van het onderzoek het gesprek met het management om de huidige roosters te verbeteren.

HRM kan ten tweede een signalerende rol vervullen op het vlak van gezondheid van medewerkers. Ze heeft vaak informatie over verzuim en eventuele toename van gezondheidsklachten tot haar beschikking en kan ontwikkelingen op dat vlak signaleren en een bewakende rol daarin pakken. Vitaliteit van medewerkers wordt vaak in tijden van crisis losgelaten (Boselie, 2009). Dit kan zich uiten in hogere werkdruk of bijvoorbeeld langere werktijden. Aandacht voor het welzijn van werknemers, in het bijzonder vitaliteit, is nodig om de balans tussen 'wat werkgevers willen' en 'wat werknemers willen' te herstellen (Dorenbosch, 2009). HRM kan kennis en expertise inbrengen over wat ongezond is of slecht voor het welzijn van de medewerkers op het vlak van roosters en adviseren wat er zou moeten veranderen. HRM zou er ook voor moeten zorgen dat in het periodiek gezondheidsonderzoek of medewerker-tevredenheidsonderzoek vragen worden gesteld over de tevredenheid van medewerkers met de werktijden en de werk privé-balans. Hiermee kan HRM de dialoog met andere belanghebbenden in de organisatie aangaan, bijvoorbeeld met het management en met de medewerkers zelf. Uit de praktijk blijkt dat medewerkers soms zelf al jaren gewend zijn aan een bepaald, maar ongezond rooster en dit liever niet veranderen. In dat geval zal het bewerkstelligen van bewustwording van gezondheidseffecten van het huidige rooster een belangrijke taak van HRM zijn. Ook de ondernemingsraad en vakbonden zijn belangrijke belanghebbenden om in een vroeg stadium te betrekken. Er kunnen hier veel weerstanden bestaan in verband met de (mogelijke) consequenties van roosterwijzigingen voor de arbeidsvoorwaarden en de gevolgen voor de toeslagen. Bestaande cao-afspraken kunnen wijzigingen in de weg staan.

**Casus:** De HR-afdeling van een organisatie in de maritieme dienstverlening maakt zich zorgen over het welzijn van de medewerkers. HR heeft van teammanagers signalen gekregen dat medewerkers na hun dienst (die 12 uur duurt) erg moe zijn. Op weg naar huis zijn sommige medewerkers genoodzaakt hun auto aan de kant te zetten om even bij te slapen. Het management heeft tegelijkertijd bij HR de behoefte vanuit de operatie aangegeven aan meer efficiëntie in de roosters. HR wil deze beide signalen koppelen en initieert een onderzoek dat antwoord moet geven op de vraag: welke soorten roosters dragen bij aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en zorgen tegelijkertijd voor een optimale benutting van mensen en middelen?

HRM kan tevens optreden als sparringpartner van het management. Dit kan door de werkgever van kennis en advies voorzien om besluiten te kunnen nemen over een nieuw rooster. Dit kan op verzoek, maar

ook op eigen initiatief. HRM vervult in dat geval de rol van Strategic Architect (Ulrich et al., 2007). De Strategic Architect heeft een visie over hoe de organisatie duurzaam competitief kan blijven met behulp van menselijk kapitaal. Om terug te grijpen op de casus van de maritieme dienstverlener; HRM ziet vanuit de organisatie twee behoeften die met elkaar verbonden kunnen worden en overtuigt het management ervan dat een onderzoek naar de huidige roosters tegemoet komt aan de behoefte aan meer efficiency, maar ook van belang is in het kader van vitaliteit van de medewerkers. Het strategische argument om het management te overtuigen, is dat op de langere termijn duurzame inzetbaarheid van de medewerkers essentieel is om het organisatieproces gaande te houden.

### ***Een goed besluit is het halve werk***

Het nemen van een besluit dat er een (nieuw) gezonder rooster nodig is, is één ding. De organisatie moet ook een nieuw rooster kiezen en implementeren. Alle belanghebbenden in de organisatie moeten er in de praktijk mee gaan werken en een nieuw rooster wordt niet altijd in een keer geaccepteerd door iedereen omdat er verschillende belangen en behoeften meespelen.

Verandering in het rooster betekent vaak dat er veel verandert voor de medewerkers. Zij moeten bijvoorbeeld op andere tijdstippen beginnen met hun werk, komen op een andere tijd thuis of moeten misschien af en toe in het weekend werken terwijl ze dat voorheen niet hoefden.

---

## *Welke rol kan HRM spelen bij een nieuw of gezonder rooster?*

---

Dit kan gevolgen hebben voor hun werk-privé balans. Een medewerker heeft bijvoorbeeld al jaren op de zaterdagochtend voetbaltraining of zorgt iedere avond voor het avondeten. Een verandering in het rooster kan dit vaste patroon overhoop gooien. Een verandering in het rooster kan bovendien gevolgen hebben voor de honorering. Als er uit gezondheidsoverwegingen bijvoorbeeld minder nachtdiensten per persoon gedraaid mogen worden, kan dit inhouden dat een medewerker die altijd veel nachtdiensten had, opeens minder toeslagen ontvangt. Medewerkers beschouwen de onregelmatigheidstoelage vaak als vast onderdeel van hun inkomen. Vooral als er in de praktijk sprake is van een vaste toeslag, onafhankelijk van de feitelijk gewerkte uren, is de stap naar meer variatie

tussen werknemers groot. Bovenstaande zaken maken dat verandering van het rooster op weerstanden kan stuiten bij de medewerkers. Dit is een gegeven waar de organisatie rekening mee moet houden. HRM kan hier uiteraard een rol van betekenis spelen in het adviseren en faciliteren van het verandertraject. Ulrich en collega's (2007) benoemen dit als de rol van Culture & Change Steward.

**Casus:** Een voorbeeld uit de praktijk is een organisatie die een nieuw rooster invoerde met een gezonde regelmaat en rotatiesnelheid en rotatierichting: twee ochtenden, twee middagen, twee nachten. Sommige medewerkers waren echter al jaren gewend aan het oude rooster. In gesprekken over het nieuwe rooster ontstonden heftige discussies tussen medewerkers en soms zelf conflicten tussen voor- en tegenstanders. Het management heeft daarop het voorstel gedaan het oude en het nieuwe rooster naast elkaar te laten bestaan en medewerkers de keuze te laten in welk rooster ze wilden werken. Dit hield wel in dat medewerkers hun vaste ploeg los moesten laten als ze in het oude rooster wilden werken. Vervolgens bleek dat de medewerkers hun eigen vaste ploeg nog belangrijker vonden dan het niet kunnen wennen aan het nieuwe rooster. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat alsnog iedereen in het nieuwe rooster werkte. Dit proces was blijkbaar nodig om het nieuwe rooster geaccepteerd te krijgen. De organisatie is overigens wel doorgegaan met het invoeren van een vorm van individueel roosteren, naast de bestaande collectieve roosters.

### Conclusie en discussie

*Hoe kan een organisatie beoordelen of een specifiek rooster optimaal is vanuit gezondheidskundig oogpunt en past bij de organisatie?*

Het antwoord is dat roosters op diverse kenmerken geëvalueerd en met elkaar vergeleken kunnen worden. Zo kan worden gecheckt hoe bezwaarlijk het rooster is voor de gezondheid van de medewerkers. Er dient rekening mee te worden gehouden dat hier nooit één ideaal rooster uitkomt. Hét gezondste rooster bestaat niet omdat positieve aanpassingen op het ene vlak weer nadelige gevolgen hebben op het andere vlak. Een voorbeeld is een rooster met een gezonde regelmaat en rotatiesnelheid en rotatierichting: twee ochtenden, twee middagen, twee nachten. Dit rooster heeft voor sommige medewerkers echter het nadeel dat de weekenden niet altijd vrij zijn. Wat de beste keuze daarin is, hangt af vanuit welk perspectief je kijkt, aan welke aspecten de verschillende belanghebbenden in een organisatie waarde hechten.

Op basis daarvan kan een besluit worden genomen in de keuze voor een bepaald rooster. HRM kan in dit proces de spil vormen tussen werkgevers en werknemers. Dit kan HRM doen door trends te monitoren op de arbeidsmarkt en het personeelsbestand en te benoemen wat dit betekent voor het huidige rooster. HRM kan tevens een signalerende functie richting het management vervullen op het vlak van gezondheid van het rooster en optreden als sparringpartner van het management om te komen tot een besluit. HRM kan tot slot een rol van betekenis spelen in het adviseren en faciliteren van het verandertraject wanneer een nieuw rooster wordt ingevoerd.

### *Nieuwe uitdaging*

Veel organisaties die een nieuw rooster willen invoeren komen tot één rooster dat voor de organisatie als geheel goed past. Het gaat hier om een zogenaamde one size fits most oplossing in de arbeidsrelatie (Oeij, et al, 2006). TNO komt op basis van casussen uit de praktijk echter steeds meer tot het inzicht dat ruimte voor maatwerk in arbeidsrelaties en specifiek in roosters, het beste werkt. Om voortdurend veranderende belangen van organisaties en medewerkers op elkaar af te stemmen, is het bieden van arbeidsrelaties-op-maat een goede manier (Nauta et al., 2007). Een volgende uitdaging is daarom te vinden in het ontwerpen van roosters die tegemoet kunnen komen aan de individuele wensen en behoeften van alle verschillende betrokkenen. Werknemers de mogelijkheid geven tot zelfroosteren (Dikker, Groen en Vos, 2011) zou daarbij een oplossing kunnen bieden.

---

### **Literatuur**

- Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*, 53: 89-94.
- Åkerstedt, T. (2007). Altered sleep/wake patterns and mental performance. *Physiology & Behavior*, 90: 209-218.
- Baaijens, C., en Jansen, B. (2006). *Balanceren met Arbeidstijden*. Déhora Consultancy Group.
- Bambra, C. L., Whitehead, M.M., Sowden, A.J., Akers, J., and Petticrew, M.P. (2008). Shifting schedules. The health effects of reorganizing shift work. *American Journal of Preventive Medicine*, 34 (5): 427-434.
- Boivin D.B., Tremblay, G.M., and James F.O. (2007). Working on atypical schedules. *Sleep Medicine*, 8: 578-589.
- Bonnefond, A., Härmä, M., Hakola, T., Sallinen, M., Kandolin, I., and Virkkala, J. (2006). Interaction of age with shift-related sleep-wakefulness, sleepiness, performance, and social life. *Experimental Aging Research*, 32: 185-208.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw Hill.

- Dikker, A., Groen, S. en Vos, P. (redactie). (2011). *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers*. Rotterdam: NCSI.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality: examining the 'active' well-being and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level*. Dissertation, Tilburg University, Tilburg.
- Drongelen, J. van, Jansen, B., en Vos, P.H. (2004). *Praktijkboek Bedrijfs- en Werktijden*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Eekelen, S. van, Limborgh, C. van, en Groen, S. (2011). *Licht op de Nacht, Nachtarbeid & Gezondheidsbeleid*. Utrecht: FNV Bondgenoten.
- Estabrooks, C.A., Cummings, G.G., Olivo, S.A., Squires, J.E., Giblin, C., and Simpson, N. (2009). Effects of shift length on quality of patient care and health provider outcomes: systematic review. *Quality and Safety in Health Care*, 18: 181-188.
- Evers, G. H. M., & Verhoeven, C. J. (1999). *Human resources planning: een integrale benadering van personeelsplanning*. Deventer: Kluwer.
- Folkard, S, Lombardi, D.A. (2006). Modeling the impact of the components of long work hours on injuries and accidents. *American Journal of Industrial Medicine*, 49: 953-963.
- Goudswaard, A., Blok, M., Looze, M. de, en Bosch, T. (2011). *TNO Roosterbevoorlignstool: inhoudelijke verantwoording, toepassingsmogelijkheden en voorbeeldprojecten*. Notitie.
- Groeneveld, S. & Steijn, B. (2009). Arbeidsmarkt, werving en selectie. In *Strategisch HRM in de publieke sector*. red. B. Steijn en S. Groeneveld, pp.77-101. Assen: Van Gorcum.
- Groeneveld, S., Steijn, B., Voet, J. van der., en Vogelaar, M. (2009). Loopbanen en employability. In *Strategisch HRM in de publieke sector*. red. B. Steijn en S. Groeneveld, pp.103-127. Assen: Van Gorcum.
- Jansen, B., & Kroon, H. (1995). Rota-risk-profile-analysis. *Work & Stress*, 9 (2-3): 245-255.
- Jonker, J. & De Witte, M. (2010). *Betekenisvol Veranderen. Reizen, Pendelen, Trekken*. Working Paper.
- Keklund, G., and Åkerstedt, T. (1995). Effects of timing of shifts on sleepiness and sleep duration. *Journal of Sleep Research*, 4 (2): 47-50.
- Knaugth, P., and Hornberger, S. (2003). Preventive and compensatory measures for shift workers. *Occupational Medicine*, 53: 109-116.
- Knaugth, P. (1995). Speed and direction of shift rotation. *Journal of Sleep Research*, 4 (2): 41-46.
- Looze, M. de, Blok, M., Goudswaard, A., en Klink, J. van der., (2012). Ouderen en onregelmatige werktijden – een literatuurstudie. *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 28 (4): 491-501.
- Looze M.P. de, Bosch T., en Rhijn J.W. van., (2010). Increasing short-term output in assembly work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 20: 470-477.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., en Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

- Oeij, P.R.A., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, H., en Huiskamp, R. (2006). 'One-size-fits-most': Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 9 (3): 6-30.
- Spencer M.B., Robertson K.A., and Folkard, S. (2006). *The development of a fatigue / risk index for shiftworkers*. Norwich: HSE, Research report 446.
- Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Eburon.
- Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., en Prast H.M. (2009). *De menselijke beslisser over de psychologie van keuze en gedrag*. WRR. Amsterdam University Press.
- Torre, W. van der, (2008). *Levensfasebewust personeelsbeleid voor de publieke sector. Een advies aan publieke organisaties op basis van een inventarisatie van instrumenten, de wensen van werknemers en werkgevers en vier casestudies*. Rotterdam: masterthesis afdeling Bestuurskunde EUR.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., and Younger, J. (2007). Human resource competencies: responding to increased expectations, *Employment Relations Today*, 34(3): 1-12.
- Van der Hulst, M. (2003). Long workhours and health. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 29 (3): 171-188.

### Noten

- 1 Dit artikel is gerealiseerd in het kader van het ZonMW project ShiftYourWork, uitgevoerd door het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en TNO.
- 2 De TNO Shift work evaluation tool is een voorbeeld van een instrument dat een organisatie zou kunnen helpen in de vergelijking van roosters. De tool van TNO wordt alleen door TNO zelf toegepast in adviestrajecten. De tool is niet te koop.
- 3 Deze uitspraak is geïnspireerd op de titel van een boek: Hetebrij, M. (2011) Een goed besluit is het halve werk. Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming, eerste druk, Assen: Van Gorcum.