

12. Is zelfroosteren geschikt voor alle werknemers en alle organisaties?

Jan de Leede & Anneke Goudswaard

Zelfroosteren is een belangrijke trend in werktijden in Nederland. Echter, in de beeldvorming over zelfroosteren komen enkele impliciete uitgangspunten naar voren. We laten dit zien aan de hand van vier stellingen, geïnspireerd op het werk van Vaas (1996). We zien dat de diversiteit in varianten van zelfroosteren is gebaseerd op organisatiefactoren (werkaanbod, arbeidsverhoudingen) en individuele factoren (behoefte aan structuur, levensoriëntatie en chronotype). Hiermee kunnen we ten eerste verklaren waarom er ook in situaties bij collectieve ploegendienstroosters behoefte is aan individualiteit die past bij de behoefte aan structuur, chronotype en levensoriëntatie. Verder bestaat ook in sterk fluctuerende situaties behoefte aan een nieuwe balans in het opvangen van flexibiliteit tussen alle werknemers. Zelfroosteren moet dan niet een arbeidsvoorwaarde worden voor weer alleen de vaste krachten, maar voor alle medewerkers. Ten derde is de behoefte aan zelfroosteren niet alleen aanwezig bij werknemers met kleine contracten, dat leeft veel breder, afhankelijk van de centrale levensoriëntatie. Ten vierde observeren we dat zelfroosteren niet alleen in typische vrouwenberoepen effectief is, maar ook in een mannenwereld kan floreren. Met andere woorden, de diversiteit aan situaties en individuele voorkeuren is in zichzelf een krachtig pleidooi voor meer ruimte voor zelfroosteren.

Panta rhei. Alles beweegt. De wereld is in beweging, politieke en sociaaleconomische ruimten zijn voortdurend in verandering. Concurrentieverhoudingen worden scherper, eisen van klanten veranderen en nieuwe technologieën dienen zich aan. Maar ook de werknemers en hun leef- en werkpatronen zijn aan het veranderen. Organisaties reageren daarop en ook zij zijn voortdurend in beweging. Het proefschrift van Vaas (1996) laat duidelijk de samenhang zien tussen de kwaliteit van de arbeid in functies en al dan niet succesvolle veranderingen in organisaties: hoe passen vrouwen in technische beroepen, wat belemmert hen hierin? Hoe ontstaat een juiste fit tussen de kwaliteit van de arbeid in een functie en de persoon die deze arbeid uitvoert? Opvattingen hierover zijn aan het schuiven, alles beweegt. Hoewel, opvattingen kunnen wel taai zijn en veranderingen in de weg staan. We zien dezelfde soort verschuivingen ook in de preferenties rondom werktijden (Goudswaard e.a., 2011). Dat kunnen we goed illustreren met een belangrijke beweging van de afgelopen jaren op het gebied van werktijden in Nederland: de beweging richting zelfroosteren. Zelfroosteren omschrijven we met het NCSI (2009) als:

een arbeidstijdsysteem waarbij (1) de werkgever de bezettingseisen vaststelt en (2) de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven (3) waarbij, met of zonder hulp van ICT, de medewerkers/roosteraars/managers (4) de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen (5) met als resultaat een rooster waarin beide belangen convergeren.

Kernpunt in het zelfroosteren is dus de invloed van de individuele medewerker binnen de kaders van de bezettingseisen van de werkgever. Een prachtig voorbeeld van sociale innovatie, geheel in de geest van één van de drijvende krachten achter sociale innovatie in Nederland: Fietje Vaas (zie onder meer: Vaas en Scheld, 2011; Vaas en Oeij, 2011). En toch plaatsen we enkele kritische kanttekeningen bij deze positieve innovatie. We zullen in dit hoofdstuk betogen dat zelfroosteren niet in elke situatie passend is. Verder is het ook goed om te analyseren of het wel past bij alle werknemers. Zelfroosteren is iets nieuws, en potentieel een veelbelovende ontwikkeling waarin zowel werkgevers als werknemers kunnen winnen. Maar het is vast geen haarlemmerolie. En alle mooie verhalen over win-win ten spijt, organisaties blijven hiërarchisch geleid en de asymmetrie in invloed en belangen is een gegeven.

Wij nemen als uitgangspunt voor onze beschouwing dat zelfroosteren niet in elke situatie en voor iedereen geschikt is. We zijn hierin zeer geïnspireerd door de eerste stelling van het proefschrift van Sofia Vaas (1996):

Eerste stelling behorende bij het proefschrift 'Vrouwen in technische beroepen', Sofia Vaas (1996):

1. De gedachte dat vrouwen niet in mannenbanen 'passen' gaat er impliciet van uit dat mannen wel in mannenbanen passen; dat is vaak niet het geval.

Vrouwen passen soms niet in mannenbanen, mannen soms ook niet. Dat gaat misschien ook wel op voor zelfroosteren: de ene situatie is daarvoor meer geschikt dan de andere, en ook: de ene medewerker heeft er meer behoefte aan dan de andere. Een belangrijke vraag is dus: "wanneer is zelfroosteren geschikt", specifieker nog: "welke vormen van zelfroosteren zijn wanneer effectief?"

Er zijn individuele factoren en organisatiefactoren te benoemen die bepalen of zelfroosteren past. Bij de individuele factoren gaan we een stap verder dan de publicatie van het NCSI (2009), die stelt dat er voldoende heterogeniteit aan wensen en voorkeuren moet zijn. Dat is inderdaad wel handig met zelfroosteren. Maar er is meer.

Wij nemen de volgende drie persoonlijke factoren mee in onze beschouwingen:

- Persoonlijke behoefte aan structuur ('personal need for structure' cf. Slijkhuis, 2012). Individuen blijken te verschillen in de behoefte aan regelmaat en structuur, de een vindt het heerlijk om veel variatie te hebben, kan leven met onzekerheden en maakt juist

gebruik van flexibiliteit die variatie en losse plannen bieden; de ander kan hier niet mee overweg en heeft vooral behoefte aan regelmaat en structuur.

- Centrale levensoriëntatie. Wat is de centrale levensoriëntatie? Staat werk of privé voorop? De keuze van de baan en ook de omvang van het contract worden vaak bepaald door de centrale levensoriëntatie.
- Chronotype (ochtend- of avond mens). De voorkeur voor type diensten bij met name volcontinu arbeid (ochtend-, avond- of nachtdiensten) worden in belangrijke mate bepaald door het chronotype van de persoon. Dit is ook belangrijk omdat het mogelijk van invloed is op het feit of iemand het tot op hoge leeftijd volhoudt in ploegendienst. Door zelfroosteren in ploegendienst kan hier wellicht meer rekening mee worden gehouden.

Verder zijn er twee belangrijke organisatie factoren:

- De karakteristiek van het werkaanbod. Hierbij doelen we met name op de mate van fluctuaties, de onvoorspelbaarheid hiervan en de beïnvloedbaarheid van de vraag door de organisatie (of de groep medewerkers).
- De kwaliteit van de arbeidsverhoudingen in de organisatie. In hoeverre is er bereidheid om te veranderen, flexibel te zijn, te geven en nemen en ruimte te geven aan diversiteit. De kwaliteit van de dialoog over zelfroosteren is van belang voor de effectiviteit ervan.

We presenteren hierbij steeds enkele observaties vanuit de praktijk. Onze bijdrage is gestructureerd aan de hand van vier stellingen, geïnspireerd op bovenstaande stelling uit het proefschrift van Vaas.

Stelling 1

De gedachte dat zelfroosteren niet in bedrijven met collectieve ploegensystemen past, gaat er impliciet van uit dat centraal/collectief roosteren wel in deze bedrijven past.

Veel bedrijven met een collectief ploegenrooster gaan ervan uit dat zelfroosteren (of individueel roosteren) niet bij hen past. Zij hebben een vlak werkaanbod, soms deels vlak 'gemaakt' doordat er sprake is van een volcontinu patroon (dus: men voert taken in de nacht uit omdat er dan mensen zijn), ze willen hun dure machines en werkplekken optimaal benutten. Regelmaat wordt dan belangrijker dan exact passende capaciteit.

Echter, collectief en centraal roosteren is niet langer vol te houden, gezien de veranderende beroepsbevolking: het is gewoon niet meer te bemensen, zie ook de analyse van de SER (SER, 2011). We moeten langer doorwerken, er zijn dus ook meer ouderen in volcontinu dienst. Dat moet gezond en productief kunnen blijven, ook in volcontinu productie. De diversiteit neemt niet alleen qua leeftijd toe, maar ook qua levensfase, chronotype en persoonlijke voorkeuren. De standaardreactie is tot nog toe dat bedrijven vooral oudere werknemers uit de nachtdienst halen ('ontzien') en dat hopen op te vangen door het bruto-netto verschil in de planning ("we hopen op geen zieken"). Dat is beperkt mogelijk en werkt niet meer als de

groep die ontheffing heeft te groot wordt. Aanvullend wordt er dan werk uit de nacht gehaald en verplaatst naar de dagdienst, op zichzelf een gezonde strategie. Toch horen we regelmatig dat werknemers van de weeromstuit gaan klagen over het drukke karakter van de dagdienst (“dan kun je niet meer lekker rustig doorwerken, maar wordt je continu gestoord”). Ook hechten veel medewerkers aan hun eigen ploeg (“ik zou best een ander rooster willen, maar niet als dit betekent dat ik naar een andere ploeg overgezet wordt”).

De diversiteit benutten is dan een veel betere aanvullende strategie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van het feit dat ouderen vaak minder last hebben van ochtendiensten, waar de jongeren juist weer een hekel aan hebben. Een geschikte vorm van zelfroosteren zou dan kunnen zijn: niet volledig individuele roosters, omdat er simpelweg in de volcontinu onvoldoende te kiezen valt, maar het aanbieden van verschillende roosters naast elkaar en de keus aan de medewerkers laten. Sommige ouderen willen graag alle nachtdiensten na elkaar, zodat ze er weer voor lange tijd vanaf zijn, terwijl anderen niet meer dan een of twee nachtdiensten op rij willen.

Een voorbeeld is ECT in de Rotterdamse haven. Daar is naast het vlakke 5-ploegendienst-rooster een variabele 5-ploegendienst naast gezet (met iets meer ploegendiensten door de week en minder in het weekend, en iets meer flexibiliteit). Ook bestaan er dagdienstroosters (op beperkte schaal voor mensen die geen nachtdienst kunnen of willen draaien). Er ontstaat inmiddels ook een groep die meer individuele roosters wil, met name ook bij ouderen die in een soort deeltijdpensioen toch willen blijven werken in een ploegendienst. In andere bedrijven met ‘vlakke’ vijfploegendiensten zien we dat de behoefte vanuit de organisatie naar meer flexibiliteit toeneemt, ingegeven door een meer onzekere markt vraag. Deze bedrijven worstelen met het invullen van deze behoefte doordat men altijd gewend is geweest om collectief voor het hele jaar vooruit het rooster in te vullen.

Met andere woorden, we zien voldoende kansen voor bedrijven met collectieve ploegdienst schema’s om de voordelen van zelfroosteren te kunnen plukken, juist omdat één collectief en centraal ploegdienstrooster niet meer past op bezettingseisen en individuele voorkeuren (zie ook: Ingre e.a., 2012).

Stelling 2

De gedachte dat zelfroosteren vooral past in een sterk fluctuerende omgeving gaat er impliciet van uit dat werknemers wel in deze omgeving passen.

Organisaties die in een sterk fluctuerende omgeving opereren, grijpen zelfroosteren aan om tot een positieve ruil te komen: de werkgever krijgt flexibiliteit, de werknemer zeggenschap. Het belang van de werkgever is ook groot, en juist hier lijkt zelfroosteren goed te passen

omdat bedrijven hiermee een betere match kunnen creëren tussen vraag en aanbod en als uitruil medewerkers meer zeggenschap wordt geboden.

In het algemeen klopt deze redenering, het is echter de vraag of hier echte zeggenschap wordt geboden en in hoeverre de kaders goed passen bij de wensen van werknemers. Wat is de drijfveer van de bedrijven die met zelfroosteren willen experimenteren: het vergroten van de efficiency en kostenbesparing of een betere werk-privé balans voor de werknemers? Hoe bereik je een win-win? Durven managers in een dergelijke omgeving meer ruimte te geven aan werknemers? Een belangrijke voorwaarde is (ook volgens het NCSI, 2009) voldoende vertrouwen en goede arbeidsverhoudingen. Uitkomsten uit Deens onderzoek lieten dit zien: interventies die zich te zeer richten op het vergroten van efficiency, laten eerder negatieve uitkomsten zien dan interventies die zich primair richten op de werknemer (Garde e.a., 2012). Welke werknemers passen in een dergelijke omgeving? Hier komen we terug op onze individuele factoren, zoals de behoefte aan structuur. Waarschijnlijk vooral werknemers die niet zo'n behoefte hebben aan structuur en ook zelf graag wat flexibiliteit hebben in het combineren van werk en privé zijn geschikt om in een dergelijke fluctuerende omgeving te gaan zelfroosteren. Verder zien we ook dat de echte flexibiliteit niet zozeer bij de werknemers met een vast contract zit, maar bij de werknemers met een flexibel contract (uitzendkrachten, tijdelijke contracten, ZZP'ers). Soms levert zelfroosteren overigens juist een 'eerlijker' verdeling van de flexibiliteit op.

Een voorbeeld van dit laatste is een call center waar men een vorm van zelfroosteren geïntroduceerd heeft als overlevingsstrategie: het vergroten van de flexibiliteit en efficiency noodzakelijk om ontslagen te voorkomen. Het is ook als zodanig geïntroduceerd. Werknemers geven hun beschikbaarheden op, waarbij ze wat speelruimte hebben: als ze meer ongunstige tijdstippen opgeven dan is het verschil tussen de beschikbaarheid en het feitelijke contract kleiner dan als men alleen op tijdstippen wil werken waarop iedereen wil werken. Voorheen vingden vooral de flexkrachten alle gaten op. Nu moet iedereen flexibeler zijn. De winst voor werknemers zit vooral in het behoud van het werk. In een recent Europees onderzoek staan casestudies van bedrijven in de retail die hier verschillend mee omgaan (Goudswaard, e.a., 2012). De retail kenmerkt zich door grote fluctuaties in het werkaanbod. Wie vangt die fluctuaties op? De supermarkt Colruyt in Vlaanderen kiest bewust voor een strategie van interne flexibiliteit, waarbij vaste full-time medewerkers (bijna) alle flexibiliteit opvangen. Medewerkers stellen zich in hoge mate flexibel op ten aanzien van de werktijden, maar krijgen middels de cao en in de dagelijkse praktijk wel veel ruimte en zeggenschap over hun individuele grenzen. Gemeld moet worden dat kinderopvang in Vlaanderen veel flexibeler is dan in Nederland en ook vrouwen meer full-time werken. Bij V&D in Nederland werken veel meer deeltijders en flexkrachten die de gaten opvullen. Dat komt ook doordat in de cao vooral beschermende maatregelen zijn getroffen, zoals het instellen van vaste vrije dagen. Met als gevolg dat er meer externe flexibiliteit nodig is.

Stelling 3

De gedachte dat zelfroosteren vooral past bij kleine deeltijdcontracten gaat er impliciet van uit dat werknemers met een full time contract geen behoefte hebben aan zelfroosteren.

Met zelfroosteren is het gemakkelijk om je eigen werktijden af te stemmen op je eigen behoeften. Deze behoefte is het grootst bij de kleinere deeltijders, zo is een vaak uitgesproken gedachte. Daarom past zelfroosteren het best bij deze kleinere deeltijders. Voor voltijders en grote contracten is het soms weer lastiger om te zelfroosteren, omdat er weinig ruimte is vooral bij volcontinu werk en met name als er sprake is van speciale dagpatronen. Zo is in de ouderenzorg een grote behoefte aan personeel in de ochtend (tussen 07.00 en 12.00 uur) en in de avond (tussen 17.00 en 21.00 uur). Deze patronen zijn met grote contracten moeilijk te vullen, omdat mensen dan veel meer opkomstmomenten nodig hebben om aan hun uren te komen.

Het is onze observatie echter dat deeltijders vaak juist geen baat hebben bij zelfroosteren, zeker als ze ook nu al zeker zijn van hun vaste vrije dagen en vaste (beperkte) werktijden. Met name (kleine) deeltijders, die liefst op vaste momenten werken, blijken weinig behoefte te hebben aan zelfroosteren, omdat dat tot een lagere voorspelbaarheid zou leiden, zo zijn onze ervaringen in projecten binnen de ouderenzorg, de openbare bibliotheken (Busker e.a., 2012) en call centers. Ook uit kwantitatieve analyses blijkt dat vooral vrouwen met een deeltijdcontract tussen 16 en 24 uur belang hechten aan flexibiliteit in tijd en plaats. Voor mannen is dat vooral de groep met een contract tussen 24 en 32 uur (Hooftman e.a., 2011; Goudswaard e.a., 2011).

Ook hier geldt misschien de vraag hoeveel behoefte iemand heeft aan structuur, maar het heeft ook te maken met vertrouwen en gewenning. Een oud onderzoek in de luchtvaart naar de mogelijkheden om oproepcontracten om te zetten in vaste deeltijdcontracten, liet zien dat vrouwen aanvankelijk niet af wilden van hun oproepcontract omdat ze dan zeggenschap kwijt dachten te raken, terwijl ze met een vast deeltijdcontract (na enige tijd van wennen) veel meer zekerheid bleken te hebben gekregen. Belangrijk is dus te weten hoe men de werk-privé balans in de oude situatie inricht en wat zelfroosteren hiervoor betekent. En hier is ook de centrale levensoriëntatie van cruciaal belang: waarom werkt iemand deeltijd? Wat is de behoefte wat betreft invulling van de niet-werk tijd?

Stelling 4

De gedachte dat zelfroosteren vooral past bij organisaties met veel vrouwen, gaat er impliciet van uit dat mannen geen behoefte hebben aan zelfroosteren.

Uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) blijkt dat vrouwen meer belang hechten aan de mogelijkheid om zelf de werktijden te bepalen dan mannen (Hooftman e.a., 2011). Er is geen verschil in tevredenheid met deze arbeidsvoorwaarde (zie hieronder). Zou het dan toch zo zijn dat vrouwen hun werk om de privé situatie heen organiseren, terwijl mannen privé nog steeds om hun werk organiseren? Uit dezelfde data blijkt dat mannen gemiddeld 1,98 uur per dag aan huishoudelijke en zorgtaken besteden tegenover vrouwen 3,33 uur; mannen werken gemiddeld 35,2 uur per week tegenover vrouwen 25,4 uur. Mannen zouden graag 34,3 uur willen werken en vrouwen 25,8 uur. Er is geen verschil tussen mannen en vrouwen voor wat betreft het werken in ploegdienst, wel werken mannen wat vaker 's nachts en in het weekend. Die verschillen tussen mannen en vrouwen bestaan dus allemaal nog steeds. Mannen werken meer, vrouwen zorgen meer, maar de vraag is natuurlijk of deze verdeling ook zo zal blijven? Vast niet, want de preferenties zijn wel aan het schuiven. Uit de NEA gegevens (Hooftman e.a., 2011) blijkt namelijk ook dat 26% van de mannen minder uren wil werken dan ze nu doen, terwijl 21% van de vrouwen juist meer uren wil werken dan ze nu doen. Van belang hierbij is het aantal uur dat men feitelijk werkt en de financiële situatie van het huishouden.

Terug naar de vraag: is zelfroosteren meer iets voor vrouwen? En minder geschikt voor mannen? Gaat zelfroosteren in mannenberoepen minder ver? Hechten mannen bijvoorbeeld meer om hun sportavond/weekend, waar vrouwen vrije tijd willen voor opvangen van kinderen? Een recente ervaring bij een transportbedrijf doet ons vermoeden dat in traditionele omgevingen dit inderdaad zo werkt. Ondanks een poging van het bedrijf om gezonder te gaan roosteren met meer variatie in werktijden en meer invloed van de chauffeurs op hun werktijden is dit niet gelukt. De mannen (het ging om vrijwel alleen mannen) hadden er geen behoefte aan. De paar dingen die ze wilden regelen (soms een kortere route omdat ze op tijd op het sportveld wilden zijn) konden ze al regelen via de planner of via collega's. Extra invloed door zelf hun rooster te gaan maken, was niet nodig. Het lijkt erop dat traditionele verhoudingen op het werk en traditionele verhoudingen privé het hier nog steeds winnen van de groeiende behoefte aan diversiteit. Tot nog toe lossen ze het zelf wel op. De huidige mogelijkheden, zoals ruilen met collega's en/of goede relaties met de planner, zijn wellicht voor heel veel mannen nog steeds genoeg om hun werktijden af te stemmen op de privé situatie.

Een goede onderzoeksvraag zou dan ook zijn of zelfroosteren vooral goed is voor vrouwenberoepen, of juist iets voor gemengde beroepen: hoe diverser de populatie, hoe beter? Uit een afstudeeronderzoek bij een bierbrouwerij is een haalbaarheidsstudie en een proef gedaan met zelfroosteren bij een groep die vooral uit mannen bestond, bovendien met een hoge gemiddelde leeftijd. Een niet erg diverse groep dus. Het bleek echter dat de diversiteit aan

wensen toch groter was dan we op voorhand vermoedden. Er bestond toch een aantal specifieke wensen die met behulp van de proef beter gehonoreerd konden worden. Voor ongeveer 75% van de mannen hoefde er niets veranderd te worden, maar voor een relatief kleine groep was de proef toch positief.

Blijft toch uiteindelijk overeind dat ook mannen behoefte hebben aan zeggenschap over werktijden – zij het in iets mindere mate in vergelijking met vrouwen. Bovendien kennen ze de wegen al om die zeggenschap te verwezenlijken. De mate waarin mannen en vrouwen behoefte aan zeggenschap hebben, is niettemin een belangrijke onderzoeksvraag.

Kortom

We hebben in dit hoofdstuk laten zien dat zelfroosteren niet in alle situaties en voor iedereen even geschikt is. Het is afhankelijk van persoonlijke factoren (personal need for structure, centrale levensoriëntatie, chronotype) en organisatie factoren (karakteristiek van het werkaanbod, kwaliteit van de arbeidsverhoudingen). In de vier stellingen hebben we laten zien dat impliciete uitgangspunten gemakkelijk een rol kunnen spelen in het vormgeven van zeggenschap over werktijden. Bijvoorbeeld doordat vrouwen er meer behoefte aan zouden hebben, of dat werknemers met kleine contracten er geen behoefte aan hebben. Of dat bij bedrijven met meer collectieve ploegendiensten er minder behoefte is aan zelfroosteren, en dat die behoefte er alleen is bij sterk fluctuerende situaties. Al deze impliciete uitgangspunten zijn veel te stellig gebleken. Met andere woorden, er is meer behoefte aan het vormgeven van de diversiteit dan we op voorhand zouden denken. Geheel in de geest van het proefschrift van Vaas kunnen we concluderen dat deze diversiteit juist een krachtige drijfveer is voor zelfroosteren. Deze onderstroom is zo fundamenteel dat we in de toekomst kunnen verwachten dat er alleen maar meer vormen van zelfroosteren zullen ontstaan. Tegelijk laat die diversiteit zien dat er behoefte is aan ruimte om te experimenteren en aan nader onderzoek: in welke situaties levert zelfroosteren een meerwaarde op, en voor wie? Dat blijven de fundamentele vragen in een onderzoekagenda rond zelfroosteren.

Referenties

Zie voor meer praktijkvoorbeelden van zelfroosteren de kennisbank van het voormalige NCSI: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>

Busker, P., Dalen, E.J. van, Goudswaard, A., Strating, H. (2012) Zelfroosteren in bibliotheekorganisaties: Prettiger en efficiënter werken. Den Haag: Vereniging van Openbare Bibliotheken.

Garde, A.H., Albersen, K., Nabe-Nielsen, K., Carneiro, I.G., Skotte, J., Hansen, S.M., Lund, H., Hvid, H., Hansen, A.M. (2012). Implementation of self-rostering (the Prio project): effects on

working hours, recovery, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol 38, no. 4, 314-326.

Goudswaard, A., Tóth, A., Dhondt, S., Vergeer, R., Oeij, P., Leede, J. de, Adrichem, K. van, Csizmadia, P., Makó, C., Illésy, M. (2012). *Organisation of working time: implications for productivity and working conditions*. Overview Report of five case studies in retail and automotive. Dublin: Eurofound.

Goudswaard, A., Dorenbosch, L., Kooij-de Bode, H., Huiskamp, R., Klauw, M. de (2011). *Arbeidsvoorwaarden in goede aarde*. Het monitoren van tweedeling en scheefgroei in arbeidsvoorwaarden in Nederland. Hoofddorp: TNO.

Hooftman, W., Koppes, L., Vroome, E. de, Kraan, K., Driessen, M., Bossche, S. van den (2011). *NEA 2010, Vinger aan de pols van werkend Nederland*. Hoofddorp: TNO.

Ingre, M., Akerstedt, T., Ekstedt, M., Kecklund, G. (2012). Periodic self-rostering in shift work: correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol 38, no. 4: 327-336.

Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). *Individueel roosteren*. NCSI Rotterdam.

SER (2011). *Tijden van de Samenleving: Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening*, SER Advies nr. 2011/06.

Slijkhuis, J.M. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. Proefschrift Universiteit Groningen.

Vaas, S. (1996). *Vrouwen in technische beroepen*. Proefschrift. Delft: Eburon.

Vaas, F. en Scheld, B. (2011). *Organiseren van innovatie*. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit. Assen: Van Gorcum.

Vaas, F. en Oeij, P. (red) (2011). *Innovatie die werkt*. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. Den Haag: Boom | Lemma.