

## Risico's bij zelfroosteren

# Een prettig rooster is niet altijd gezond

Ongezonde werktijden zijn van grote invloed op de kwaliteit van het geleverde werk, de productiviteit en de arbeidstevredenheid. Daarom is het goed als werknemers meer te zeggen krijgen over hun eigen rooster. Maar dan is het wel belangrijk dat ze goed worden voorgelicht, vindt *Nicole Pikkemaat*. Want wie graag geld wil verdienen en daarom liever 's nachts of wat extra uren werkt, kan ernstige gezondheidsschade oplopen.

Zo'n tien jaar geleden leek het wel alsof half Nederland met zelfroosteren bezig was. Er waren congressen, vakbladen schreven kolommen vol en het in 2006 opgerichte – en inmiddels ter ziele gegane – Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) trok er hard aan om het onderwerp op de agenda van het bedrijfsleven te krijgen. Die aandacht is inmiddels weggeëbd. Daarmee zou de indruk kunnen ontstaan dat zelfroosteren een zachte dood is gestorven. Maar niets is minder waar. Zeker nu de zelfsturende teams in opmars zijn, met name ook in de zorg, zien we de belangstelling snel toenemen. En ook in de industrie wordt zelfroosteren steeds vaker als alternatief gezien voor de standaard ploegendiensten. Als SBI Formaat merken we ook dat ondernemingsraden er vaker mee bezig zijn. Toen we in 2016, samen met het uit het NCSI voortgekomen Netwerk Zelfroosteren, in 2016 een conferentie over zelfroosteren organiseerden, kwamen daar tot onze verbazing bijna 300 deelnemers op af.<sup>1</sup>

## Slaappatroon

Medewerkers die hun eigen werktijden kunnen bepalen zijn doorgaans erg tevreden en verzuimen minder. Nu we lan-

ger moeten doorwerken is het dan ook niet vreemd dat zelfroosteren wordt gezien als middel om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Met zelfroosteren kun je de verschillende behoeften invullen per leeftijdsgroep, levensfase en zelfs per persoon. Denk bijvoorbeeld aan zorgtaken. Veel medewerkers hebben de zorg voor (kleine) kinderen of geven mantelzorg, volgen een opleiding naast hun werk of willen werken wanneer hun partner werkt. Als je partner wisseldienst heeft, dan is het prettig wanneer je die roosters op elkaar kunt aansluiten. Ook kan een medewerker die ver weg woont werktijden kiezen waarbij de files worden vermeden. Een ander voordeel van zelfroosteren is dat het rooster kan worden aangepast aan het natuurlijke slaappatroon van een persoon, het zogeheten chronotype. Waar avondmensen korter en slechter slapen als gevolg van ochtenddiensten, blijkt dat ochtendmensen juist meer moeite hebben met het werken in de nacht, vooral als dat vaker achter elkaar gebeurt. Uit onderzoek blijkt dat roosters waarbij rekening wordt gehouden met het chronotype een positief effect hebben op de slaapkwaliteit en de tevredenheid. Daarnaast wordt, naarmate de leeftijd toeneemt, het schakelen tussen verschillende diensten lastiger en neemt het herstellervermogen af.<sup>2</sup> Dit pleit ervoor om dan minder wisseling van dienstsoorten en meer hersteltijd in het rooster te plannen.

<sup>1</sup> *Nicole Pikkemaat is trainer Arbeid & Gezondheid bij SBI Formaat.*

## Nachtwerk minimaliseren

Betekent dit dan zelfroosteren per definitie leidt tot gezondere en duurzaam inzetbare werknemers? Het antwoord is nee. Een medewerker kan ook kiezen voor een ongezond rooster, bijvoorbeeld gedreven door financiële prikkels en/of de thuissituatie. Ook is een prettig rooster niet altijd een gezond rooster.

Hoewel sommige mensen graag 's nachts werken, blijkt uit onderzoek dat dit vaker leidt tot diabetes, hart- en vaatziekten en slaapproblemen. Ook hebben nachtwerkers meer last van maagdarfstoornissen, problemen in de stofwisseling en hoofdpijn. En er zijn onderzoeken die erop wijzen dat vrouwen zelfs meer risico op borstkanker lopen.

Dit alles pleit ervoor om nachtwerk te minimaliseren. Dat betekent dat organisaties moeten sleutelen aan het werkaanbod. Soms zijn er simpele maatregelen te bedenken, waarbij nachtwerkzaamheden verschoven worden naar de dag. Wie tegenwoordig iets via een webshop bestelt, heeft het de volgende dag in huis. Wat vaak niet beseft wordt is dat dit nachtwerk met zich meebrengt. Veel consumenten zullen het waarschijnlijk geen probleem vinden als hun pakket een dag of paar dagen later wordt bezorgd. Een simpele vraag hierover als iemand een bestelling via de website plaatst, kan al veel nachtwerk schelen.

Het volledig uitbannen van nachtwerk zal lastig zijn. Een ziekenhuis kan niet 's nachts de deuren sluiten, en als er brand is wil je ook niet dat het pas de volgende dag wordt geblust. Dan is het belangrijk om te kijken naar mogelijkheden om het nachtwerk voor de individuele medewerker te beperken. Zo kan iedereen onder de 'drempeldosis' blijven, de dosis waaronder geen effect wordt veroorzaakt<sup>3</sup>. Dat betekent dat zelfroosteren niet helemaal vrij is. Er moet een individuele begrenzing worden ingesteld, zodat de ongezonde uren per persoon niet of in beperkte mate kunnen worden ingevuld.

## Depressie

Naast nachtwerk moet er ook worden gewaakt voor overwerk. Werkweken van 55 of meer uur zijn niet gezond. Er is een duidelijk verband gevonden tussen extreem over-

## Stappenplan zelfroosteren

Zelfroosteren kent verschillende vormen. Ruilen en het werken met voorkeuroosters zijn prille vormen van zelfroosteren. Werken op tijdstippen die de medewerker zelf wenst, is de ultieme vorm. In het proces van zelfroosteren doorloopt de organisatie de volgende stappen:

### 1. Ken het werkaanbod

De organisatie bepaalt wat minimaal en maximaal aan bezetting nodig is voor een bepaalde periode (bijvoorbeeld drie maanden). Het werkaanbod wordt vaak bepaald door de werkgever in samenspraak met medewerkers, maar kan ook een teamverantwoordelijk zijn.

### 2. Angeven van roosterwensen

De medewerkers geven aan op welke tijden zij willen werken binnen de gestelde grenzen en spelregels. Dit kan bijvoorbeeld geregeld worden via een softwaresysteem of tijdens een werkoverleg.

### 3. Vergelijken van de wensen met het aanbod

De aangegeven wensen worden vergeleken met het werkaanbod. Idealiter matcht er 100%. Dan is de 'roosterpuzzel' direct rond. In de praktijk matcht vaak minder dan 100%, bijvoorbeeld 80%.

### 4. De puzzel verder oplossen

Het nog niet ingeplande percentage werk moet verder opgelost worden. Dat kan gedaan worden door het team van medewerkers zelf, door een planner of speciale planafdeling of door een softwaresysteem. Het komt erop neer dat medewerkers soms hun wensen moeten intrekken en/of aangepaste tijden moeten accepteren. Hiervoor worden doorgaans spelregels opgesteld. Soms wordt ook gekozen voor een flexibele pool die de roosterpuzzel moet oplossen.

werk en de kans op een beroerte en hart- en vaatziekte. Ook hebben mensen die dagelijks drie tot vier uur overwerken duidelijk meer kans op een depressie dan werknemers die zich aan het normale werkschema houden. Daarnaast brengt vermoeidheid grote veiligheidsrisico's met zich mee, wat tot bedrijfs- en verkeersongevallen kan leiden.

Voordat de bezetting bepaald wordt, is het dan ook van belang om alle werkzaamheden in de aankomende planningsperiode goed in beeld te brengen en de roosters daar op aan te passen. Daarnaast moet er voldoende marge zijn om bijvoorbeeld een opleiding te volgen, op vakantie te gaan en ziek te kunnen zijn. Om te voorkomen dat individuele medewerkers desondanks kiezen voor lange en ongezonde werktijden, kan ook hier gedacht worden aan een individuele begrenzing.

## Vuistregels

Op basis van studies over de invloed van verschillende typen roosters op de mens zijn vuistregels opgesteld voor een gezond rooster. Voorbeelden van deze vuistregels zijn: het aantal nachtdiensten beperken, snel voorwaarts roteren (met de klok mee roosteren) en voldoende hersteltijd inplannen. Het is echter ondoenlijk om in roosters (en ook bij zelfroosteren) rekening te houden met alle vuistregels. Doordat iedere medewerker verschillend is, zullen de vuistregels ook niet voor iedereen in gelijke mate effectief zijn.

Om zelfroosteren tot een succes te maken, is het dan ook belangrijk dat medewerkers voorlichting krijgen over de vuistregels, waarbij rekening gehouden wordt met hun persoonlijke kenmerken zoals chronotype en leeftijd. Daarnaast kan aandacht besteed worden aan adviezen voor goed slapen, voldoende lichaamsbeweging en een gezond voedingspatroon. Dit neemt de ongezonde werktijden niet weg, maar maakt ons wel beter bestand tegen de risico's.



## Vakbonden en ondernemingsraden

Daarnaast moet er nog veel onderzoek worden gedaan. Het Netwerk Zelfroosteren zet zich daar actief voor in. De Arbeidstijdenwet stelt grenzen aan bijvoorbeeld de lengte van de arbeidsduur, het aantal nachtdiensten en de rusttijd. De vraag is of deze grenzen voldoende bescherming bieden voor de gezondheid en veiligheid. Er is daarom meer onderzoek nodig naar de individuele drempeldosis en de impact van persoonlijke kenmerken in relatie tot werktijden. Wellicht zijn meer rigoureuze maatregelen een

must, zoals een individuele drempelwaarde.

Overigens betekent dit niet dat we voor nu moeten afwachten tot de wetenschap met nieuwe inzichten komt. Met de kennis en ervaring van nu zijn er al veel gezonde afspraken te maken, bijvoorbeeld in de CAO en/of in het roosterbeleid van bedrijven en instellingen. Het is dan wel belangrijk dat vakbonden en ondernemingsraden goed op de hoogte zijn en zich er ook hard voor maken de kennis

te vertalen naar goede afspraken. Zo kunnen gezonde werktijden met regelruimte voor medewerkers gerealiseerd worden. Dat draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en bevordert de kwaliteit van het werk en de productiviteit. Wie wil dat nu niet?

### Noten

- 1 Het Netwerk Zelfroosteren (FNV, AWWN, TNO, SBI Formaat, Déhora, Ortec, Intus, Planmen, KLM, Heineken), dat als doel heeft om kennis, kunde en inspiratie over zelfroosteren ter beschikking te stellen, organiseert op 12 november 2018 een vervolgonferentie: Gezond zelfroosteren in praktijk. Hier zal ook de nieuwe website van het netwerk gepresenteerd worden met voorbeelden, onderzoeken en hulpmiddelen over zelfroosteren. Zo wordt er gewerkt aan een mechanisme waarbij een medewerker in één oogopslag ziet of hij een gezonde of juist ongezonde roosterkeuze maakt.
- 2 Iwin van Drongelen. Ploegendiensten: nadelige gezondheidseffecten en mogelijkheden voor preventie. 31 juli 2017, Werk & Veiligheid.
- 3 Tjabe Smid. Spreiding van risico bij nachtwerk. April 2018, Arbo Vakmedianet.