



Rapportage

Duurzame inzetbaarheid in ploegendiensten

De rapportage Duurzame inzetbaarheid in ploegendiensten is onderdeel van 'Zuivelindustrie zet in op duurzame inzetbaarheid' 2013ESFN26



Oktober 2014

In opdracht van het Productschap Zuivel en mede mogelijk gemaakt met subsidie uit het Europees Sociaal Fonds. Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst!

Redactie: Erwin van Zandvoord met bijdragen van Peter Vos en Ernst Steffen

Inleiding

Het natuurlijke ritme van de mens is ingesteld op activiteiten overdag en rust tijdens de nacht. De biologische klok wordt elke dag 'gelijk gezet' door blootstelling aan daglicht. Verstoring van dit natuurlijke ritme heeft verregaande gevolgen. In de praktijk ondervinden mensen dit bijvoorbeeld bij het ondernemen van een wereldreis. Door de verplaatsing naar een andere tijdzone moet de biologische klok zich opnieuw instellen. Een totale aanpassing van de biologische klok kan zelfs vijf tot vijftien dagen duren. Gedurende deze overschakeling ervaren mensen een jetlag.

Jetlag

De ongeveer één miljoen werknemers in Nederland die in ploegendienst werken, verkeren regelmatig in een toestand van een jetlag. Door de steeds veranderende begin- en eindtijden in het rooster is het bioritme 'op reis'. Een gecompliceerde reis, omdat de blootstelling aan daglicht niet mee beweegt en de sociale en maatschappelijke omgeving van de werknemer gewoon thuisblijft. Het gevolg is een ingrijpende, terugkerende verstoring van de biologische klok en een verstoring van het sociale leven van de werknemer.

Fysieke gevolgen en afnemende vitaliteit

Ploegendienst, en dan vooral roosters met nachtdiensten, en de daarbij optredende ontregeling kunnen op de middellange termijn gezondheidsklachten bij werknemers veroorzaken. Het gaat hierbij om een verhoogde kans op hart- en vaatziekten, zoals hartritmestoornissen en een verhoogde bloeddruk. Maar ook veel voorkomende klachten die samenhangen met voeding, zoals buikpijn, maagzuur, diarree, obstipatie, overgewicht en diabetes II. Daarbij leidt de verstoring van de normale slaapcyclus meer dan gemiddeld tot slaapklachten; werknemers liggen wakker en ervaren een neiging om overdag in slaap te vallen. . Op de korte termijn is de veiligheid in het geding. Door slaperigheid vermindert de alertheid van werknemers en neemt de kans op fouten en ongevallen toe. De mentale en emotionele gevolgen hebben invloed op de vitaliteit en daarmee de productiviteit van de medewerker.

Ploegendiensten en oudere werknemers

De nadelige gevolgen op de gezondheid en de vitaliteit wegen zwaarder naarmate een werknemer langer in onregelmatige diensten werkt. Ploegdienstwerkers scoren vanaf 45 jaar aanzienlijk lager op de internationale WAI-index (Work Ability Index¹) dan hun collega's die alleen in de dagdienst werken. Een snel groeiende groep oudere werknemers ervaart dan ook problemen bij het volhouden van onregelmatige werktijden.

Dit schetst een belangrijke problematiek voor industriële bedrijven. De gemiddelde leeftijd van de ploegdienstpopulatie is relatief hoog, veelal rond de 50 jaar. Tegelijkertijd moeten de betreffende werknemers langer doorwerken voordat zij met pensioen gaan. Tussentijds uittreden is geen optie meer. De groep ouder wordende werknemers is zodanig omvangrijk dat er onvoldoende werkgelegenheid beschikbaar is in de dagdienst van bedrijven. De noodzaak om langer door te werken in ploegdienst neemt toe. En daarmee dus ook het belang van innovatie in roosters, die erop gericht is minder belastend te zijn voor werknemers. Binnen de zuivelindustrie wordt uiteraard ook naar alternatieven gekeken, zoals opleiden en ontwikkelen van werknemers, maar ook vitaliteitsbeleid ontwikkelen en implementeren specifiek voor de ouder wordende werknemer, werkzaam in ploegdienst.

Ploegdienst in de zuivelindustrie

De meeste zuivelbedrijven werken met onregelmatige werktijden. Dit betekent dat de bijbehorende problematiek voor gezondheid, vitaliteit en leeftijd, productiviteit en de gevolgen voor het sociale leven, dagelijkse praktijk is voor management, werknemers, vakbond en ondernemingsraad. Er is regelmatig overleg over de werktijden op vestigingsniveau. Sociale partners zijn op zoek naar minder belastende roosters en beseffen veelal dat een geïntegreerde gezamenlijke aanpak noodzakelijk is om de gewenste veranderingen in roosters tot stand te brengen. Dat vraagt oog voor elkaars belangen, volwassen arbeidsverhoudingen, een goede sociale dialoog en wederzijds vertrouwen.

¹ De Work Ability Index (WAI) is een methode om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt te vergroten. De WAI is een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die het werkvermogen van werknemers in hun huidige functie meet. (www.blikopwerk.nl)



Ter ondersteuning van deze dagelijkse praktijk rond arbeidstijden, hebben werkgevers en vakbonden in de cao's voor de zuivelindustrie afspraken gemaakt over projecten in het kader van duurzame inzetbaarheid, waaronder het werken in ploegdiensten. Uit deze afspraken is het project *Duurzame Inzetbaarheid in Ploegendiensten* ontstaan. Een onderdeel van dit project is het ontwikkelen en beschrijven van succesvolle verbetertrajecten van werktijden en roosters. In deze brochure treft u vier succesvolle cases aan die in het kader van dit project zijn ontwikkeld.

In elke case wordt besproken wat de aanleiding is voor de roosterverbetering. Vervolgens staan we uitgebreid stil bij de doelstelling(en) van de roosterverbeteringstrajecten, de gekozen oplossing, het plan van aanpak en de 'lessons learned', zodat sociale partners hiervan kunnen leren en deze opgedane inzichten kunnen gebruiken om zelf een succesvol verbeteringstraject te starten.

Het project *Duurzame Inzetbaarheid in Ploegendiensten* is een gezamenlijk initiatief van cao-partijen, in samenwerking met het Productschap Zuivel. Het project is uitgevoerd door het Shift-Instituut Onregelmatig Werk en AWWN. Het project is mede mogelijk gemaakt met subsidie uit het Europees Sociaal Fonds. *Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst.*

Case 1

Duurzame Roosters Productschap Zuivel: Best Practice Tweeploegendienst

Gezamenlijke doelstelling roosterverbeteringstraject

Deze case is gebaseerd op twee uitdagingen: er waren fluctuaties in de productievraag en uit periodiek onderzoek bleek dat medewerkers het huidige vierploegenrooster als zeer zwaar ervaren. Dit gold met name voor de nachtdienst, zo werd de eerstvolgende 'vroegedienst' meer en meer verzuimd. Ook bleken de wensen van werknemers op gebied van werktijden te veranderen en had de werknemerspopulatie te kampen met vergrijzing en ontgroening, waarbij bijvoorbeeld de vraag speelde hoe vakkrachten te behouden. Deze combinatie van bedrijfseconomische en sociale aspecten zorgde voor toenemende onvrede over het gehanteerde vierploegenrooster.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is besloten tot het ontwikkelen van een aantrekkelijk rooster dat beter aansluit bij de wensen van de werknemers. Belangrijke voorwaarden hierbij waren om geen nachtdiensten meer in te roosteren én de uitbreiding van de productievraag toch te realiseren.

Oplossingsrichting

Om de benodigde bedrijfstijd te realiseren zonder nachtdiensten, was er roosterinnovatie nodig. Er is gekozen voor een gezondere roosterinvulling van twee diensten per dag met een wisselende lengte van 8 of 9 uur en de bedrijfstijd is verspreid over zeven dagen in de week. Een verlengde tweeploegendienst in zeven dagen. Uiteraard zijn de arbeidsvoorwaarden afgestemd op het nieuwe rooster.

| Ploeg | ma | di | Wo | do | vr | za | zo |
|------------------------|------|------|------|------|------|----|----|
| 1 | O(9) | M(9) | M(9) | | | O | O |
| 2 | M(9) | | | O(9) | O(9) | M | |
| 3 | - | O(9) | O(9) | M(9) | M(9) | | |
| Bedrijfstijd | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 16 | 8 |
| O= ochtend / M= middag | | | | | | | |

Tevens is de mogelijkheid ingebouwd om de bedrijfstijd op te plussen door middel van een 9-uursdienst in het weekend en een middagdienst op zondag. Ook het verminderen van de bedrijfstijd behoort tot de mogelijkheden. Werknemers werken doordeweeks dan geen diensten van 9 uur, maar van 8 uur.

De voordelen van deze oplossing in de vorm van een tweeploegenrooster zijn:

- Geen nachtdiensten meer voor werknemers.
- Meer rust in het rooster (afname ziekteverzuim met 52%).
- Meer ruimte voor individuele wensen.
- Betere benutting van de beschikbare productietijd (productiviteitsstijging).

Plan van aanpak

Bij het succesvol invoeren van het tweeploegenrooster is een aantal stappen doorlopen. Op basis van de bedrijfseconomische doelstellingen is aan de hand van een eerste capaciteit-/inzetanalyse, bestaande uit een uitgebreide data-analyse over 12 maanden, geconcludeerd dat een nieuw rooster gewenst is. Door dit traject transparant vorm te geven en werkgever en werknemers samen te laten optrekken, profiteren beide partijen van een gezamenlijke ambitie.

Op basis van het werkaanbod en beschikbaarheid zijn bezettingseisen geformuleerd. Vervolgens zijn verschillende roosteropties uitgedacht en bediscussieerd. De definitieve keuze is voorgelegd aan de OR ter goedkeuring (instemmingsaanvraag). In deze consultatieronde is rekening gehouden met de arbeidsvoorwaarden, zoals gehanteerd binnen de bedrijfs-cao, variërend van gezondheidsaspecten tot financiële compensatie. Daarna is het gewenste roosterscenario ingevoerd.

Juist de grote transparantie tijdens dit roosterinnovatieproject heeft gezorgd voor maximale betrokkenheid van en enthousiasme bij de medewerkers. Daarnaast heeft de werkgever haar werknemers de mogelijkheid geboden om zelf oplossingen aan te dragen en dit heeft vanzelfsprekend ook een positieve invloed op de betrokkenheid en het enthousiasme van medewerkers.

Na een halfjaar is het nieuwe rooster volledig geëvalueerd, vanuit het perspectief van zowel de werkgever als de werknemers. Met als doel om te werken aan continue verbetering, met een duurzaam en kwalitatief rooster als resultaat. Door een multidisciplinair projectteam op te zetten, bestaande uit een afvaardiging van medewerkers, productiemanagement, HR, OR, is direct draagvlak aanwezig. Het projectteam werd ondersteund door externe paritaire expertise (roostertechniek, gezondheidsaspecten) en diverse stafdiensten (data-analyse).

De overstap naar het nieuwe tweeploegenrooster heeft een aantal belangrijke inzichten met zich meegebracht:

- Start het roosterinnovatietraject pas als er vooraf heldere doelstellingen en voorwaarden zijn geformuleerd. Dit voorkomt discussie achteraf.
- Gebruik de kennis van werknemers. Geef hen de ruimte om eigen roosteroplossingen te creëren en geef hen een podium richting het management. Dit bevordert het enthousiasme en de betrokkenheid.
- Visualiseer benodigde bezetting en productiecapaciteit en maak gebruik van data-analyse (bij voorkeur gedurende 24 maanden) om de roosterinnovatie te onderbouwen.
- Start een sociaal innovatietraject via een paritaire context: medewerkers en management werken samen in een gezamenlijk platform aan duurzame roosterinnovatie (variërend van efficiency tot gezondheid). Op deze manier creëert u maximaal draagvlak.
- Bespreek goed met de OR wat hun rol in het project zal zijn. Als men aan het eind instemming moet verlenen, zal dat proces van instemming verlenen anders verlopen dan wanneer men vanaf het begin participeert in het projectteam. Dat participeren kan actief zijn, maar ook passief. In het laatste geval houdt de OR alle handen vrij om bij het instemmingsproces een eigen afweging te maken. In het eerste geval hebben ze mede de inhoud van de voorliggende instemmingsverzoek vorm gegeven en zijn ze dus deels gebonden aan het resultaat. Dit kan een lastig dilemma zijn en dient vooraf goed doorgesproken te zijn.



De belangrijkste resultaten

- een toename in productiviteit
- een afname van het ziekteverzuim
- een versteviging in de concurrentiepositie
- verbeterde interne flexibiliteit
- betere aansluiting bij de roosterwensen van de medewerkers.

Case 2

Duurzame Roosters Productschap Zuivel: Best Practice Drieploegendienst

Gezamenlijke doelstelling roosterverbeteringstraject

In deze case werd bij aanvang gewerkt in een traditioneel drieploegenrooster. Dit betekende dat er van zondagnacht tot en met vrijdagavond continu in drie ploegen werd geproduceerd. De operators werden ingezet op tien verpakkingslijnen. Per verpakkingslijn was echter sprake van een wisselend aantal runs, wat per dag en per dienst tot verschillen in bezettingseisen leidde. Een traditioneel rooster levert elke dienst echter dezelfde platte bezetting. Het gevolg hiervan was dat er soms te veel en soms te weinig operators beschikbaar waren. Als de werkzaamheden en de bezetting niet goed op elkaar afgestemd zijn kan de werkdruk dus flink oplopen. En ook de aanwezigheid van te veel mensen voor de werkzaamheden kan een negatieve invloed hebben op de werkdruk (verveling).

Het doel van dit roosterverbeteringstraject is het ontwikkelen van een nieuw rooster dat inspeelt op de variatie in bezettingseisen. Tegelijkertijd moet dit nieuwe rooster het aantal bezwaarlijke diensten verminderen, met name de nachtdiensten. Ook dient dit nieuwe rooster zoveel mogelijk rekening te houden met de groep ouderen die, op basis van de cao, een 32-urige werkweek zonder nachtarbeid kunnen aanvragen.

Oplossingsrichting

Om tot een goede oplossing te komen, is eerst onderzocht hoe het werkaanbod zich beweegt over de tien verpakkingslijnen. De aanvoer van producten was daarbij leidend, maar ook van belang was de volgorde en de lengte van de verschillende runs op een verpakkingslijn. Per lijn bleek dat de benodigde bedrijfstijd niet altijd hetzelfde was. Ook het aantal en de lengte van de runs per lijn en de mate waarin die te plannen waren, bleek verschillend te zijn.

Op basis van dit onderzoek en de analyse hiervan is een nieuw productieplan opgesteld, waarbij niet langer alle lijnen 's nachts ingezet worden. Ook is besloten om het nieuwe rooster niet te bouwen op basis van diensten van gelijke lengte, maar de nachtdienst korter te maken dan de ochtend- en middagdienst. De nieuwe werktijden per dienst zijn:

- van 6:00 uur tot 14:30 uur;
- van 14:30 uur tot 23:00 uur;
- van 23:00 uur tot 6:00 uur.

Met een onbetaalde pauze van een half uur per dienst, zijn de arbeidstijden in de roosters respectievelijk 8, 8 en 6,5 uur. De verlenging van de ochtend- en middagdienst pakt ook goed uit bij het herpositioneren van de runs op de lijnen.

Daarnaast is er bewust voor gekozen om de groep operators op te splitsen. De operators van 58 jaar en ouder krijgen een eigen rooster zonder nachtdiensten. Voor de twee verschillende groepen operators zijn uiteindelijk de volgende roostermodellen ontwikkeld:

Basisrooster verpakken

| ploeg | Ma | Di | Wo | Do | Vr | Za | Zo |
|-------|------|------|------|------|----|----|------|
| A | O8 | O8 | O8 | O8 | O8 | | |
| B | M8 | M8 | | M8 | M8 | | |
| C | O8 | O8 | O8 | O8 | O8 | | N6.5 |
| D | N6.5 | N6.5 | N6.5 | N6.5 | | | |
| E | | M8 | M8 | M8 | M8 | | |
| F | O8 | O8 | O8 | O8 | O8 | | N6.5 |
| G | N6.5 | | | O8 | O8 | | |
| H | M8 | M8 | M8 | M8 | M8 | | |
| I | O8 | O8 | O8 | O8 | O8 | | |
| J | M8 | M8 | M8 | M8 | M8 | | |
| K | M8 | N6.5 | N6.5 | N6.5 | | | |

O=ochtend / M=middag / N=nacht

Elf ploegen met drie medewerkers. Elke ploeg doorloopt in één cyclus de 11 roosterregels. Gemiddelde werkweek bestaat uit 35:44 uur.

Twee ploegen Rooster voor 58-plussers

| ploeg | Ma | Di | Wo | Do | Vr | Za | Zo |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|
| A | O8 | O8 | O8 | | O8 | | |
| B | M8 | | M8 | M8 | M8 | | |

Twee ploegen van drie medewerkers. Gemiddelde werkweek bestaat uit 32:00 uur.

Ten opzichte van de traditionele drieploegendienst is de nachtarbeid flink teruggedrongen in deze vernieuwde roosters. Voor de oudere populatie is zelfs een rooster gecreëerd van 32 uur zonder nachtarbeid. De optelsom van beide roosters levert elke dienst het benodigde aantal operators om het werk op een goede manier uit te voeren.

Plan van aanpak

Het onderzoek naar het werkaanbod, het opstellen van een nieuw productieplan en het ontwikkelen van nieuwe roosters is gebeurd in nauwe samenwerking tussen productiemanagement, HR en een externe deskundige. De medewerkers en de OR zijn niet betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe rooster. De verandering van werktijden ligt in het bedrijf namelijk zeer gevoelig. Medewerkers vrezen bij elke verandering in hun werktijden een aanslag op hun portemonnee. Desondanks wilde de bedrijfsleiding wel aan de slag met de roosterverandering, omdat dit vanuit bedrijfsorganisatorisch oogpunt nodig was.

Vanwege de toenemende vergrijzing in het werknemersbestand was het terugdringen van de nachtarbeid noodzakelijk. Alleen betekent minder nachtarbeid ook een lagere ploegentoeslag. Dit was voor de bedrijfsleiding dus een lastig dilemma. Inmiddels zijn de inzichten van de roosterverandering gedeeld met alle betrokkenen en wordt momenteel overlegd hoe het bedrijf moet omgaan met de arbeidsvoorwaardelijke consequenties.

Deze roosterverbetering heeft een aantal belangrijke inzichten met zich meegebracht:

- Het loont om de planning van de verschillende runs over de verpakkinglijnen verder te onderzoeken en te analyseren. Hoewel vanwege de melkaanvoer bepaalde zaken niet makkelijk te veranderen zijn, zijn er ook nog genoeg

keuzemogelijkheden waar u wel invloed op heeft en die vervolgens tot een andere inzet van personeel kunnen leiden. Met andere woorden: een goede analyse van het werkaanbod loont. Vooral scherp en diepgaand analyseren op het nut en de noodzaak van nachtarbeid kan leiden tot een substantiële vermindering van nachtarbeid.

- Door vanaf het begin rekening te houden met de 58+-problematiek in het plan van aanpak, kunt u gericht naar een oplossing toewerken waar zowel de medewerkers van 58+ als hun jongere collega's profijt van hebben. Alleen gaan gezonde werktijden en een hoge ploegentoeslag niet samen en dit zijn nu juist wél de twee onderwerpen die voor medewerkers van groot belang zijn. Een keuze tussen die twee is en blijft enorm lastig. Verandering van werktijden betekent in veel gevallen ook een verandering van het inkomen van de betrokken medewerkers. Hierdoor liggen dit soort verbeteringstrajecten vaak politiek zeer gevoelig binnen een organisatie.
- Door in dit nieuwe roosterontwerp groepen medewerkers in wisselende samenstelling te combineren tot een nieuwe ploeg, doorbreekt u de traditionele ploegencultuur. Dit biedt nieuwe kansen op het gebied van samenwerken, kennis delen, innovatie en roosterpatronen.

De belangrijkste resultaten

- Efficiëntere personeelsinzet
- Gezondere roosters
- Borging 58+-populatie in roosterorganisatie (zonder nadelen voor jongere medewerkers)

Case 3

Duurzame Roosters Productschap Zuivel: Best Practice Vierploegendienst

Gezamenlijke doelstelling roosterverbeteringstraject

Dit roosterverbeteringstraject is opgestart, omdat de uitbreiding van de bedrijfstijd niet te realiseren bleek door middel van een traditioneel drieploegenrooster. Bij dit bedrijf waren medewerkers gewend om pieken binnen het drieploegenrooster op te vangen door middel van overwerk in het weekend. De houdbaarheid van deze oplossing was in zicht, want de benodigde bedrijfstijd werd steeds moeilijker gehaald door middel van extra overwerk. De grenzen van de Arbeidstijdenwet (ATW) waren bereikt.

Op basis van deze problematiek moet er een nieuw rooster ontwikkeld worden dat de groei in productie kan realiseren, de bijbehorende pieken en dalen kan opvangen en werknemers daarnaast ook ergonomische verbeteringen kan bieden.

Oplossingsrichting

Binnen het bedrijf heeft uitgebreid overleg plaatsgevonden tussen diverse partijen (management, OR en werknemers), waarbij gebruik gemaakt is van de aanwezige praktijkervaring met nieuwe roostermogelijkheden. Uiteindelijk is er gekozen voor een nieuw rooster dat bestaat uit een vierploegendienst met opschakelmomenten.

Schematisch weergegeven, ziet dit er als volgt uit:

| Ploeg | zondag | maandag | dinsdag | woensdag | donderdag | vrijdag | zaterdag |
|-------|--------|---------|---------|----------|-----------|---------|----------|
| 1 | N | N | N | - | - | O | O* |
| 2 | - | - | - | O | O | M | M* |
| 3 | - | M | M | N | N | N | - |
| 4 | - | O | O | M | M | - | - |

(N= nacht; M=middag; O=ochtend)

* Door middel van het uitklappen van het rooster kan het vierploegendienstrooster de bedrijfstijd uitbreiden tijdens een capaciteitspiek door het toevoegen van een zaterdagnacht-, zondagochtend- en zondagmiddagdienst. De bezetting in de gemarkeerde diensten wordt dan gehalveerd. Een deel van de werknemers blijft in de oorspronkelijke dienst, een ander deel draait een toegevoegde dienst. Dit is mogelijk omdat de uitbreiding van de bedrijfstijd slechts noodzakelijk is voor een deel van beschikbare lijnen.

De invoering van deze flexibele vierploegendienst oplossing brengt verschillende voor- en nadelen met zich mee. Een nadelig effect van deze oplossing is dat werknemers structureel in het weekend gaan werken. Over het algemeen wordt dit beschouwd als een verslechtering in de werk-privébalans. Tegelijkertijd ontstaat in dit nieuwe rooster het voordeel dat er maximaal drie nachtdiensten achter elkaar ingeroosterd kunnen worden. Ook de verhoging van de rotatiesnelheid is qua belasting van de werknemers een belangrijke verbetering ten opzichte van het drieploegenrooster. Als we de voor- en nadelen tegen elkaar afwegen, dan wegen de voordelen van roosterverandering zwaarder dan de nadelen. De belangrijkste voordelen van deze oplossing zijn:

- Er is sprake van een verminderde belasting door snellere rotatie.
- In plaats van vijf ochtend- en vier nachtdiensten, krijgen medewerkers kortere reeksen van dezelfde dienstsoort achter elkaar. Dit zorgt voor minder belasting van de medewerkers en de verwachting is dat dit minder vermoeiend voor hen is en dat dit de slaapkwaliteit verbetert.

- Het rooster wordt zes weken van tevoren bekendgemaakt; dit heeft een positieve invloed op de werk-privébalans.
- De bezetting van het opgeschakelde rooster is op vrijwillige basis (niet vrijblijvend).
- De noodzaak om de bedrijfstijd te verlengen door middel van overwerk neemt af. Overwerken in ploegendienst vermindert de hersteltijd en zorgt voor meer arbeidsbelasting. Dus hoe minder overwerk er nodig is, hoe beter.

Plan van aanpak

Het nieuwe vierploegenrooster is ingevoerd met een looptijd van zes maanden. Na evaluatie neemt het bedrijf een besluit over het voortzetten of aanpassen van deze roosterverandering. Voor de invoering, toetsing en evaluatie van de roosterinnovatie is externe ondersteuning ingezet. Er is een kleine projectgroep samengesteld, bestaande uit een betrokken afdelingsmanager, de afdeling HR en externe adviseur.

De projectgroep begon met het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten in het werkoverleg van de vier ploegen. Deze bijeenkomsten waren vooral bedoeld om medewerkers te informeren over de gevolgen van het werken in ploegendiensten, met name gericht op de nachtdiensten, en hoe het nieuwe vierploegenrooster verbetering kon brengen om de schadelijke gevolgen van het werken in ploegendiensten te verminderen. Tevens is er tijdens deze bijeenkomsten gesproken over de eerste ervaringen van medewerkers met het nieuwe vierploegenrooster. Tegelijkertijd heeft de projectgroep afspraken gemaakt over het verzamelen van data tijdens de proefperiode om het succes van een uitgeklapte vierploegendienst ook te kunnen evalueren aan de hand van bedrijfseconomische aspecten en om de vierploegendienst goed te kunnen vergelijken met de traditionele drieploegendienst.

Voor het handhaven van de bezetting tijdens de reguliere 'uitklapdiensten' waren er twee mogelijkheden:

1. Inzet van extra uitzendkrachten.
2. Kiezen voor overwerk met de bestaande medewerkers die de benodigde (halve) bezetting realiseren door de extra 'uitgeklapte' dienst in te vullen.

Deze keuzemogelijkheden zijn besproken met de medewerkers van de vier ploegen en hieruit bleek dat een groot deel van de werknemers liever koos voor de tweede optie om de benodigde arbeidscapaciteit in de extra diensten in te vullen door middel van overwerk. Doordat medewerkers deze keuze gezamenlijk en weloverwogen hebben gemaakt, zijn er tijdens het nieuwe vierploegendienstrooster meer overuren gemaakt dan tijdens het drieploegenrooster.

Om de bedrijfseconomische aspecten te toetsen en te evalueren zijn na afloop van deze roosterverandering de belangrijkste data verzameld en verwerkt. De uitkomsten zijn besproken met HR, het afdelingsmanagement en de vestigingsdirecteur. Door middel van een schriftelijke enquête is het nieuwe rooster ook getoetst en geëvalueerd door de betrokken werknemers. Alle betrokken medewerkers hebben de enquête ingevuld, waarbij hen gevraagd werd om een algemeen oordeel te geven over het vierploegenrooster en over specifieke onderdelen hiervan. Uit dit kwalitatieve onderzoek bleek dat de meeste werknemers tevreden waren met het nieuwe rooster.

Op basis van de bedrijfseconomische analyse en de evaluatie onder de betrokken medewerkers delen we graag de volgende inzichten met u:

- Betrek medewerkers bij de ontwikkelingen binnen de organisatie met betrekking tot roosterplanning. Dit creëert betrokkenheid en enthousiasme.
- Het oorspronkelijke roostervoorstel om van drie ploegen met overwerk over te schakelen naar een vierploegendienst met drie 'uitklapbare' diensten levert een ergonomisch voordeel op. In de uitvoering is echter gekozen voor het inzetten van vaste medewerkers op overuren in plaats van het halveren van de vaste bezetting tijdens de 'uitklapdiensten', waardoor het ergonomisch voordeel dat er in eerste instantie was, aanzienlijk minder wordt.
- Neem het beperken van overwerk als uitgangspunt, ook in een vierploegendienst. Kies er dus vaker voor om de bezetting te halveren tijdens 'uitklapdiensten' of ga op zoek naar andere roostermogelijkheden om deze flexibiliteit vorm te geven.

- Steek kennis en energie in het voorspellen van de verwachte capaciteitsvraag. Hoe grondiger de analyse hoe groter de voorspelkracht. Daarmee kunt u het afbreukrisico, dat de benodigde bezetting toch onvoldoende is ingeschat, verkleinen.
- Maak gebruik van een managementrapportage voor sturing van het rooster veranderingsproject. Dit soort rapportages geven bijvoorbeeld inzicht in te veel overwerk in relatie tot de gemaakte afspraken in de instemmingsaanvraag.
- Betrek deskundigen bij het uitwerken van roosterinnovatie (roostertechniek, e.d.) en begin daarnaast tijdig met het inventariseren van de rooster(on)mogelijkheden. Doe dit laatste het liefst ook in samenwerking met de medewerkers.
- Doe regelmatig een sociale enquête rondom arbeidsverhoudingen/-tijden om eventuele verbeteringen en nieuwe ideeën te stimuleren (bijvoorbeeld een uitgebreide PMO).

De belangrijkste resultaten

- Personeelsinzet afhankelijker gemaakt van de werkomvang
- Ondanks overwerk relatief gezondere roosters
- In aanvang minder noodzaak tot overwerk

Case 4

Duurzame Roosters Productschap Zuivel: Best Practice Vijfploegendienst

Gezamenlijke doelstelling roosterverbeteringstraject

In deze laatste case staat de verbetering van een traditioneel volcontinu vijfploegenrooster centraal. In dit vijfploegenrooster waren 17 operators werkzaam en er werd veel in dit rooster geschoven. De consequenties hiervan waren: het nodige overwerk en inhuur van externen. Er werd vooral in het rooster geschoven door de relatie van processing met de dagdienst, waardoor operators regelmatig moesten meelopen met projecten in dagdienst. Ook bijzondere omstandigheden zoals stops en onderhoud zorgden voor het nodige schuifwerk. Tegelijkertijd speelde de ongelijke ploegbezetting (twee ploegen met vier operators en drie ploegen met drie operators) een versturende rol. Afwezigheid in een ploeg met vier operators heeft immers andere effecten dan afwezigheid in een ploeg met drie operators.

De doelstelling is om te onderzoeken of het volcontinu vijfploegenrooster zo georganiseerd kan worden om het vele overwerk en de inhuur te minimaliseren. Daarnaast moet er een slag gemaakt worden naar een duurzamere en gezondere inzet van medewerkers in een volcontinu rooster.

Oplossingsrichting

Om tot een goede en weloverwogen oplossing te komen, is eerst onderzocht hoe het werkaanbod en de personele beschikbaarheid gedurende het jaar veranderen. De personele beschikbaarheid kent een traditioneel patroon: een ruim bovengemiddelde afwezigheid in vakantieperioden en in de rest van het jaar een afwezigheid die onder het gemiddelde ligt, met natuurlijk wat pieken en dalen.

Het werkaanbod is relatief constant, maar tijdens stops is de vraag naar arbeid fors hoger. In de week voorafgaand aan de stop is ook sprake van een hogere vraag naar arbeid. Voor elk van die situaties is de arbeidsvraag vertaald naar een dienstenschema.

Voor een standaardwerkweek ziet dit er als volgt uit:

| dienst | tijden | ma | di | wo | do | vr | za | zo |
|--------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|
| D8 | 08:00-16:30 | | | 1 | 1 | 1 | | |
| V8 | 06:00-14:00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| V10 | 06:00-16:00 | | | | | 1 | | |
| L8 | 14:00-22:00 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| N8 | 22:00-06:00 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

D = dagdienst / V = vroege dienst / L = late dienst / N= nachtdienst

Naast deze bezettingseis geldt dat er voor de nachtdienst altijd een operator stand-by moet staan. Een aantal keer per jaar kan het namelijk gebeuren dat er vanwege een storing in die dienst opgeschakeld moet worden naar drie operators. Dit geldt ook voor de late dienst in het weekend.

Op basis van de analyses zijn op jaarbasis 18 fte nodig. Met de 17 fte in de bestaande vijfploegendienst kan er op basis van de analyse een nieuw roostermodel ontworpen worden. De 18 fte wordt dan gevuld vanuit de externe flexibele schil, waardoor pieken in de bezettingseisen makkelijker in te vullen zijn.

Voor het nieuwe roostermodel gaat de voorkeur uit naar zelfroosteren. De organisatie was hier echter nog niet klaar voor. Invoeren van een ploegendienst op maat ter vervanging van de bestaande traditionele volcontinu vijfploegendienst, is momenteel nog niet aan de orde. Vooral ook omdat de betrokken operators dan geconfronteerd worden met een lagere ploegentoeslag vanwege minder weekend- en nachtarbeid.

Plan van aanpak

Het onderzoek heeft plaatsgevonden zonder betrokkenheid van de medewerkers of de OR. Op basis van de resultaten heeft het management besloten om de conclusies uit het onderzoek voorlopig nog voor eigen gebruik te houden. Vooral omdat het veranderen van werktijden en de invloed hiervan op de arbeidsvoorwaarden politiek zeer gevoelig liggen. Zij wachten een geschikt moment af om deze conclusies in de toekomst alsnog bespreekbaar te maken binnen de organisatie.

Dit onderzoek naar een volcontinu vijfploegenrooster met zo min mogelijk overwerk en inhuur heeft een aantal belangrijke inzichten met zich meegebracht:

- Volcontinu is niet noodzakelijkerwijs 7x24 uur dezelfde bezettingseis. U kunt voor verschillende diensten en verschillende dagen andere bezettingseisen stellen en daar toch een volcontinurooster op bouwen.
- Een goede analyse van het werkaanbod loont. Door eerst een scherpe en diepgaande analyse te maken van wat er wanneer aan arbeidscapaciteit nodig is, kunt u gefundeerde en weloverwogen keuzes maken op het gebied van roosterverbetering. Met andere woorden: het rooster volgt het werk, niet omgekeerd.
- Door grondig en kritisch verder te praten over wat u wanneer daadwerkelijk aan bezetting nodig hebt, blijkt u het volume aan benodigde nachtarbeid te kunnen verlagen, zonder dat daarmee de veiligheid van de installaties in het geding komt. U moet voor een enkele zeer incidentele noodsituatie wel een voorziening scheppen (consignatie), maar in gezondheidstermen is de winst groot omdat het volume aan nachtarbeid fors naar beneden gaat.
- De standaard vijfploegendienst is arbeidsvoorwaardelijk zo aantrekkelijk dat invoering van een alternatief volcontinu rooster op grote weerstand stuit, ook al is het alternatief gezonder en duurzamer. Dit maakt het traject politiek zeer gevoelig binnen een organisatie.
- Probeer als bedrijf zo veel mogelijk samen te werken of het gesprek aan te gaan met de betrokken medewerkers. Onderneemt u dit soort trajecten als management alleen, dan ontstaat naar medewerkers toe een hele grote informatiekloof, die moeilijk in één keer te dichten is. Samen optrekken vergt tijd, maar het kan juist ook de kwaliteit van de analyse en het draagvlak voor de uitkomst en het verdere plan van aanpak vergroten.

De belangrijkste resultaten

- Inzicht in de mogelijkheden om op termijn tot een efficiëntere en gezondere inzet van personeel te komen.
- Gerichte opleiding en training van operators komt de inzetbaarheid en het roosterbeheer ten goede.

