

Individueel roosteren in de ploeg

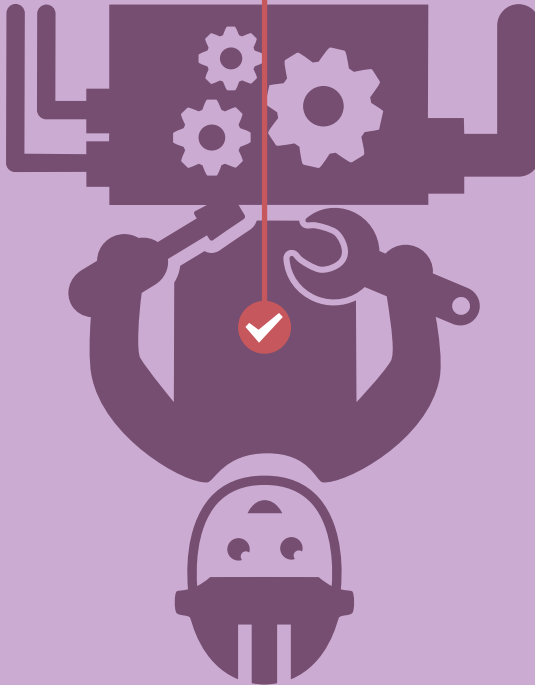
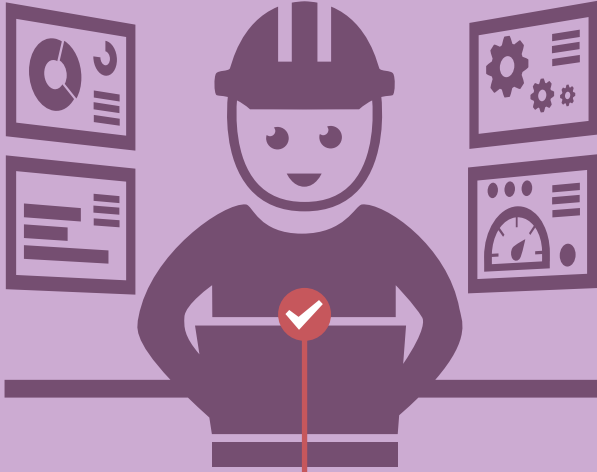
M
D
W
D
V
Z
Z



Een uitgave van het
netwerk zelfroosteren

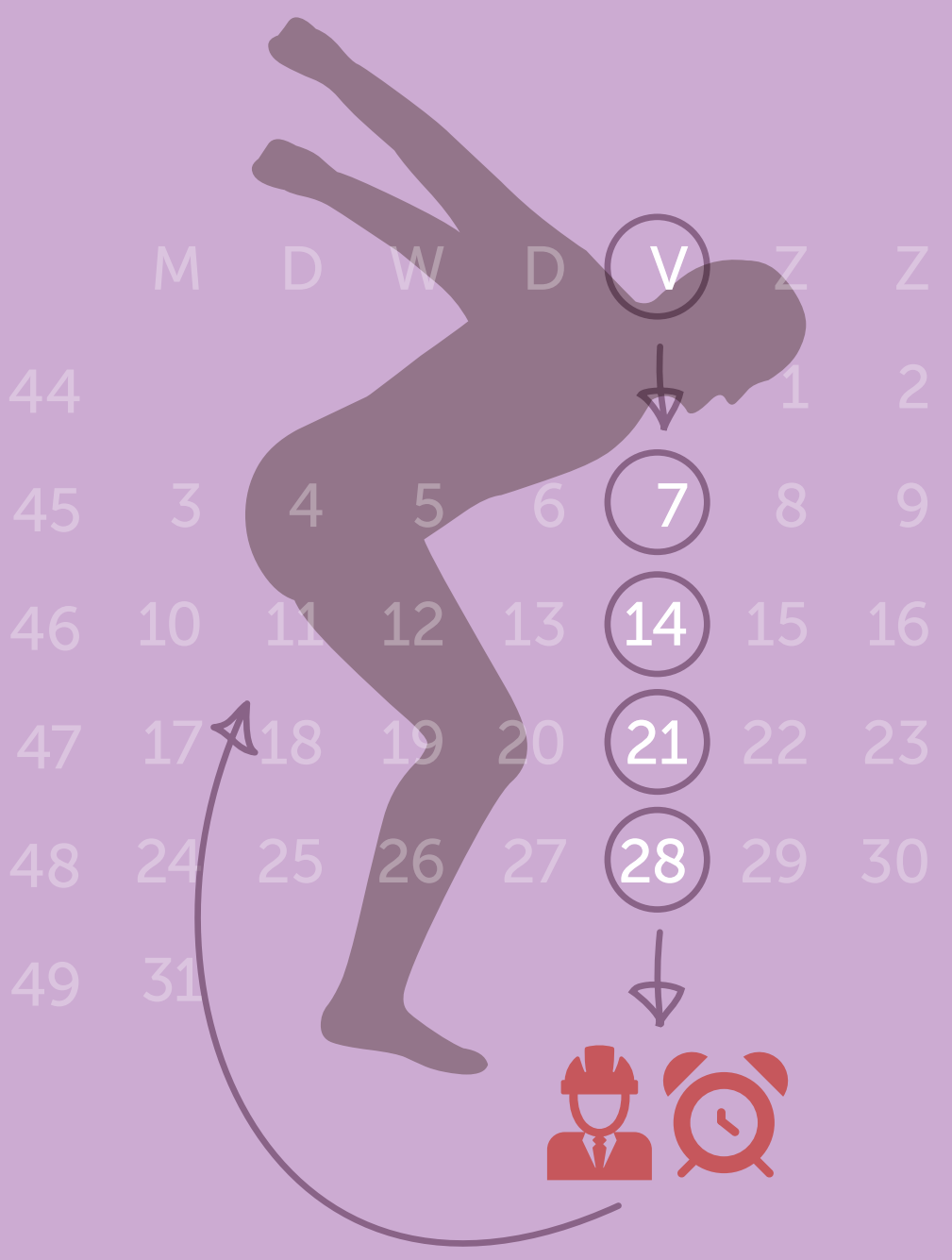


Individueel roosteren in de ploeg



Individueel roosteren in de ploeg

Een uitgave van het
netwerk zelfroosteren



Inhoud

Voorwoord	6
1 Inleiding	9
1.1 Waarom individueel roosteren in de ploeg?	11
1.2 Effecten van individueel roosteren	15
2 Individueel roosteren nader bekeken	21
2.1 Individueel roosteren: verschillende varianten	23
2.2 Varianten van individueel roosteren in ploegendienst	25
2.2.1 Collectieve, repeterende ploegendiensten	26
2.2.2 Flexibele groepenroosters	26
2.2.3 Voorkeurooster	29
2.2.4 Shiftpicking, matching en zelfroosteren	29
2.2.5 Individuele regelingen	31
3 Voorbeelden van individueel roosteren in de praktijk	35
3.1 SABIC	38
3.2 Lubrizol	42
3.3 Janssen Biologics	47
3.4 ASML	53
3.5 Attero	56
3.6 ECT	60
4 Individueel roosteren invoeren in een collectieve ploegendienst	63
4.1 Veranderen van werktijden: tussen weerstand en vertrouwen	65
4.2 Drempels en succesfactoren: lessen uit de cases	66
4.3 Model stappenplan	72
4.4 Tips bij invoering	75
Colofon	80

6 Voorwoord

Als het gaat om het organiseren van arbeid, roept ploegendienst bij de meeste werkgevers en werknemers een beeld op van een collectief: een ploeg van werknemers die zorgvuldig qua functie en aantal is samengesteld en aan het eind van zijn dienst het werk overgeeft aan een net zo zorgvuldig samengestelde andere ploeg. Verander iets in de ploeg, en je weet dat dit zorgvuldige bouwwerk scheurtjes gaat vertonen. Ploegen opnieuw inrichten of de samenstelling ervan wijzigingen, staat voor velen gelijk aan het creëren van problemen.

Toch heeft u nu een boekje in de hand dat voorstelt om ploegendiensten te individualiseren. We willen laten zien dat ook binnen traditionele ploegendiensten ruimte bestaat voor maatwerk en flexibiliteit; maatwerk dat zowel het bedrijf als de werknemer ten goede komt. Het gaat om het wegnemen van drempels in de collectieve cultuur die de basis vormt van ploegendienstsystemen. En dus ook om het meer recht doen aan individuele verschillen tussen werknemers in eenzelfde ploeg. We willen geslaagde voorbeelden laten zien van ploegendienstbedrijven die met individueel roosteren aan de slag zijn gegaan. Soms gaat het daarbij om volledige invoering van een vorm van individueel roosteren, vaker nog om gedeeltelijke invoering.

Naast de in deze publicatie genoemde bedrijven zijn er nog de nodige andere plaatsen in Nederland waar werkgevers en werknemers samen of alleen op zoek zijn naar alternatieven voor de traditionele ploegendiensten. Wij zijn daar veelal direct of indirect als in- of externe adviseurs bij betrokken. Voor dit boekje putten we dan ook niet alleen uit de aangehaalde voorbeelden, maar ook uit onze dagelijkse praktijk. Het boekje is in die zin een neerslag van onze gemeenschappelijke ervaringen. Wie we zijn, ziet u in de volgende tabel:

Naam	E-mailadres
Michel Bakvis (ECT)	michel.bakvis@ect.nl
Lisette Douw (Basis & Beleid)	lisettedouw@basisenbeleid
Wim Ducheine (Vereniging FME-CWM)	wdu@fme.nl
Ton van Ginkel (VanGinkel Consultancy)	ton@vanginkelconsultancy.nl
Anneke Goudswaard (TNO)	anneke.goudswaard@tno.nl
Sam Groen (FNV)	s.groen@bg.fnv.nl
Peter Hagesteijn (AWVN)	hagesteijn@awvn.nl
Ben Jansen (Déhora Consultancy Group)	b.jansen@dehora.nl
Jan de Leede (ModernWorkx)	jandeleede@modernworkx.nl
Fredy Peltzer (FNV)	f.peltzer@bg.fnv.nl
Nicole Pikkemaat (FNV Formaat)	nicole.pikkemaat@fnvformaat.nl
Mariska Stuivenberg (Basis & Beleid)	mariskastuivenberg@basisenbeleid.nl
Sarika Verbiest (TNO)	sarika.verbiest@tno.nl
Gert-Jan Vos (Ortec)	gertjan.vos@ortec.com
Peter Vos (AWVN)	vosp@awvn.nl
Johan Walter (KLM)	johan.walter@klm.com
Erwin van Zandvoord (FNV)	e.vanzandvoord@bg.fnv.nl

Heeft u zelf een mooi voorbeeld van individueel roosteren in de ploeg of wilt u met ons daarover eens van gedachten wisselen, laat het ons dan weten. Kijk ook eens op de websites van de organisaties waarvoor wij werken of op www.kennisbanksocialeinnovatie.nl. Daarop zal de komende tijd steeds meer te vinden zijn over ploegen-dienst en individueel roosteren. Doe er uw voordeel mee, net als met dit boekje.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 leidt het onderwerp 'individueel roosteren in de ploeg' in. In hoofdstuk 2 gaan we wat dieper in op individueel roosteren en presenteren we verschillende varianten. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 3 een aantal concrete voorbeelden van hoe het kan. Tot slot staan we in hoofdstuk 4 stil bij het veranderproces en doen we een aantal aanbevelingen.

8

Voor wie is deze uitgave?

- Werkgevers, HR-afdelingen, leidinggevenden, planners binnen bedrijven met collectieve ploegendiensten.
- Werknemers en OR-leden in die bedrijven.
- Bestuurders, adviseurs en onderhandelaars van werkgeversorganisaties en vakbonden.

Wat is het doel van deze uitgave?

- Informeren en duidelijk maken dat er ook in de traditionele ploegdienst meer mogelijk is dan je op het eerste gezicht zou denken.
- Voorbeelden tonen van ploegdienstbedrijven die met individueel roosteren bezig zijn. Soms gaat het daarbij om volledige invoering van een vorm van individueel roosteren, vaker echter om gedeeltelijke invoering.
- Aan de hand van deze voorbeelden aanbevelingen doen aan bedrijven, werknemers en hun vertegenwoordigers.

Hoofdstuk 1

Inleiding

Gesprek

'Ga jij het volhouden tot je 67ste?'

'Natuurlijk, stoppen is voor watjes; als je dit niet kunt volhouden, dan moet je uit de ploeg stappen.'

'Tuurlijk, maar ik zou wel iets minder nachten willen hebben.'

'Ik niet hoor, die nachten zijn lekker rustig; maar die vier ochtendiensten op rij kunnen me gestolen worden.'

'En die weekenden?'

'Nou dat gaat wel, dat geeft ook ruimte door de week; ik zie mijn kleinzoon steeds vaker!'

'Hi hi, daar heb ik nog geen last van; maar ik wil wel in het bestuur van de voetbalvereniging kunnen blijven, dus de zaterdag wordt wel steeds lastiger.'

'Ik heb me opgegeven voor de pilot met zelfroosteren. Wie weet krijg je dan iets vaker je zin. Ook iets voor jou?'

'Uhh, nee, wat is dat dan?'

1.1 Waarom individueel roosteren in de ploeg?

Bovenstaande is een willekeurige dialoog tussen ploegendienstwerkers. Werknemers in de volcontinu die ouder worden, vinden het werk soms zwaarder worden, moeten tegelijkertijd langer doorwerken en hebben ook privé allerlei verplichtingen. Die combinatie van fysieke en mentale belasting en verplichtingen in het privéleven is echter niet alleen voor ouderen een probleem. Ook jongere werknemers willen van alles combineren. Vandaag de dag is de diversiteit aan wensen en voorkeuren enorm. Zijn die allemaal te realiseren met één vlakke, starre en collectieve ploegendienst? Dat is de eerste vraag die in deze uitgave centraal staat.

Verder zijn veel bedrijven met vlakke ploegendiensten op zoek naar flexibiliteit.

De werkvraag schommelt, er zijn (lichte) seizoensinvloeden, de benodigde bezetting is in de nacht wellicht anders dan overdag – kortom, er is behoefte aan meer flexibiliteit in de roosters. Hoe kunnen we in de traditioneel vlakke ploegdienstschema's die volledig geënt zijn op collectieve systemen toch flexibiliteit mogelijk maken? Dat is de tweede centrale vraag.

12

Het mooie is dat de antwoorden op beide vragen in elkaars verlengde liggen. Flexibiliteit voor zowel de werknemer als de werkgever: wij zien daarvoor grote kansen binnen de Nederlandse industrie. Kansen in het tegelijkertijd vergroten van flexibiliteit, keuzevrijheid en duurzame inzetbaarheid. Kansen waarmee werkgevers flexibiliteit en een efficiëntere personeelsinzet realiseren, en waar werknemers gezonder en productiever van worden, en waarmee ze een betere balans tussen werk en privé kunnen bereiken.

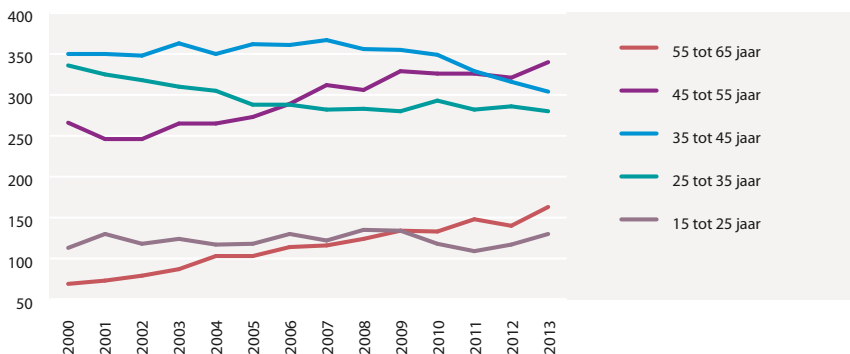
Individueel roosteren in van oudsher collectief bepaalde ploegdiensten. Dat klinkt op het eerste gehoor tegenstrijdig, want de collectiviteit plaatst het individu in een ploeg en houdt hem daar. Waarom is het nodig om het individu los van die ploeg te zien? De twee belangrijkste redenen zijn gezondheid en flexibiliteit. Werken, met name in ploegdiensten met nachtarbeid, kan gezonder. Dat verhoogt de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Omdat behoeften, wensen en voorkeuren voor ieder mens anders zijn, bestaat er niet één oplossing om ploegdienst minder zwaar of meer passend te maken. Wij zijn dan ook van mening dat maatwerk en zeggenschap belangrijke sleutels zijn tot gezondere en flexibeler roosters. Het rooster en de werktijden kunnen aanpassen aan je eigen voorkeuren zodat ze beter passen bij je leeftijd, je levensfase, je bioritme en je fysieke en mentale gesteldheid – dat zou een mooi vergezicht zijn voor al die honderduizenden werknemers die in ploegdiensten en op afwijkende werktijden werken. Wie zijn dat eigenlijk en hoe staat het met hun zeggenschap over de werktijden?

Trends in nachtarbeid en ploegdienst

In Nederland werken meer dan 1 miljoen mensen wel eens tijdens de nacht. Bron van dit cijfer is Statline van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), en de definitie die het CBS daarbij hanteert luidt: 'Personen die soms of regelmatig werken tussen 12 uur 's nachts en 6 uur 's morgens'.

Het afgelopen decennium is het aantal werknemers in Nederland dat nachtarbeid verricht redelijk stabiel gebleven (tussen de 1,1 en 1,2 miljoen). Twee op de drie nachtarbeiders is man. Ongeveer de helft heeft een opleiding op middelbaar niveau genoten, circa 25% is hoogopgeleid en eveneens circa 25% is laagopgeleid.

Trend nachtarbeid 2000-2013 naar leeftijd



Bron: Statline, 2014

Van de werknemers die nachtarbeid verrichten, neemt de oudste groep (45-65 jaar) gestaag in omvang toe. Dit geeft een indicatie van de druk die kan ontstaan door langer doorwerken. Juist voor deze oudere groep is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema geworden. In deze uitgave willen we laten zien dat één van de manieren om dat te bereiken ligt in het vergroten van de mogelijkheden voor maatwerk in werktijden.

Naast nachtarbeid verricht een grote groep werknemers in Nederland zogenoemde ploegenarbeid. Dat wil zeggen 'het verrichten van arbeid in een systeem, waarin de werktijden van twee of meer groepen werknemers op elkaar aansluiten of elkaar in geringe mate overlappen' (definitie Statline). Dit hoeft niet per se tijdens de nacht te zijn, maar vindt vaak wel plaats op onregelmatige en inconveniente werktijden. In 2013 werkte ongeveer 17% van de Nederlandse werknemers in ploegendienst; dat is meer dan in 2005 toen het percentage ruim 14% was.

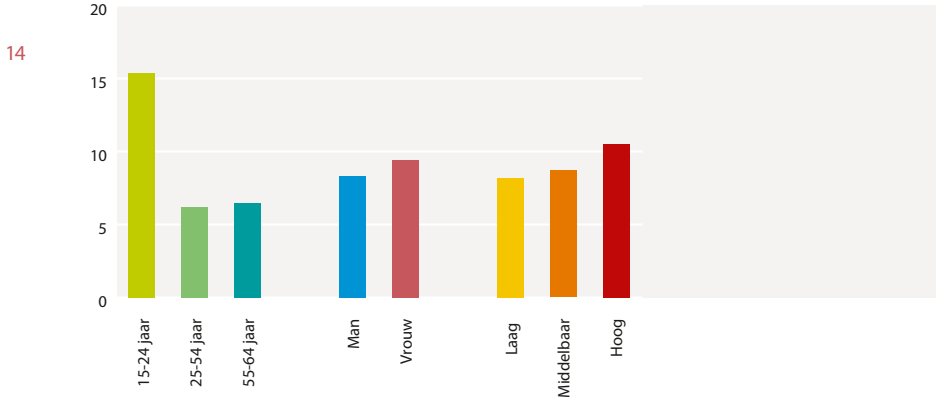
Trends in zeggenschap

Het lijkt erop dat ploegendienstwerkers minder vaak zeggenschap hebben over hun werktijden dan gewone werknemers: 9% versus 25%. Dat blijkt uit een analyse van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO en CBS uit 2011-2013. Uit eerdere NEA-cijfers (2008-2010-2012) komt bovendien naar voren dat ploegendienstwerkers zeggenschap over werktijden iets minder vaak belangrijk vinden dan gewone werknemers (64% versus 72% vindt het (heel) belangrijk).

Zien we nog verschillen in leeftijd, geslacht en opleidingsniveau? Het meest opvallende is dat de jongste categorie ploegendienstwerkers substantieel vaker dan de oudere werknemers aangeeft dat ze zeggenschap hebben over hun werktijden

(15% tegenover 6%). Wellicht heeft dat te maken met de mondigheid van de jongere generatie en de moderne tijd waarin de roep om flexibiliteit en maatwerk steeds luider klinkt. Uit de cijfers blijkt dat jongere werknemers zeggenschap iets (maar niet veel) belangrijker vinden dan de oudere groepen werknemers. Er moeten dus ook nog andere factoren zijn die invloed hebben.

Percentage werknemers in ploegdienst die zelf regelmatig kunnen bepalen op welke tijden ze werken



Bron: NEA 2011-2013

De verschillen in zeggenschap kunnen ook verklaard worden door een sector-effect: de jongste groep ploegdienstswerkers werkt voornamelijk in sectoren als handel, zorg en horeca, de twee oudere groepen werken voornamelijk in zorg, industrie en vervoer. Wellicht is in industrie en vervoer vaker sprake van een vast collectief systeem dan in handel en horeca. Verder zien we dat vrouwen meer zeggenschap ervaren over hun werktijden dan mannen. Een waarschijnlijke verklaring hiervoor is dat vrouwen nog altijd vaker de zorg voor het gezin hebben en daardoor ook vaker om maatwerk vragen bij hun werkgever. Zij vinden dat ook belangrijker dan mannen. Wat het opleidingsniveau betreft: we zien dat de hoogopgeleide groep de meeste zeggenschap over werktijden ervaart en de laagst opgeleiden het minst. Een plausibele verklaring hiervoor is de mate van mondigheid.

Trends in nachtarbeid, ploegdiensten en medezeggenschap samengevat

- Er is een grote groep werknemers die op afwijkende tijden (waaronder 's nachts en in ploegdienst) werkt.
- Het aandeel 45-plussers in deze groep stijgt.
- In het kader van duurzame inzetbaarheid zijn maatwerk in en zeggenschap over werktijden belangrijk.
- Werknemers in ploegdienst ervaren juist minder zeggenschap over hun werktijden.

Gezien het bovenstaande is het belangrijk dat meer bekendheid wordt gegeven aan oplossingen die bijdragen aan maatwerk en zeggenschap in ploegdiensten. Oplossingen die recht doen aan de diversiteit onder werknemers. Oplossingen die zowel voor werkgever als werknemer de gewenste flexibiliteit met zich meebrengen.

1.2 Effecten van individueel roosteren

Door individueel roosteren krijgt de individuele werknemer meer zeggenschap over de eigen werktijden doordat hij – binnen kaders en samen met de groep en de leidinggevende – zijn eigen rooster kan samenstellen. Uit ervaringen in binnen- en buitenland weten we dat de volgende effecten van individueel roosteren zijn te verwachten (zie bijvoorbeeld de uit 2009 daterende publicatie van het NCSI, *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers*).

Effecten voor bedrijf

- *Hogere productiviteit door vitale en betrokken werknemers.* Als werknemers gezond en betrokken zijn, is hun inzet en productiviteit ook groter.
- *Lager verzuim, minder uitval van personeel en fittere werknemers.* Juist omdat werknemers hun werktijden meer kunnen afstemmen op hun eigen voorkeuren en leefstijl, zullen ze fitter blijven. En fittere werknemers zijn productiever en verzuimen minder.
- *Betere aansluiting op fluctuaties in de marktvrage.* Door een betere match tussen capaciteitsvraag en -aanbod is een efficiëntere inzet van personeel mogelijk. Dit betekent lagere personele kosten, snellere doorlooptijden en hogere arbeidsproductiviteit. Door het individueel roosteren kunnen vaak de bezettingseisen scherper geformuleerd worden en de personele inzet beter afgestemd op de exacte vraag.
- *Profilering als aantrekkelijk werkgever.* Door meer maatwerk in werktijden aan te bieden kan het bedrijf zich beter profileren op de arbeidsmarkt en worden de mogelijkheden om nieuw talent aan te trekken vergroot.

Effecten voor de werknemer

- *Betere werk-privébalans.* Individueel roosteren biedt betere mogelijkheden om zorgtaken uit te voeren, maar ook om deel te nemen aan collectieve activiteiten naast het werk, zoals sport. Dit leidt tot een betere werk-privébalans, maar ook tot een fysiek fittere werknemer.
- *Mogelijkheid om het rooster beter aan te laten sluiten bij het individuele bioritme.* Individuele roosters bieden meer mogelijkheden om aan te sluiten bij wat een werknemer als prettig ervaart; denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen ochtend- en avondmensen, of tussen jongere en oudere werknemers en de zwaarte van de nachtdiensten. Als werknemers de kans krijgen om weloverwogen keuzes te maken over hun eigen rooster, dan leidt dat op korte termijn tot minder vermoeidheid en grotere alertheid, en op lange termijn tot een betere gezondheid.
- *Duurzame inzetbaarheid.* Fysiek en mentaal fitte werknemers lopen minder gezondheidsrisico's, ook op hogere leeftijd. Dat stimuleert duurzame inzetbaarheid.

Individueel roosteren voor ploegendiensten?

In bedrijven met collectieve ploegendiensten is het beslist van belang na te denken over meer maatwerk door het introduceren van individueel roosteren. Kunnen zij ook profiteren van de hiervoor genoemde positieve effecten voor de werknemers en voor het bedrijf zelf? In ieder geval spelen bij dergelijke organisaties diverse factoren een rol die dat aannemelijk maken.

Ook werknemers in deze bedrijven hebben bijvoorbeeld behoefte aan zeggenschap, met name de jongere werknemers. De ouderen hanteren wellicht een meer traditioneel beeld van het combineren van werk en privé, maar ook daar zien we beweging: het opvangen van kleinkinderen gebeurt steeds vaker.

De arbeidsmarkt is met name in de technische sector nog altijd krap. Door de uitstroom die de komende jaren wordt verwacht (gezien het relatief hoge percentage 55-plussers in deze bedrijfstak) is het zaak om je als werkgever te profileren op de arbeidsmarkt. Het is dan sterk als je het volgende kunt waarmaken: 'Bij ons kun je je eigen werktijden bepalen – binnen kaders'.

Niet alleen in hun privé-omstandigheden maar ook fysiek verschillen werknemers van elkaar. Er zijn individuele verschillen in bioritme, waardoor sommigen nachtdiensten beter verdragen, en anderen juist de ochtendiensten. Daarop inspelen vereist maatwerk. Verder zijn er creatieve oplossingen nodig voor de groeiende groep oudere werknemers die tot hun 67ste door 'moeten'. Medisch gezien zijn er soms belemmeringen om nachtarbeid te kunnen verrichten, maar beter zou zijn om eventuele

medische beperkingen voor te zijn. Aandacht voor individuele verschillen in fysieke belastbaarheid is dan essentieel.

Aan de vraagkant zien we steeds meer fluctuaties; pieken en dalen in het werkaanbod wisselen elkaar af, zelfs in ploegendienstbedrijven. Soms is het mogelijk om werk uit de nacht te halen en in dagdienst uit te voeren. Een flexibele opstelling van het personeel levert dan allerlei efficiencyvoordelen en kostenbesparingen op.

Individueel roosteren en beloning

Ploegendiensten kenmerken zich door een gelijke verdeling van de benodigde werktijd over alle werknemers. Dat leidt voor die werknemers automatisch ook tot een zelfde toeslag voor het werken in onregelmatige dienst. De lusten en de lasten zijn gelijk over iedereen verdeeld. Met individueel roosteren komt dit principe ter discussie te staan. Voorkeuren van werknemers verschillen immers, en die voorkeuren kunnen via individueel roosteren gehonoreerd worden. Er ontstaan dan tussen werknemers verschillen in de mate waarin zij bijvoorbeeld 's nachts of in het weekend werken. De vraag die zich dan opdringt is of dit ook tot verschillen in beloning moet leiden.

Bij ploegdienstwerkers is de toeslag die men voor het werken in ploegen krijgt een van de meest belangrijke onderdelen van hun arbeidsvoorwaardenpakket. Een situatie waarin die toeslag kan veranderen, wordt dan ook vaak als bedreigend ervaren. Individueel roosteren in ploegdienst zet dit onderwerp echter wel op de agenda. Om individueel roosteren succesvol in te voeren, is het noodzakelijk om het beloningsaspect, in tijd en geld, vanaf het allereerste moment in het overleg mee te nemen. Het is zaak om vanuit een gemeenschappelijk gedragen visie heldere beloningsregels te hanteren die recht doen aan de verschillen in ongemak die uit roosters kunnen voortvloeien. Naast 'softe' aspecten als de werk-privébalans of de gezondheid, zal ook een 'hard' aspect als beloning de houding en keuzes van werknemers beïnvloeden.

De biologische klok

Het menselijk lichaam heeft een biologische klok die van invloed is op het gehele organisme, op orgaaniveau en naar recent inzicht ook in elke menselijke cel. Je biologische klok zorgt ervoor dat je op tijd slaapt en wakker wordt en stuurt daarnaast ook de spijsvertering aan. De biologische klok wordt gelijkgezet onder invloed van licht. Zo weet je lichaam dat het moet gaan slapen als het donker wordt. En tijdens je slaap gaat de spijsvertering op een lager pitje.

Door onregelmatige diensten werk je tegen het ritme van je biologische klok in. Als mensen 's nachts werken staat hun lichaam min of meer in een passieve stand, die gepaard gaat met lagere lichaamstemperaturen, lagere bloeddruk, ander hormoonniveau etc. Dit wordt geregeld via autonome processen en heeft verschillende gevolgen:

- *Prestatievermogen.* Tijdens de nacht is ons prestatievermogen lager. We kunnen ons minder goed concentreren, zijn eerder slaperig en minder alert. De kans op fouten en ongevallen neemt daardoor toe.
- *Slaap.* Een nachtdienst verstoort het normale slaap- en waakritme. Omdat dit ritme vooral door licht wordt bepaald, heeft het lichaam veel moeite om dit te doorbreken. Daardoor slaapt men over het algemeen minder lang en is de kwaliteit van de slaap minder. Daardoor bouw je een zogenoemde 'slaapschuld' op die je later moet inlossen.
- *Voeding.* De spijsvertering is 's nachts minder goed in staat om voedsel te verteren, terwijl men vaak wel trek heeft tijdens een nachtdienst. Je bent immers gewoon aan het werk en verbruikt dus energie. Maar veel en vooral vet eten tijdens de nacht is extra belastend voor het lichaam. Het kan serieuze consequenties hebben op de langere termijn. Uit onderzoek is gebleken dat mensen die vaak 's nachts arbeid verrichten over het algemeen zwaarder zijn dan mensen die alleen overdag werken. Dat komt niet omdat ze meer eten, maar omdat ze 's nachts eten en hun lichaam dat voedsel moeilijker kan verteren. Overgewicht brengt allerlei gezondheidsrisico's met zich mee.

Of en in welke mate gezondheidsklachten ontstaan, verschilt van persoon tot persoon. Dat heeft te maken met aanleg, maar ook met hoe mensen met onregelmatige arbeid omgaan: de juiste wijze van slapen, bewegen en eten helpt om risico's te verminderen. Je kunt er zelf wat aan doen. We weten dat bewust omgaan met nachtarbeid en een goede leefstijl bijdragen aan het voorkomen van gezondheidsklachten. Het gaat om het zo gezond mogelijk kunnen blijven werken en leven.

De biologische klok en de individuele verschillen

Op basis van studies over de invloed van onregelmatige arbeid op het menselijk lichaam ontwikkelden ergonomen een aantal richtlijnen voor roosters.

De belangrijkste daarvan zijn:

- gematigde tot snelle (voorwaartse) rotatie
- beperken (gemiddelde) arbeidsduur per dienst en per week
- goede spreiding van werk en vrije tijd over het rooster
- minstens 11 uur vrij tussen de diensten
- minstens 48 uur aaneengesloten vrij na een serie nachtdiensten
- voldoende pauze tijdens de dienst
- ochtendienst niet te vroeg beginnen (liever om 7 uur dan om 6 uur).

Deze richtlijnen zijn opgesteld voor de gemiddelde werknemer. Maar die bestaat natuurlijk niet. Niettemin zijn de richtlijnen zeer zinvol, maar ze zullen niet voor iedereen in gelijke mate een oplossing bieden. De laatste 10 jaar is veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar individuele factoren die van invloed zijn op de biologische klok: leeftijd, geslacht, avondtype/ochtendtype, leefstijl et cetera. Daarmee hopen de ergonomen meer gericht richtlijnen te kunnen ontwikkelen.

Verschillende roosters voor ochtend- en avondmensen?

Uit onderzoek blijkt dat 'ochtendmensen' anders op het werken in onregelmatige diensten reageren dan 'avondmensen'. Bekend is dat avondmensen beter tegen het werken in de nacht kunnen, ook tegen meer aaneengesloten nachtdiensten. Zij hebben voorkeur voor werken in de avond. Ochtendmensen werken het liefst in de ochtend, en hebben meer moeite met werken in de nachtdienst, vooral als dat vaker achter elkaar gebeurt. Naarmate men

ouder wordt, verandert iedereen meer in een ochtendmens.

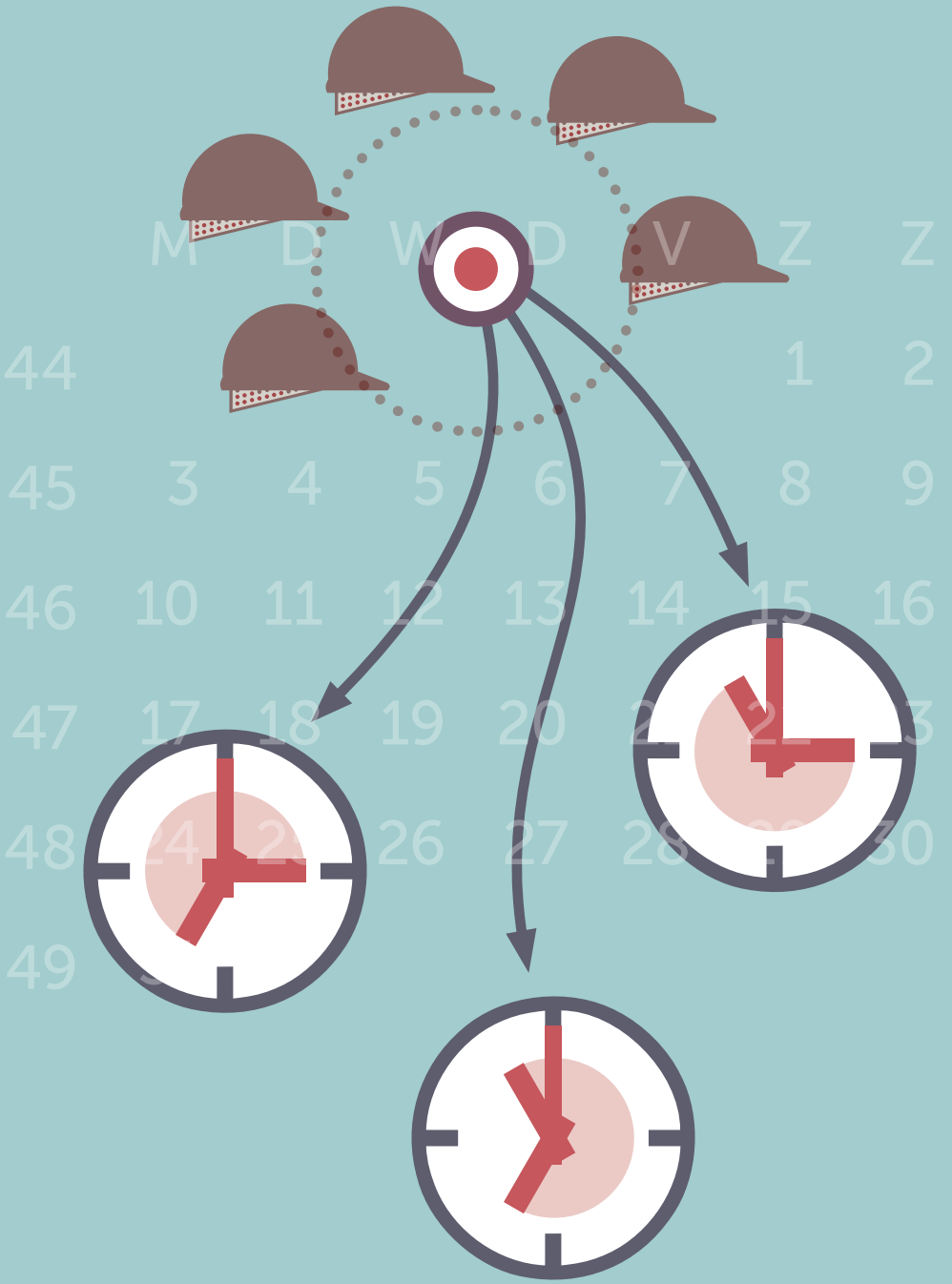
Op basis van deze kennis hebben onderzoekers van de Universiteit van München de 5-ploegenroosters van werknemers bij Thyssen Krupp Steel en bij Siemens in Duitsland aangepast. Ochtendmensen kregen meer ochtend- en minder nachtdiensten. Avondmensen kregen meer avond- en nachtdiensten. Dit leidde bij de meeste deelnemers tot meer tevredenheid en een groter welbevinden, o.a. door langere en betere slaap. Een deel van de avondmensen was wel minder tevreden met de sociale gevolgen.

20

Individueel roosteren biedt de mogelijkheid om het rooster beter aan het eigen bioritme aan te passen. Dat lijkt vooral voor de meer uitgesproken ochtend- en avondmensen kansen te bieden voor vermindering van de lichamelijke gevolgen van onregelmatige werktijden.

Hoofdstuk 2

Individueel roosteren nader bekeken



De theorie

Bij ploegendienst denken de meeste mensen aan 2-, 3-, 4- of 5-ploegendienst. En dus denken ze niet aan individuele roosters. Tussen die twee zit echter een complete wereld van roostermogelijkheden die qua potentie bijna onbegrensd is en helaas meestal onbekend. Daar liggen echter ook prachtige mogelijkheden om gefaseerd naar individuele roosters toe te groeien. Daarbij kun je in zo'n tussenfase blijven, omdat die voor alle betrokkenen een ideale oplossing biedt. Laat je in elk geval niet tegenhouden door opmerkingen dat iets niet kan, maar sta open voor de rijkdom die verschillende roostertechnieken kunnen bieden.

Individen zeggenschap geven over hun eigen werktijden is niet nieuw. Sinds jaar en dag wordt hiermee ervaring opgedaan, soms in beperkte, soms in verregaande mate. Maar echt doorbroken is het niet, althans niet in de industrie. Daar heerst sterk het collectieve denken over roosters en werktijden. Andere sectoren, zoals de zorg, zijn verder. Gezien de proceskenmerken in deze sector is het daar ook gemakkelijker te realiseren. Centraal staat de invloed van de individuele werknemer op de eigen werktijden, uiteraard wel binnen de randvoorwaarden van kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen. Je bepaalt niet je eigen werktijden los van collega's of de organisatie. De werkgever bepaalt de bezettingseisen en die vormen het kader voor het individueel roosteren. Hoewel het gaat om individueel roosteren, spreekt het voor zich dat het rooster pas compleet is als alle collega's het samen hebben ingevuld. En dat ingevulde rooster is pas acceptabel als aan alle bezettingseisen is voldaan. Individueel roosteren blijft dus verbonden met een groepsbelang. Immers, als de ene werknemer vrij is moet de andere werknemer werken. Het zijn alle werknemers samen die het mogelijk maken dat ieder van hen individueel de meest bij hem of haar passende werktijden krijgt.

2.1 Individueel roosteren: verschillende varianten

Welke vormen en varianten van individueel roosteren zijn er zoal? In een eerdere publicatie (NCSI, 2009, *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers*) hebben we enkele varianten onderscheiden die we hier kort willen beschrijven. Daarbij is het overigens goed om onderscheid te maken tussen twee fasen van het roosteren:

het maken van het rooster, en het beheer ervan nadat het gepubliceerd is. In beide fasen is het mogelijk om werknemers invloed te geven.

24

- 1 *Voorkeurooster* Hierbij houdt de roostermaker zoveel mogelijk rekening met de wensen van werknemers. Dat kan door werknemers in een groep te plaatsen die alleen vroege diensten of juist voornamelijk late diensten draait. Er wordt ingespeeld op individuele wensen zolang dat een rooster oplevert dat aan de bezettingseisen voldoet. In de zorg gebeurt dit vaak door harde en zachte wensen van werknemers te onderscheiden, waar de roostermaker zoveel mogelijk rekening mee houdt.
- 2 *Shiftpicking* Ook bekend als intekenroosters. Dit is de eerste variant waarbij niet de werkgever het rooster maakt, maar de werknemer. Hierbij levert de werkgever een leeg rooster op met daarin aangegeven aantal en soort van de benodigde diensten. Werknemers die aan de eisen voldoen, kunnen inschrijven op bepaalde diensten of uit die diensten hun persoonlijk rooster samenstellen. Vaak gaat dit in rondes, bijvoorbeeld in ronde 1 intekenen door werknemers, in ronde 2 herschikken door werknemers en in ronde 3 goedkeuring van het rooster door de leidinggevende, eventueel na een laatste herschikking door de roostermaker.
- 3 *Matching* Deze variant van individueel roosteren lijkt op shiftpicking. Het verschil is dat de werkgever hierbij niet vooraf de diensten benoemt. Wel zijn voor de verschillende tijdstippen de bezettingseisen bekend. De werknemers voeren hun wensen in met betrekking tot de tijdstippen waarop zij wel of niet willen werken (dus geen diensten) en het systeem of de roostermaker gaat deze wensen proberen te 'matchen' met de bezettingseisen.
- 4 *Zelfroosteren* Hierbij bepaalt het team of de afdeling alles zelf, zowel wat de inhoud betreft (wat doen we) als de tijd (wanneer doen we het), zolang dat binnen de doelstellingen van de organisatie gebeurt. Daarbij kan men het werk blijven vertalen in diensten, maar ook de roosters organiseren vanuit de activiteiten die verricht moeten worden of de output die men wil realiseren.

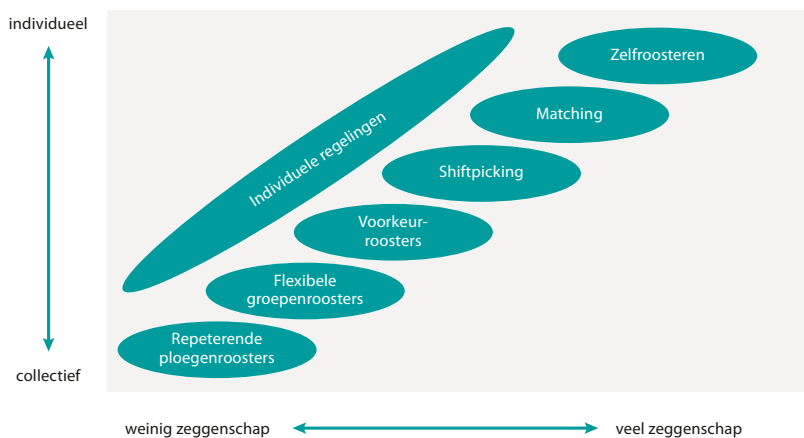
Deze vier varianten geven werknemers invloed op het ontwerp van het rooster. Voor alle vier geldt dat elke werknemer evenveel kans heeft om bepaalde werktijden te kiezen. Wie het eerst komt wie het eerst maalt, is daarbij dus niet aan de orde. Wel moeten ergens tijdens het roosterontwerpproces knopen worden doorgesneden, waarbij de ene werknemer iets wel krijgt en de ander niet – vraag en aanbod van arbeidscapaciteit moeten immers in balans zijn. Om dat zo eerlijk mogelijk te doen, zijn bepaalde spelregels nodig. Individueel roosteren is daarmee een systeem waarin werknemers niet altijd krijgen wat ze wensen, maar waarbij wel op een eerlijke en evenwichtige manier een rooster ontstaat dat zo dicht mogelijk bij hun eigen wensen in de buurt komt.

Na publicatie van het rooster gaat de tweede fase in, die van het beheer van het rooster. Ook dan hebben werknemers nog invloed op het bijstellen van het rooster door middel van ruilen. Ook is het mogelijk om in deze fase eventuele extra diensten of overwerk, of juist extra vrij, aan te bieden.

Het kernpunt van individueel roosteren is daarmee de invloed van de individuele werknemer op de eigen werktijden. De werktijden plant de werknemer zelf in, en dus niet de planner of roostermaker. Het gebeurt wel allemaal binnen kaders die de werkgever vaststelt. Het gesprek over werktijden wint daarmee aan belang. Je moet er met elkaar zien uit te komen: met collega's en met de leidinggevende.

2.2 Varianten van individueel roosteren in ploegendienst

Deze uitgave richt zich specifiek op de mogelijkheden van individueel roosteren bij bedrijven die met collectieve, repeterende roosters werk(t)en – in het bijzonder roosters waarbij sprake is van nachtarbeid. Denk aan 3-, 4- en 5-ploegendiensten. Voor bedrijven met zo'n rooster hebben we het overzicht van varianten van (individueel) roosteren enigszins aangepast (zie figuur 1). De figuur toont vormen van roosteren die variëren van volledig collectieve repeterende roosters (linksonder) tot zelfroosteren (rechtsboven). Van links naar rechts neemt de mate van zeggenschap van de individuele werknemer over zijn rooster toe. Van onder naar boven neemt de mate waarin ruimte is voor individuele verschillen in roosters toe.



Figuur 1: vormen van (individueel) roosteren in ploegendienstbedrijven

2.2.1 Collectieve, repeterende ploegendiensten

Een traditioneel ploegdienstmodel bestaat uit twee of drie meestal achturige diensten per dag die elk door een aparte ploeg worden ingevuld. Het onderstaande voorbeeld toont een 3-ploegendienst met een wekelijkse inzet van maandagochtend tot en met de nachtdienst van vrijdag op zaterdag:

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A	08	08	08	08	08		
B	N8	N8	N8	N8	N8		
C	M8	M8	M8	M8	M8		

Figuur 2: 3-ploegenrooster

In dit schema werken drie ploegen (A, B en C) wisselend in een ochtend- (O8), middag- (M8) en nachtdienst (N8). Elke week wisselen de ploegen van regel, waardoor ze na drie weken allemaal dezelfde mix van diensten hebben gelopen. De ploegen ontmoeten elkaar alleen bij het wisselen van dienst, waarbij de taken van de ene ploeg overgaan naar de volgende ploeg. Binnen de ploeg worden de taken dan weer verdeeld over de verschillende functies die een ploeg rijk is.

Op papier is kwantiteit en kwaliteit van elke ploeg in dit soort traditionele roosters meestal gelijk, maar in de praktijk zijn er vaak op kwalitatief niveau verschillen zichtbaar. Als sterk punt wordt altijd het samenwerken binnen de ploeg genoemd. Als zwak punt geldt vaak dat iedere ploeg het op zijn eigen manier doet. De functionele samenstelling van ploegen mag op papier misschien gelijk zijn, in de praktijk verschilt de invulling van functies en rollen behoorlijk. Verschillen in productiviteit tussen de ploegen en verstoringen op het moment van overdracht zijn daarmee aan de orde van de dag. Hieraan ligt veelal ook nog eens competitief gedrag tussen de ploegen onderling ten grondslag. De motivatie bij werknemers om buiten de vaste ploegen om samen te werken of voor elkaar in te vallen, is in deze omgevingen meestal niet hoog.

2.2.2 Flexibele groepenroosters

Er bestaat een aantal meer flexibele ploegensystemen, waarbij het idee van de volledig vaste ploeg wordt losgelaten. We bespreken hier de 'boventallige ploegen' en de 'combinatie van groepen'.

Boventallige ploegen

In boventallige ploegenroosters blijft de ploeg als organisatie-eenheid bestaan, maar komt niet langer 100% van de tijd volledig op. Op sommige momenten kan de bezettingseis dan ook onder het niveau liggen van de totale ploeggrootte, terwijl deze op andere momenten zelfs hierboven kan liggen. Hoewel dit geen noodzaak is, kan een boventallig ploegenrooster heel goed aansluiten bij een situatie met ongelijke bezettingseisen over de diensten heen. In onderstaand voorbeeld van een boventallig 3-ploegendienstrooster ligt de bezettingseis bijvoorbeeld in de ochtend- hoger dan in de middag- en de nachtdienst (O8 : M8 : N8 = 5 : 3 : 3).

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A.1	O8	O8	O8	O8	O8		
A.2	O8	O8	O8	O8	O8		
A.3	O8	O8	O8	O8	O8		
A.4	O8	O8	O8	O8	O8		
B.1	O8	O8	O8	M8	M8		
B.2	M8	M8		O8	O8		
B.3	M8	M8	M8	M8	M8		
B.4	M8	M8	M8	M8	M8		
C.1	N8	N8	N8				
C.2	N8	N8	N8	N8	N8		
C.3			M8	N8	N8		
C.4	N8	N8	N8	N8	N8		

Figuur 3: boventallig 3-ploegendienstrooster

In dit schema zijn drie ploegen (A, B en C) onderverdeeld in vier subgroepen per ploeg (1 t/m 4). Elke week wisselen de subgroepen van regel, waarbij zij steeds naar de eerstvolgende regel van de volgende ploeg overstappen, bijv. van A1 naar B1, vervolgens naar C1 en dan naar A2, B2 enz. De lengte van de cyclus van dit roostermodel beslaat in totaal $3 \times 4 = 12$ weken. Voor de ochtenddienst geldt dat altijd een ploeg volledig opkomt, maar wordt aangevuld met werknemer(s) uit een andere ploeg. Voor de middag- en nachtdienst geldt dat er nooit een ploeg volledig opkomt, maar er altijd een groepje werknemer(s) in de ochtend- of middagdienst werkt of vrij is. Als er sprake is van verschillende taken en rollen, kan de wisselende samenstelling per dienst bredere inzet van werknemers stimuleren.

Combinatie van groepen

Bij een rooster met een combinatie van groepen worden de verschillende diensten op een dag niet elk apart door een ploeg ingevuld, maar door meerdere groepen die in wisselende combinaties met elkaar samenwerken. Een voorbeeld van een dergelijk rooster is onderstaand 10-groepenrooster.

28

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A	O8	O8	M8	M8	M8		
B	N8	N8	N8				
C	M8	M8	M8	N8	N8		
D	O8	O8	O8	O8	O8		
E	N8	N8	N8	N8	N8		
F			O8	O8	O8		
G	M8	M8	N8	N8	N8		
H	O8	O8	M8	M8	M8		
I	N8	N8		M8	M8		
J	M8	M8	O8	O8	O8		

Figuur 4: 10-groepenrooster

In dit schema werken tien groepen (A t/m J) wisselend in ochtend- (O8), middag- (M8) en nachtdienst (N8). Elke week wisselen de groepen van regel, waardoor ze na 10 weken allemaal dezelfde mix van diensten hebben doorlopen. De groepen werken in wisselende combinaties met elkaar samen. Aan het eind van elke cyclus zijn alle groepen elkaar meerdere malen tegengekomen. Dankzij de wisselende combinaties moeten ze samen de taken verdelen over de functies die elke groep in die dienst inbrengt. Kwantiteit en kwaliteit van de bezetting wordt dus niet zoals bij traditionele ploegdiensten bepaald door de samenstelling van de ploeg, maar door de combinaties waarin de groepen op dienst komen. Werknemers worden daardoor geacht met meer collega's samen te werken dan alleen de collega's in de eigen groep, waardoor het lerend vermogen van de organisatie op een natuurlijke manier geborgd wordt. De ervaring bij dit soort roosterstructuren leert dan ook dat productiviteitsverschillen tussen diensten afnemen en uiteindelijk verdwijnen. Het combineren van groepen betekent tegelijkertijd wel meer complexiteit in het aansturen van de organisatie.

Daar waar de kennis van ploegleiders voorheen volstond met het aansturen van de 'eigen ploeg', zal deze door de wisselende samenstellingen op een hoger niveau moeten komen te liggen. Tegelijkertijd biedt dit soort systemen ook kansen om werknemers meer verantwoordelijkheid op de werkvloer te geven.

Deze roostersystemen van 'boventallige ploegen' en 'combinaties van groepen' bieden meer mogelijkheden om tot gezondere roosters te komen en variatie in bezettingseisen per dienst aan te brengen dan de traditionele ploegendiensten. Ook leveren deze structuren goede aanknopingspunten op om deeltijd in ploegdienst op een effectieve en efficiënte wijze vorm te geven.

2.2.3 Voorkeuroosters

Voorkeuroosters in ploegendiensten zijn veelal afgeleid van een collectief roostersysteem. Maar we treffen ook individueel repeterende roosters aan, die specifiek op de wensen van een enkele individuele werknemer zijn afgestemd.

Voorbeeld van het eerste is een vaste ploeg van werknemers die alleen ochtenddiensten draaien naast een vaste ploeg die alleen middagdiensten doet. Dit kan parallel lopen met een traditionele 2-ploegdienst, waarbij werknemers wekelijks wisselen tussen de ochtend- en middagdienst. Door (een deel van) de werknemers alleen maar ochtend- of middagdienst te laten draaien, is het mogelijk in te spelen op de voorkeur van werknemers voor één van deze twee diensttypen. Dit soort keuzes zijn ook in dienstroosters die 24 uur beslaan te maken, waarbij (een deel van) de werknemers dan alleen worden ingezet in het deel van de dag waar hun voorkeur naar uitgaat.

De meer individueel vormgegeven voorkeuroosters in ploegdienst zien we vooral terug bij deeltijdroosters (een werknemer heeft bijvoorbeeld iedere woensdag zijn deeltijd dag) en bij meer op maat gemaakte roosters. In het laatste geval valt te denken aan een rooster met een cyclus van zes weken, waarin de werknemer binnen een collectief systeem toch de mogelijkheid heeft om op basis van eigen voorkeuren een individueel ritme van diensten en vrije dagen te doorlopen dat zich na die zes weken opnieuw in dezelfde vorm herhaalt. Vaak maken deze roosters gebruik van de roosterstructuren die hiervoor bij flexibele ploegenroosters zijn geschetst.

2.2.4 Shiftpicking, matching en zelfroosteren

Bij shiftpicking (intekenroosters) verschuift de zeggenschap over de indeling van diensten in vergelijking tot de voorgaande roostersystemen van het collectieve naar het individuele niveau. Dit betekent dat het principe van een gelijke verdeling in diensten kan worden losgelaten. De diensten liggen weliswaar nog steeds vast, maar

per afzonderlijke roosterperiode kiest elke werknemer zijn eigen ritme van te werken diensten. De enige bedrijfsmatige randvoorwaarde hierbij is dat de optelsom van al die individuele keuzes tot de juiste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting per dienst moet leiden. Meestal lukt het niet in één keer om een rooster rond te krijgen. Er zijn dan meerdere ronden nodig. De werknemers kunnen de spelregels die op het rondmaken van toepassing zijn zelf kiezen, bijvoorbeeld senioriteit, groepsgewijze indeling, vraag en aanbod, veto's en jokers, arbeidsvoorwaardelijke stimuli en meer. Hierbij is het zaak de spelregels niet te ingewikkeld te maken. Nog meer dan bij het combineren van groepen zullen werknemers in wisselende combinaties met elkaar samen moeten werken. Gemeenschappelijk is nog het moment waarop van dienst gewisseld wordt. Het is in die omstandigheden voor de werking van het roostersysteem van belang dat werknemers een brede inzetbaarheid hebben en meerdere taken en rollen kunnen vervullen. In de meeste productiebedrijven zal de dienstlengte hierbij nog steeds acht uur bedragen, met collectieve overdrachtsmomenten. Er zijn echter ook wel systemen waarbij sprake is van glijdende opkomsttijden en waarbij de bezetting gedurende de dag varieert.

Bij matching wordt het idee van vaste diensten losgelaten. De werknemers voeren hun wensen in voor de tijdstippen waarop men wel of niet wil werken (dus geen diensten) en het systeem of de roostermaker gaat deze wensen proberen te 'matchen' met de bezettingseisen.

1							
	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A	08	08	M8	M8	N8	N8	
A.1	08	08	M8	M8			
A.2	08	08			N8	N8	
A.3			M8	M8	N8	N8	
B	N8	N8					08
C			08	08	M8	M8	N8
D	M8	M8	N8	N8			
E					08	08	M8

Figuur 5: standaardrooster trio-banen

Bij zelfroosteren wordt shiftpicking of matching naar een volgend niveau gebracht, doordat de diensten als vaste eenheden worden losgelaten. Wat in deze omgeving rest zijn alleen kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen per tijdseenheid. Daarbinnen bepalen de werknemers zelf welke begin- en eindtijden zij wenselijk vinden. De overdracht van werkzaamheden, voorheen ‘de ploegwissel’, gaat daardoor op veel verschillende tijdstippen van de dag plaatsvinden en zeker niet meer groepsgewijs. Het is een komen en gaan van werknemers, die continu rollen en taken van anderen overnemen en doorgeven, daarbij hun werkpatroon afstemmend op de balans tussen werk en privé die zij zelf nastreven.

2.2.5 Individuele regelingen

Naast genoemde vormen van individueel roosteren zien we ook vormen waarbij voor specifieke groepen werknemers (bijvoorbeeld voor ouderen) ruimte bestaat om in een aangepast rooster te werken. Denk daarbij aan deeltijdpensioenregelingen, waarbij werknemers in de aanloop naar hun pensioen minder uur werken. Een andere mogelijkheid om individueel in een aangepast rooster te kunnen werken vormen duo- en triobanen. Daarbij zijn per definitie meer werknemers betrokken (minimaal twee of drie). Dit systeem is uiteraard niet alleen voor oudere werknemers interessant, maar voor iedereen die in deeltijd wil werken. Bij triobanen gaat dit het gemakkelijkst. De standaard is dat drie werknemers twee functieplaatsen vullen

2							3						
MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
			08	08	M8	M8	N8	N8					08
			08	08			N8	N8					
					M8	M8	N8	N8					08
			08	08	M8	M8							08
08	M8	M8	N8	N8					08	08	M8	M8	N8
N8					08	08	M8	M8	N8	N8			
	08	08	M8	M8	N8	N8					08	08	M8
M8	N8	N8					08	08	M8	M8	N8	N8	

1							
	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A	08	08	M8	M8	N8	N8	
A.1	08	08	M8	M8			
A.2	08	08			N8	N8	
A.3			M8	M8	N8	N8	

4							
	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A	08	M8	M8	N8	N8		
A.1		M8	M8	N8	N8		
A.2	08	M8	M8				
A.3	08			N8	N8		

Figuur 6: voorbeeld voorkeuroosters in trio-banen

door diensten zo uit te roosteren dat elke werknemer evenveel ochtend-, middag- en nachtdiensten heeft. In het kortcyclische 222-rooster kan dat door in elke serie afwisselend twee dag-, twee avond- of twee nachtdiensten uit te roosteren (zie figuur 5). In ploeg A bezetten werknemer A.1, A.2 en A.3 zo twee functieplaatsen.

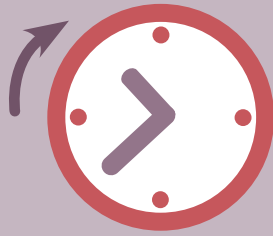
Hierbij is het echter ook mogelijk om op basis van de individuele voorkeur van de werknemers te roosteren: de ene werknemer zal meer moeite hebben met nachtdiensten dan de andere. Die vallen onderling naar voorkeur te verdelen (zie figuur 6). Door deeltijdwerken ontstaan zo ruimere mogelijkheden om individuele roosterkeuzes te volgen.

2							3						
MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
			08	08	M8	M8	N8	N8					08
			08	08	M8	M8							
					M8	M8	N8	N8					08
			08	08			N8	N8					08

5							6						
MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
		08	08	M8	M8	N8	N8					08	08
		08	08	M8	M8							08	08
		08	08			N8	N8						
				M8	M8	N8	N8					08	08

Hoofdstuk 3

Voorbeelden van individueel roosteren in de praktijk



M D W D V Z Z

44



1

2



45 7 4 5 6 7 8 9



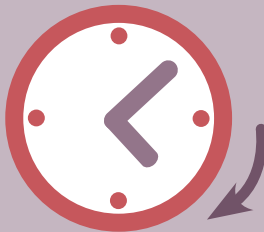
46 11 12 13 14 15 16

47 17 18 19 20 21 22 23



48 24 25 26 27 28 29 30

49 31

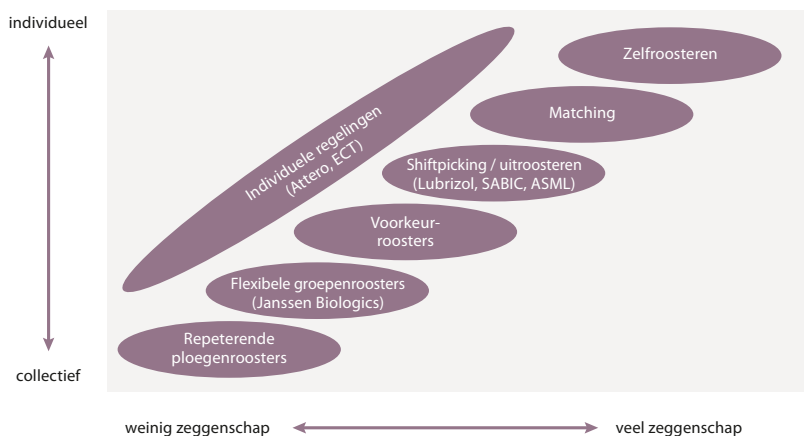


De praktijk

We zijn op zoek gegaan naar voorbeelden van individueel roosteren in bedrijven met (voorheen) collectieve ploegendiensten. Welke stappen hebben productiebedrijven gezet richting individueel roosteren? Wat was de aanleiding, voor welke werkwijze is gekozen, welke partijen speelden hierbij een rol, en wat zijn de effecten en randvoorwaarden?

37

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe zes productiebedrijven één van de varianten van individueel roosteren hebben ingevoerd. Eerst twee productiebedrijven die individueel roosteren toepassen in de vorm van shiftpicking (Sabic en Lubrizol). Daarna een voorbeeld van flexibele groepenroosters (Janssens Biologics) en een voorbeeld van flexibel uitroosteren (ASML). Tenslotte twee voorbeelden van bedrijven met individuele regelingen (Attero en ECT). De regelingen van ECT zijn feitelijk ouderenregelingen. Vormen van matching en zelfroosteren zijn we (nog) niet in een ploegendienstomgeving tegengekomen.



Figuur 7: (individueel) roosteren bij zes ploegendienstbedrijven



3.1 SABIC

SABIC is toonaangevend op het gebied van kunststoffen. De acht fabrieken op het terrein in Bergen op Zoom maken verschillende producten die tot de SABIC-productportfolio behoren, waarvan Lexan (polycarbonaat) de bekendste is. Bij SABIC Bergen op Zoom werken 1.325 werknemers, van wie het grootste deel in de productie in 5-ploegendienst.

Op de Norylfabriek was de productie van oudsher georganiseerd in een standaard 5-ploegensysteem. In de praktijk bleek dat vooral oudere werknemers de laatste nachtdienst vrijaf nemen en dat het steeds lastiger werd om nieuwe jonge werknemers te vinden die bereid zijn in een 5-ploegensysteem te werken.

In 2011 organiseerde SABIC, naar aanleiding van een cao-afspraken, een werkconferentie over duurzame inzetbaarheid en levensfasebewust personeelsbeleid. In het kader

daarvan zijn een aantal mogelijkheden nader onderzocht, waaronder flexibel roosteren in ploegdiensten. SABIC wilde nagaan – met als doel om werknemers langer, gezonder en anders te kunnen laten werken – of het mogelijk is om door middel van zelfroosteren een situatie te creëren waarin

- mensen in hoge mate zelf kunnen kiezen wanneer zij werken
- de ervaren belasting bij onregelmatig werken (de volcontinudiensten) minder wordt door het aantal nachtdiensten te optimaliseren en het overwerk te minimaliseren.

Het project was van meet af aan een gezamenlijke activiteit van werkgever, vakbonden, ondernemingsraad en betrokken werknemers. De opzet (de methode van zelfroosteren, de fabriek waar de pilot wordt uitgevoerd, het vaststellen van de spelregels) en de dagelijkse begeleiding van de pilot met zelfroosteren in de Norylfabriek waren in handen van een speciale werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van management, OR en betrokken werknemers.

Pilot zelfroosteren

SABIC koos voor een pilot zelfroosteren. Hierbij stellen werknemers door middel van shiftpicking in eerste instantie hun eigen rooster samen, waarna zij in een tweede ronde gezamenlijk het rooster zo veel mogelijk kloppend maken. Een planner lost uiteindelijk de knelpunten op met betrekking tot over- en onderbezetting en de specifieke kwalificaties van medewerkers in elke dienst.

Het rooster werd telkens voor een periode van een maand vastgesteld. De bijbehorende spelregels waren beperkt. Eén daarvan was bijvoorbeeld dat elke werknemer een minimaal aantal nacht- en weekenddiensten draaide. Tijdens de pilot behield elke werknemer zijn oude ploegentoeslag.

Het project had een looptijd van twee jaar; de eerste zes maanden ervan zijn besteed aan het formuleren van de spelregels, het informeren van de werknemers (via infosessies en brochures) en het ontwikkelen van planningsoftware.

De daadwerkelijke zelfroosterpilot besloeg oorspronkelijk een jaar, maar werd uiteindelijk met een jaar verlengd. Het bedrijf wilde de beslissing over het structureel invoeren van zelfroosteren op de Norylfabriek laten hangen van de afspraken met de betrokken partijen over de arbeidsvoorwaarden en de wijze van implementeren. Deze gesprekken namen meer tijd in beslag dan gepland.

Eind 2014 bereikten sociale partners uiteindelijk overeenstemming. Er is een speciale toeslagmatrix voor het zelfroosteren afgesproken. Daarin is de toeslag vastgelegd die de werknemer voor zijn individuele rooster ontvangt – maar dan uitgemiddeld over

een periode van 12 maanden. Daardoor is het directe financiële effect van de keuze voor een bepaalde dienst of werkdag in het rooster sterk gedempt. Ook is afgesproken dat andere fabrieken die gaan zelfroosteren, eerst een pilotperiode doorlopen alvorens over de definitieve invoering te beslissen.

Positief effect op werk-privébalans

Eén op de drie werknemers begon tijdens de pilot direct met het maken van een eigen rooster. De overige werknemers volgden de eerste maanden nog het 5-ploegenrooster dat zij gewend waren. Voor de gehele groep gold vanaf de start van de pilot dat werknemers diensten konden ruilen en zo al de eerste stap konden zetten richting individueel roosteren. In 2014 werkten alle werknemers van de Norylfabriek met de nieuwe roostermethodiek, met dien verstande dat een beperkt aantal werknemers gewoon aan hun oude vertrouwde rooster vasthield.

Een voorlopige survey in oktober 2013 liet een positief effect zien op de werk-privébalans. In 'Zelfrooster special', een uitgave voor werknemers van SABIC in het kader van de pilot, spraken deelnemers hun waardering uit.

- 'Ik dacht er al langer over om parttime te werken en dat kon ik met zelfroosteren prima regelen.'
- 'Ik vind het prettig om extra uren in te plannen als het uitkomt zodat ik op andere momenten flexibel ben.'
- 'Als suikerpatiënt is het voor mij fijn om de ochtenden thuis te zijn. Ik kies in mijn rooster dus vaker voor de middag- en nachtdiensten.'
- 'Nu ik zelf mijn rooster bepaal, pas ik eens in de veertien dagen op vrijdag op mijn kleinkind.'
- 'Wat ik ook leuk vind aan zelfroosteren is dat je met andere collega's samenwerkt. Je zit niet vastgeroest in je eigen team.'

Succesfactoren

In de pilot is getest welke set spelregels (verdeling van nachtdiensten, weekenden, feestdagen en zelfroostermethodiek) goed werkt in een ploegenstelsel in de industrie, zodat in elke dienst de bezetting klopt en werknemers werken op dagen waarop zij dat willen, en die aansluiten bij hun persoonlijke voorkeur.

De onregelmatigheidstoeslag was tijdens de pilot op het bestaande niveau bevroren. Dit gaf ruimte om relatief vrij te kunnen experimenteren. De afspraken van eind 2014 over de nieuwe matrix leiden in de praktijk eigenlijk tot een nieuwe pilotfase, omdat de verwachting is dat de werknemers hun keuze gedeeltelijk zullen laten afhangen van de bijbehorende toeslag.

Het aantal werknemers dat in de loop van de pilot actief aan de slag ging met zelfroosteren, groeide gestaag. Veel werknemers lieten hun aanvankelijke scepsis varen naarmate er binnen het bedrijf meer ervaring met zelfroosteren was opgedaan. Het enthousiasme, de vasthoudendheid en het geduld van de begeleidende werkgroep is daarbij van grote betekenis geweest.



3.2 Lubrizol

Het in Delfzijl gevestigde Lubrizol Advanced Materials Resin BV is een zelfstandig onderdeel van het Amerikaanse Lubrizol. Het proces van het verrijken van PVC-poeder met chloriden tot CPVC, noodzakelijk om dit materiaal geschikt te maken voor duurzame toepassingen als waterleidingen en gevelplaten, vraagt om een 7 × 24 uur-productieproces.

In 2009 werd, mede naar aanleiding van de economische crisis, een verandering in gang gezet met als doel de inzet van de (oorspronkelijk 20) operators van het bedrijf (initieel werkend in vaste, volcontinue 5-ploegenroosters) beter te laten aansluiten bij de productievraag.

Lubrizol koos ervoor veranderingen samen met werknemers vorm te geven. Met behulp van externe adviseurs ontwikkelden werknemers en leidinggevenden een

flexibele roostermethodiek. De werknemers waren actief bij dat proces betrokken. Ze dachten mee over de randvoorwaarden en hadden een stem bij het samenstellen van de flexibele roosters. Daardoor is er een systeem ontstaan waarmee ze prima kunnen leven.

Wisselende samenstelling en brede inzetbaarheid

De operators vormen nu één team dat zijn werkzaamheden in steeds wisselende samenstelling uitvoert. Het 5-ploegenrooster stellen de werknemers hierbij zelf steeds voor twee maanden vast, waarbij ruimte is voor voorkeuren van werknemers of voor in te roosteren vrije dagen. Als er knelpunten in het rooster ontstaan lossen de werknemers dit zelf, in onderling overleg met elkaar, op.

Essentieel voor het succes van een wisselende teamsamenstelling, is brede inzetbaarheid van werknemers. Hiervoor zijn kennisuitwisseling op de werkvloer en adequate bijscholing noodzakelijk. Lubrizol heeft hiertoe eerst in kaart gebracht welke werkzaamheden wanneer moeten worden uitgevoerd en welke kennis en competenties daarvoor nodig zijn. Op basis daarvan zijn werknemers bijgeschoold, zodat ze in wisselende teams inzetbaar zijn.

Hogere arbeidsproductiviteit en meer tevredenheid

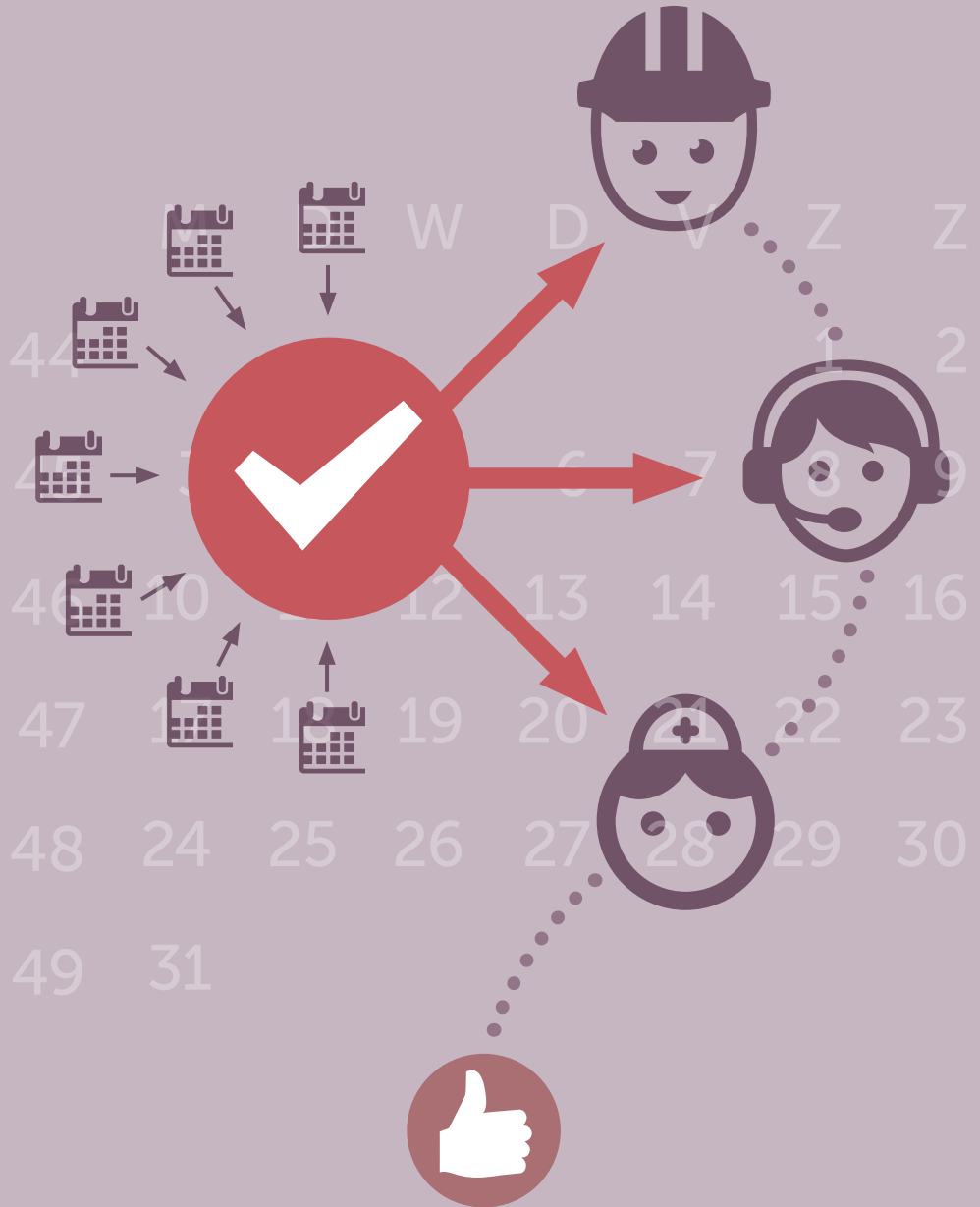
De nieuwe roostermethodiek heeft ertoe geleid dat het bedrijf met 13 operators meer kan produceren dan voorheen met 20 operators. Daarnaast nam, door de betere match tussen vraag en aanbod, het aantal overuren met 90% af. De nieuwe roostermethodiek stelde de fabriek in staat flexibeler in te kunnen spelen op wisselende klantvragen. Tevens levert het systeem een hoger rendement op doordat 'de juiste persoon op de juiste tijd op de juiste plaats' is. De nieuwe roostervorm met meer zeggenschap resulteerde in hogere werknemerstevredenheid, behoud van vakantiedagen (omdat er voor privégelegenheden nu minder snipperdagen hoeven te worden opgenomen) en een daling van het ziekteverzuim tot 0,9%. Tenslotte levert de RI&E aanzienlijk minder negatieve punten op en is het bedrijfsimago sterk verbeterd.

Succesfactoren

Belangrijk is om het waarom, hoe en wat continue centraal te blijven stellen. Goed luisteren en communiceren en mensen vertrouwen geven door ze actief te betrekken zijn essentiële factoren. Flexibel roosteren is een continu proces dat alles te maken heeft met duurzaam werken, goed opleidingsbeleid en kijken en luisteren naar wat de werknemers kunnen en willen. Om flexibel roosteren in te kunnen voeren, dient er niet alleen een aanleiding te zijn (in dit geval de economische crisis) maar ook mensen die de kar trekken.

Lubrizol kon het flexibel roosteren invoeren met behoud van ploegentoeslag voor iedereen. Niemand ging er in salaris op achteruit. Angst daarvoor en weerstand was er eerst wel, maar die zijn in een vroeg stadium weggenomen. Van de werknemers werd op hun beurt flexibiliteit gevraagd om de benodigde bezetting te kunnen realiseren. De sleutel tot het uiteindelijke succes zit 'm in het geven en nemen – met oog voor alle belangen.

Een andere voorwaarde voor het slagen is de multi-inzetbaarheid van de werknemers. Kennisuitwisseling en bijscholing zijn essentieel. Lubrizol bracht daarom in kaart welke werkzaamheden wanneer uitgevoerd moeten worden en welke competenties daarvoor nodig zijn. Op basis daarvan zijn de werknemers bijgeschoold, zodat ze in iedere dienst inzetbaar zijn.





3.3 Janssen Biologics

Janssen Biologics is een biofarmaceutisch bedrijf dat deel uitmaakt van de multinationale Johnson & Johnson. De kernactiviteit van de vestiging in Leiden is het ontwikkelen, produceren en verkopen van medicijnen voor de behandeling van met name auto-immuunziekten zoals reuma, psoriasis en de ziekte van Crohn. Er werken ongeveer 300 werknemers in de productie met als voornaamste taak cellen kweken en zuiveren: een procesmatige handeling die in zogenoemde fermentoren plaatsvindt.

Aanleiding

Begin 2010 voerde de organisatie, toen nog onder de naam Centocor, nieuwe roosters in die in de plaats kwamen van de klassieke volcontinu 5-ploegendiensten. Het werken in 5-ploegendienst bracht namelijk een aantal problemen voor de arbeidsorganisatie met zich mee:

- gebrekkige communicatie tussen de ploegen onderling en een onevenwichtige verdeling van de werkdruk over de diensten; mensen in de dagdienst ondervonden de grootste werkdruk
- fysieke belasting van werknemers door het werken in nachtdiensten (een probleem dat extra urgent is door de vergrijzing van de werknemerspopulatie)
- hoge arbeidskosten die de internationale concurrentiepositie van de organisatie als toeleverancier van de zorgsector (waar de noodzaak van kostenbesparingen zich eveneens in toenemende mate laat voelen) steeds meer onder druk zette.

In samenspraak met de ondernemingsraad, ontwikkelde de werkgever een visie op de organisatie van het werk, met als uitgangspunt: 'in de dagdienst tenzij...!'. Belangrijk knelpunt vormden leidinggevendenden die rust putten uit de bestaande situatie, waarin ze op elk moment van de week hetzelfde volume aan arbeid tot hun beschikking hadden. Het waren aanvankelijk vooral de werknemers die onderkenden dat deze situatie niet meer bij het werk paste, en positief stonden tegenover de voorgestelde verandering. De werknemers van de betrokken afdelingen waren niet alleen vertegenwoordigd in de speciaal ingerichte projectgroep, maar leverden ook later in het proces directe input op de te ontwikkelen roostervoorstellen. Uiteindelijk zijn ook de direct leidinggevendenden schoorvoetend meegegaan in het veranderingsproces.

Verschuiving taken van nacht naar dag

Nadere analyse van de activiteiten leerde dat een groot deel van de werkzaamheden niet per se in de nacht hoefde plaats te vinden en verschoven kon worden naar de dag.

Ploeg	Team	1								2								
		MDW	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO		
A	A.1	A.1.1	M8	M8	M8	M8	M8				N8	N8	N8			08	08	
		A.1.2	M8	M8	M8	M8	M8				M8	M8	M8			08	08	
		A.1.3	M8	M8	M8	M8	M8	M8				M8	M8	M8			08	08
		A.1.4	M8	M8	M8	M8	M8	M8				N8	N8	N8			08	08
		A.1.5	M8	M8	M8	M8	M8	M8				M8	M8	M8			08	08
		A.1.6	M8	M8	M8	M8	M8	M8				M8	M8	M8			08	08
		A.1.7	M8	M8	M8	M8	M8	M8				N8	N8	N8			08	08
		A.1.8	M8	M8	M8	M8	M8	M8				M8	M8	M8			08	08
		A.1.9	M8	M8	M8	M8	M8	M8				N8	N8	N8			08	08
	A.2	A.2.1	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.2	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.3	08	08	08	08	08	08				N8	N8	N8			08	08
		A.2.4	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.5	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.6	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.7	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.8	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
		A.2.9	08	08	08	08	08	08				M8	M8	M8			08	08
B	B.1	B.1.1	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.2	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.3	N8	N8	N8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.4	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.5	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.6	M8	M8	M8			08	08		08	08		N8	N8	N8	N8	
		B.1.7	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.8	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.1.9	M8	M8	M8			08	08		08	08		N8	N8	N8	N8	
	B.2	B.2.1	N8	N8	N8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.2.2	M8	M8	M8			08	08		08	08		N8	N8	N8	N8	
		B.2.3	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.2.4	N8	N8	N8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.2.5	M8	M8	M8			08	08		08	08		N8	N8	N8	N8	
		B.2.6	M8	M8	M8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.2.7	N8	N8	N8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
		B.2.8	M8	M8	M8			08	08		08	08		N8	N8	N8	N8	
		B.2.9	N8	N8	N8			08	08		08	08		M8	M8	M8	M8	
C	C.1	C.1.1	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.2	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.3	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.4	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.5	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.6	08	08			N8	N8	N8	N8			08	08	08			
		C.1.7	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.8	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.1.9	08	08			N8	N8	N8	N8			08	08	08			
	C.2	C.2.1	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.2.2	08	08			N8	N8	N8	N8			08	08	08			
		C.2.3	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.2.4	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.2.5	08	08			N8	N8	N8	N8			08	08	08			
		C.2.6	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.2.7	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
		C.2.8	08	08			N8	N8	N8	N8			08	08	08			
		C.2.9	08	08			M8	M8	M8	M8			08	08	08			
D	D.1	D.1.1			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.2			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.3			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.4			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.5			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.6			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.7			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.8			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
		D.1.9			08	08	08				M8	M8	M8	M8	M8			
	D.2	D.2.1			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.2			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.3			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.4			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.5			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.6			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.7			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.8			08	08	08				08	08	08	08	08			
		D.2.9			08	08	08				08	08	08	08	08			

Onmiddellijk gevolg hiervan was dat een derde van de werknemers uit de nachtdienst kon worden gehaald en voortaan in de dagdienst kon gaan werken. Maar ook voor de werknemers die in ploegendienst bleven werken gold dat de frequentie van de nachtdiensten drastisch afnam.

De afschaffing van de 5-ploegendienst leidde tot de introductie van verschillende roosters, waarbij de achterliggende ontwerpgedachte steeds dezelfde was. Het getoonde roostervoorbeeld (zie figuur 8) is afkomstig van één van deze afdelingen. Alle afdelingen gingen over van een 5- naar een 4-ploegenindeling (A t/m D). In de praktijk opereren deze ploegen nog maar ten dele volgens de lijnen van een klassieke ploegendienst. In het getoonde voorbeeld betekent dat het volgende:

- de vaste ploeg blijft 37% van de tijd bij elkaar, namelijk in de ochtend (O8) van maandag tot en met zondag, om vervolgens met mensen uit een andere ploeg te worden aangevuld
- de vaste ploeg wordt 26% van de tijd opgedeeld in twee teams, afwisselend ingezet in de ochtend of de middag (M8) van maandag tot en met vrijdag
- de vaste ploeg wordt 37% van tijd opgesplitst in individuele regels die beurte- lings aan de nacht (N8) of de middag van maandag tot en met zondag worden toegewezen.

Werknemers worden dus niet langer uitsluitend als volledige ploeg ingezet, maar daarnaast ook individueel op bepaalde werkplekken en in diensten in een andere ploeg.

Meer kennisdeling en lagere werkdruk in de dagdienst

Er is een veel grotere mate van samenwerking en kennisuitwisseling tussen de werknemers op een afdeling ontstaan omdat men zelfs binnen een ploeg in sterk wisselende samenstellingen wordt ingezet. Dit betekent tevens dat de werkdruk die in het verleden overdag sterker werd gevoeld dan in de nacht door de grotere bezetting, eveneens is verminderd.

Succesfactoren

Een belangrijke hindernis vormde de inkomstenderving van werknemers (verlies aan ploegentoeslag). Bovendien ging tegelijkertijd de arbeidsduur omhoog van 33,6 naar 38 uur gemiddeld per week. Voor veel werknemers woog de vermindering van nachtarbeid in het rooster hier niet tegen op. Ze waren gewend aan de oude situatie. Sleutelrol in de uiteindelijke acceptatie door de werknemers speelde de goede com-

municatie van de directie over de noodzaak van de veranderingen voor het voortbestaan van de organisatie op de lange termijn.

In goed overleg tussen alle betrokkenen werd afgesproken de nachtdienst in fases af te bouwen. Omdat de verandering in werktijden ook gevolgen heeft voor allerlei bestaande werk/privé-arrangementen (denk aan kinderopvang), werd besloten veranderingen uitsluitend per 1 januari of 1 september in te voeren. Dit gaf werknemers de gelegenheid zich op veranderingen voor te bereiden en bood zekerheid over het moment waarop veranderingen aan de orde kunnen zijn.



3.4 ASML

ASML is een wereldwijde speler in de halfgeleiderindustrie. Het bedrijf is marktleider in het ontwikkelen, maken en onderhouden van lithografische machines voor de productie van computerchips. Het hoofdkantoor staat in Veldhoven, waar naast R&D ook Operations is ondergebracht. ASML opereert in een uiterst cyclische markt met elke drie à vier jaar flinke pieken én dalen. Het opereren in een sterk cyclische markt in combinatie met een uiterst *high tech* omgeving, vraagt veel van de personeelsplanning. Flexibiliteit is niet voor niets een kenmerk van ASML. In de productie-afdelingen van Operations (met ruim 2.200 werknemers in Nederland) krijgt die flexibiliteit vorm door een mix van flexcontracten, een urenbank en arbeidsroulatie.

Aanleiding

ASML kent al jaren een grote flexibiliteitsbehoefte. De uitdaging voor ASML is om de productiecapaciteit mee te laten fluctueren. Dat is gezien het specialistische karakter van het werk niet te realiseren met alleen externe inhuur. De inwerktijd van werknemers is simpelweg te lang om de snelheid van een economische opleving te kunnen volgen. Daarom zoekt ASML de gewenste flexibiliteit vooral binnen haar eigen personeelsbestand.

Urenbank met zelf uitroosteren

Eén van de middelen die ASML daarvoor toepast, is de urenbank. De urenbank is in de loop van de tijd aangepast en is vandaag de dag uniek in haar omvang: sinds 2011 kent de urenbank een grens van plus en min 600 uur. Medewerkers werken in de upturn 8,5 uur per week langer en in de downturn gemiddeld 8,5 uur korter. Er is gekozen om de roosters binnen het urenbank systeem tot stand te laten komen via een proces van zelf uitroosteren.

De urenbank is van toepassing op ongeveer 350 fte. De betreffende werknemers werken in een 2-ploegendienst met weekenden (zie figuur 9). De urenbank kent twee standen in de upturn (tot maximaal 42,5 uur per week), een nominale stand (34 uur per week) en acht downturnstanden (in stappen van 4,25 uur ofwel een halve dienst per week minder). Een urenbankstand geldt steeds voor acht weken en moet minimaal vijf weken van tevoren worden aangezegd.

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
wk 1	08,5	08,5	—	08,5	08,5	08,5	08,5
wk 2	M8,5	M8,5	—	M8,5	M8,5		
wk 3	08,5	08,5	—	08,5	08,5		
wk 4	M8,5	M8,5	—	M8,5	M8,5		

Figuur 9: 2-ploegenrooster ASML

54

De roosters zijn gebaseerd op diensten van 8,5 uur en een gemiddelde werkweek van 34 uur. De roosters doorlopen een vierwekelijkse cyclus. Eens in de vier weken wordt er in het weekend gewerkt in ochtenddiensten. Er zijn geen nachtdiensten. Het rooster is daarmee te typeren als een discontinu rooster.

Werknemers hebben in het rooster twee keuzes. De eerste betreft de 'springdag'. Elk team maakt eenmalig onderling afspraken over de verdeling van de 'springdagen'. Een 'springdag' is een doordeweekse dag waarop iemand roostervrij is, in bovenstaand schema de woensdag. Zo'n dag mogen de werknemers dus zelf kiezen, mits er sprake is van een gelijkmatige bezetting. De tweede keuze betreft het uitroosteren van diensten tijdens een downturn: bij een lagere stand van de urenbank mogen de werknemers zelf de dagen kiezen waarop ze roostervrij willen hebben. Weer onder de voorwaarde van een gelijkmatige bezetting. Dit proces herhaalt zich iedere 8 weken. In een periode van drie à vier jaar wordt er op aangestuurd dat de medewerkers gemiddeld werken volgens de nominale werkweek.

Werknemerstevredenheid

In nauw overleg met de vakbonden en OR is een totaalpakket van flexibiliteitsmaatregelen geformuleerd, waaronder deze urenbank met het zelf uitroosteren. Daarover is langdurig onderhandeld. In de ogen van alle deelnemers in dit overleg heeft dit geleid tot een evenwichtig akkoord: de werkgever verkrijgt de gewenste flexibiliteit, de werknemer krijgt hiervoor gunstige voorwaarden, waaronder zeggenschap over vrije tijd (zelf uitroosteren). De tevredenheid van de werknemers is vrij groot. Er is over het algemeen begrip voor deze vorm van flexibiliteit, zeker in ruil voor zeggenschap over de eigen vrije tijd. Wel is er bij sommige groepen wat onbegrip over de vakantieregeling in combinatie met de urenbank (een dag vrij in downturn kost meer dan 8 uur verlof). Het management is per saldo tevreden met deze vorm van de urenbank en wil dit stap voor stap ook toepassen op andere groepen medewerkers binnen de productie. Hiermee wordt immers een belangrijk deel van de benodigde flexibiliteit gerealiseerd. Zo wordt er onder andere gewerkt aan een 5-ploegendienst (7 × 24 uur)

met een urenbank. Keerzijde van de urenbank is wel dat de beheersing ervan veel inspanning vraagt, zoals het faciliteren van het uitroosterproces.

Succesfactoren

Een van de belangrijkste succesfactoren is het verkrijgen van zeggenschap van medewerkers over de vrije tijd wanneer dat mogelijk is (nominaal en downturn) middels zelf uitroosteren als compensatie voor de gevraagde flexibiliteit. Een tweede succesfactor is de wijze waarop de beloning is geregeld. De medewerkers behouden een fulltime contract voor een gemiddelde werkweek van 34 uur over de economische cyclus heen. Daarnaast ontvangen de medewerkers onafhankelijk van de stand van de urenbank een constant salaris, met daarin drie componenten: het basismaand-salaris, de inconveniëntentoeslag en een vergoeding voor de flexibiliteitsbeschikbaarheid (de urenbank-toeslag). Het totale maandinkomen komt daarmee op ruim 120%. Een derde succesfactor is de uitruil die heeft plaatsgevonden van externe naar interne flexibiliteit. Hierdoor is er veel meer ruimte ontstaan om flexkrachten een vaste baan bij ASML te kunnen geven (voordelen: stabiliteit, minder werving/training). Als laatste zijn er bij de laatste uitbreiding van de urenbank (eind 2011) afspraken gemaakt over werkgelegenheidsbescherming voor de vaste medewerker die met zo'n urenbank werkt.



3.5 Attero

Attero richt zich op het verwerken van brandbaar en organisch afval om daaruit zoveel mogelijk grondstoffen terug te winnen en duurzame energie te produceren. Attero heeft onder andere productielocaties in Wijster en Groningen. In Wijster staat een scheidings- en verbrandingsinstallatie voor restafval. Daarmee wordt onder meer duurzame energie opgewekt voor de stroomvoorziening van ruim 100.000 huishoudens. Op deze beide locaties werken 300 personen, van wie 120 in ploegendienst.

Aanleiding

De productieafdelingen van Attero werken zowel in 3-, 4- als 5-ploegendiensten. In 2010 signaleerde het bedrijf verscheidene knelpunten die verband hielden met de ploegensystematiek:

- verzoeken om in deeltijd te mogen werken, konden niet worden gehonoreerd. Het is moeilijk om deeltijdwerk en ouderschapsverlof vorm te geven binnen het cyclische 5-ploegenrooster, waarin werknemers zes dagen achter elkaar werken en vervolgens vier dagen roostervrij zijn
- het was moeilijk in te kunnen spelen op de door veel werknemers gevoelde behoefte om minder vaak in de nacht te werken
- binnen ploegen waren er onvoldoende buffermogelijkheden. De pieken en dalen in het werk, de (verlof)wensen van werknemers en de rechten op dagdienstfuncties bij het bereiken van 57,5 jaar maakten het steeds moeilijker om de bezetting op orde te krijgen en te houden.

Om deze knelpunten op te lossen, voerde Attero op de locatie Wijster een pilot uit met een zogeheten flexibele schil. Deze flexibele schil bestond uit eigen medewerkers die, zo bleek uit een peiling (zie ook figuur 10 hieronder), behoefte hadden aan een individueel rooster vanwege gezondheid of privéomstandigheden. Ze wilden bijvoorbeeld in deeltijd werken, minder nachtdiensten draaien of juist minder ochtenden werken, of minder werken in verband met ouderschapsverlof.

De medewerkers in de schil kregen de mogelijkheid om – samen met een centrale planner – een individueel werkrooster op te stellen over de verschillende ploegen heen. De flexibele schil gebruikte in de basis individuele repeterende schema's als roostervorm.

Met de flexibele schil is een praktische oplossing gevonden om beter mee te kunnen bewegen met pieken en dalen in het werkaanbod en om tegelijkertijd de medewerkerstevredenheid te vergroten.

Behoefte medewerkers	Leeftijdscategorie								
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	> 60
Minder nachten	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Minder ochtenden	-	-	-	-	1	-	1	-	-
Vaste roostervrije dag	-	-	-	-	2	1	-	-	-
Ouderschapsverlof	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flexibele inzet (seizoen)	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Dagdienst	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Parttime	-	-	-	1	-	1	-	-	-
Totaal personen	-	-	1	1	3	3	2	1	1

Figuur 10: deel uitkomsten behoeftepeiling onder werknemers

Analyse werkzaamheden

Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden van zo'n flexibele schil, werd eerst een taakanalyse uitgevoerd op de pilot-afdeling. Van iedere taak werd vastgesteld wanneer deze werd uitgevoerd, hoeveel manuren elke taak kostte, wat de frequentie was van de taak en de mate van tijdgebondenheid van iedere taak. Uit de analyse bleek dat het mogelijk moest zijn om zo'n 20 procent van de manuren op andere, minder inconveniënte tijdstippen uit te voeren. Dit heeft onder andere geleid tot het verschuiven van niet-tijdgebonden taken van de nacht naar de dag.

Daarnaast werden ook alle taken geanalyseerd die waren uitbesteed. Deze werden beoordeeld of ze geschikt waren om ze onder de werkzaamheden van de flexibele schil te brengen ('inbesteden van taken'). Zo hoefde voor de werknemers in de flexibele schil geen 'alternatief werk' te worden gezocht; zij konden bestaande werkzaamheden (blijven) doen.

De ploegleiders waren van begin af aan betrokken bij de knelpuntenanalyse, de analyse van de taken en activiteiten, en bij de brainstormsessies over mogelijke oplossingen.



Figuur 11: voorbeeld opkomstpatroon 5-ploegen plus aanvullende flexibele schil

Effecten

De nieuwe individuele roosters bevallen de werknemers in de flexibele schil. Het rooster sluit goed aan bij hun wensen ten aanzien van werktijden en roostervrije dagen. Ze noemen allemaal 'betere mogelijkheden tot sociale activiteiten' als een groot voordeel. Ook kampen ze met minder slaapproblemen en voelen ze zich fitter.

Beknopt overzicht van de effecten tijdens de pilotperiode:

- 83 procent van de werknemers tevreden over flexibele schil
- 16 procent minder inconveniënte uren dan in zelfde periode in 2009

- In het algemeen geen negatieve effecten op andere afdelingen
- ziekteverzuim vergelijkbaar met 2009 (rond 2%)
- verlofsaldo gedaald ten opzichte van zelfde periode 2009 (7% meer verlof opgenomen).
- inhuur met 25% gedaald (in uren) t.o.v. zelfde periode 2009.

Succesfactoren

Volgens het projectteam is sociale innovatie niets anders dan 'communicatie, communicatie en communicatie'. Dat gebeurde dan ook veelvuldig en systematisch, o.a. door middel van toolboxmeetings, en artikelen en FAQ's in het personeelsblad en op intranet.

Ten tweede is het belangrijk dat het project 'iets van de werknemers zelf' wordt. De rol van de ploegleiders is daarbij cruciaal. De ploegleiders fungeerden als dagelijkse vraagbaak voor de werknemers en zorgden voor de juiste beeldvorming over de flexploeg ('beslist geen kneusjesploeg').

Ten derde is het belangrijk om met iedere potentiële deelnemer aan de flexibele schil een persoonlijk gesprek te voeren om mogelijkheden te verkennen. Er blijkt vaak wel enige ruimte te zitten in flexibiliteitswensen.

Laatste succesfactor is dat tijdens de pilot de beloning gelijk bleef. Dit haalde een lastige angel uit het project. Dat maakt het mogelijk te starten zonder langdurige onderhandelingen over de beloning. Gedurende de pilot bleek er steeds meer begrip te zijn voor het idee dat minder belastende werktijden ook tot minder toeslag kunnen leiden.

Veranderende omstandigheden

Enkele jaren na de pilot noodzaakte sterk veranderende marktomstandigheden Attero tot een reorganisatie. Dat heeft ertoe geleid dat de toepassing van het flexibele rooster is geminimaliseerd. Gevolg is inkrimping van het personeelsbestand. Attero wil dat de werkzaamheden eerst optimaal worden uitgevoerd en dat ploegen en hun productieleiders optimaal op elkaar zijn ingespeeld. Pas daarna wordt bekeken welke ruimte gewenst en beschikbaar is voor flexibilisering van de ploegendienst. Het project 'Flexibele schil ploegenroosters' heeft in ieder geval geleid tot het inzicht dat er veel mogelijkheden zijn om aanpassingen door te voeren die zowel voor de onderneming als voor de medewerkers werkbare oplossingen bieden.



Foto: ECT

3.6 ECT

ECT is een groot containeroverslagbedrijf in de Rotterdamse haven. ECT heeft een lange traditie van werken in ploegendiensten. Verdeeld over drie locaties werken er ongeveer 2.100 werknemers, van wie zo'n 1.500 in collectieve ploegendiensten.

Aanleiding

Binnen het cao-overleg waren afspraken gemaakt over de zogeheten overgangsregeling vermindering arbeidsduur (OVA). Deze regeling moet het werknemers geboren in de periode 1950-1959, mogelijk maken om in de laatste jaren direct voorafgaand aan hun pensioen minder te werken. Er zijn vier redenen voor zo'n regeling:

- niet iedereen bereikt productief en gezond de pensioengerechtigde leeftijd. Het aantal werknemers dat minder productief wordt tijdens de laatste werkbare jaren,

groeit – ze zijn bijvoorbeeld iets vaker dan gemiddeld ziek. Dit probleem speelde voorheen niet of kwam veel minder aan de oppervlakte, omdat de meeste werknemers al zo rond hun 60ste uit dienst gingen

- de benodigde personele capaciteit zal de komende jaren afnemen
- een deel van de werknemers heeft behoefte aan maatwerk: een rooster dat beter afgestemd is op de persoonlijke behoeften
- het bedrijf zelf wil werknemers flexibeler kunnen inzetten, de vraag naar en het aanbod van arbeid beter op elkaar afstemmen.

Samen met de vakbonden en de ondernemingsraad, ontwikkelde ECT de OVA. Vooral de financiering van de regeling vormde een belangrijk onderwerp aan de cao-onderhandelingsstafel. De daadwerkelijke invulling van de regeling en de effecten werden besproken met de ondernemingsraad.

OVA

Om in aanmerking te komen voor de OVA moet een werknemer tenminste 60 jaar zijn. Een werknemer mag maximaal vier jaar deelnemen aan de regeling. Overwerken tijdens de OVA is niet toegestaan. Na afloop van de OVA-regeling, dus na maximaal vier jaar, gaat de werknemer direct met pensioen. Er zijn drie varianten waar werknemers uit kunnen kiezen:

- variant A (maximaal 4 jaar): 80% werken, 95% salaris en 100% pensioenopbouw
- variant B (maximaal 4 jaar): 75% werken, 90% salaris en 100% pensioenopbouw
- variant C geldt voor werknemers die ervoor kiezen één jaar of langer voor de voor hen geldende AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan. Het gaat dan om een driejarige variant. Eerste twee jaar: 80% werken, 95% salaris, 100% pensioenopbouw. In het derde en laatste jaar wordt 60% gewerkt, tegen 95% salaris en met 100% pensioenopbouw.

Deelnemers aan de OVA-regeling worden ingezet volgens een vast rooster, een maatwerkrooster of een seizoensrooster. Bij een vast rooster blijft de werknemer in de 'eigen' ploeg werken en 20% dan wel 25% van de diensten vervalt, evenredig verdeeld over dag-, avond-, nacht- en weekenddiensten. Bij een persoonlijk rooster (maatwerkrooster) stemt de werknemer het schrappen van de 20% dan wel 25% van de diensten af met de leidinggevende – rekening houdend met de wensen van beide partijen. Bij een seizoensrooster vervallen over het hele jaar bezien ook 20% dan wel 25% van de diensten, maar verricht de werknemer meer werkzaamheden in de maanden juni, juli, augustus en september en minder gedurende de overige maanden.

Meer maatwerk

Een belangrijk winstpunt van de regeling zijn de maatwerkroosters. Die maken het mogelijk werktijden beter af te stemmen op de persoonlijke omstandigheden en behoeften van de werknemer. Een grote verandering: van collectief denken naar een meer individuele aanpak. Daar moesten, behalve de werknemers, ook leidinggevendenden, de OR en vakbonden aan wennen. Het aantal deelnemers aan de regeling neemt gestaag toe; de animo voor het maatwerkrooster is het grootst.

De mogelijkheden bij ECT om in deeltijd te werken waren tot de introductie van de OVA zeer beperkt. Dat kon eigenlijk alleen als de werknemer de overstap maakte van de volcontinu naar een 2-ploegendienst. Ook jongere werknemers voelen echter de behoefte om in deeltijd te werken. Dankzij de OVA-regeling kan het bedrijf (zowel managers en staf als werknemers) alvast wennen aan een situatie waarin deeltijdwerk gebruikelijk is.

Succesfactoren

Een belangrijke succesfactor is de betaalbaarheid van de regeling. Er is geld beschikbaar gesteld uit een pensioenvoorziening.

Eveneens van groot belang is de dialoog tussen de lijnmanager en de werknemers. In onderling overleg bepalen zij de roosterkeuze; bij het maatwerkrooster vindt geregeld overleg plaats over wat op dat moment voor beide partijen de beste opties zijn.

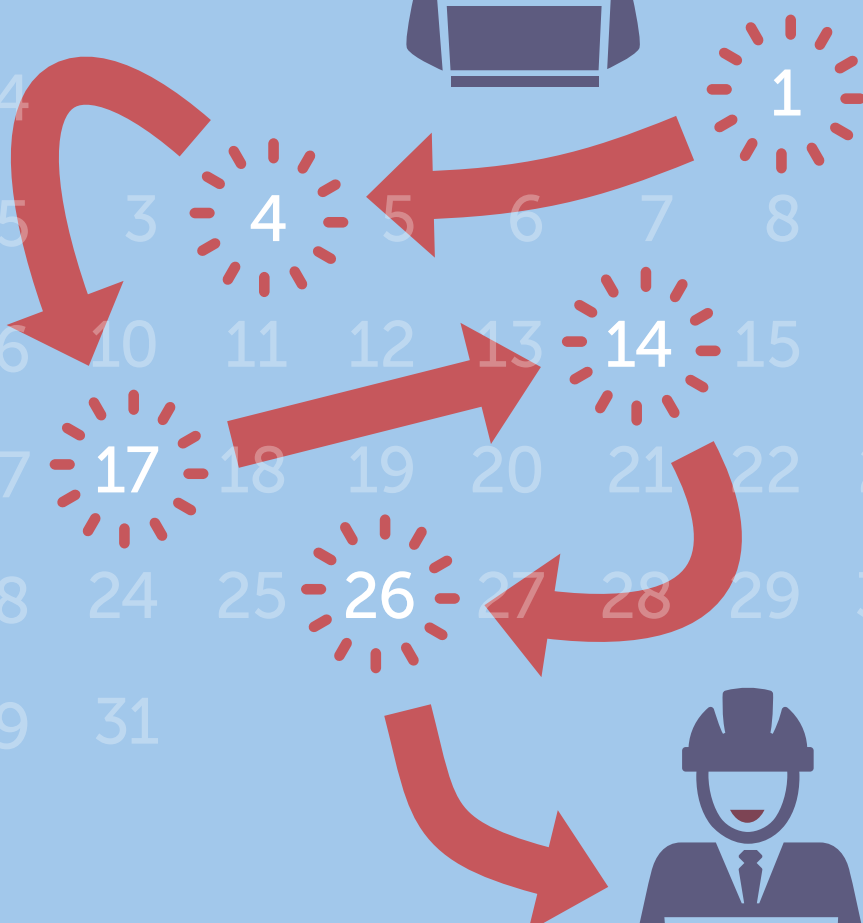
Hoofdstuk 4

Individueel roosteren invoeren in een collectieve ploegendienst



M D W V Z Z

44
45 3 4 5 6 7 8 9
46 10 11 12 13 14 15 16
47 17 18 19 20 21 22 23
48 24 25 26 27 28 29 30
49 31



Gevoelig proces

Uit ervaring weten we dat verandering van arbeidstijden altijd een gevoelig proces is. Het gaat immers niet alleen om het herstructureren van werk, maar ook om het herinrichten van de vrije tijd. Die gevoeligheid wordt bovendien verder vergroot door het feit dat er in Nederland nog maar weinig voorbeelden zijn van individueel roosteren in traditionele ploegendienstbedrijven. Zo'n bedrijf begint dus aan iets nieuws, waarvan niet duidelijk is hoe het er uiteindelijk uit zal komen te zien. Dat leidt bij zowel de werknemers als de werkgever en het management tot vragen en twijfels.

4.1 Veranderen van werktijden: tussen weerstand en vertrouwen

Kwesties die bij werknemers spelen:

- onzekerheid over het inkomen (als ik zelf mijn werktijden kies, wat betekent het dan voor mijn toeslag?)
- koudwatervrees bij het loslaten van voorspelbaar rooster (weegt het feit dat je je werktijden zelf kunt kiezen op tegen de voordelen van zo'n nieuw systeem?)
- koudwatervrees bij loslaten van de vaste ploeg (nu zijn we als team goed op elkaar ingespeeld, maar hoe zit het met de kwaliteiten van de andere collega's?)
- de neiging sterk vast te houden aan collectieve regelingen
- twijfel over de homogeniteit (bestaan er wel voldoende verschillen tussen werknemers om individuele verschillen in roosters te rechtvaardigen? Willen niet alle oudere werknemers hetzelfde, namelijk minder nachtdiensten? Zijn er jongeren die zorgtaken willen combineren met werk?)
- praktische vragen (hoe moet het nu met carpoolen et cetera?).

Kwesties die bij werkgevers/managers spelen:

- planningsvraagstukken (laten de werkprocessen het toe, is de ploeg niet te sterk onderling van elkaar afhankelijk?)
- de specifieke kwalificaties van iedere ploeg (zijn werknemers wel onderling uitwisselbaar?)

- het gemak van collectiviteit (we hebben nu geen ingewikkelde planningsystemen nodig, bij individueel roosteren wel)
- cultuurverandering (hoe doe je dat, waar begin je aan, hoelang gaat het duren, wat kost het en wat levert het op?)
- bescherming (hoe weloverwogen zijn de keuzes van mensen, moeten we ze tegen zichzelf beschermen als ze vooral in de nacht en in het weekend willen werken vanwege de toeslagen?).

De stap naar individueel roosteren is een proces van samen nieuwe dingen ontwikkelen, daarbij vertrouwen creëren en omgaan met weerstanden. Overigens gaat het niet alleen om het overwinnen van weerstanden, maar ook om het *wennen aan*, en dat geldt zowel voor managers als werknemers. Als werknemers zelf hun diensten mogen uitroosteren zien we in de praktijk dat veel werknemers niet gewend zijn om aan te geven wanneer ze tijd vrij willen.

Uit de besproken cases blijkt dat het verschillende organisaties lukt om meer ruimte te maken voor individuele wensen binnen ploegendiensten. Welke lessen zijn hier uit te trekken? Wat zijn de succesfactoren? Hoe zijn weerstanden overwonnen en is vertrouwen gecreëerd? En welke tips en trucs kunnen we op basis daarvan geven?

4.2 Drempels en succesfactoren: lessen uit de cases

Duurzame inzetbaarheid als trigger

De redenen om meer individueel te willen gaan roosteren zijn verschillend. De wens aan te sluiten bij de specifieke behoeften van individuele werknemers in een bepaalde levensfase wordt vaak genoemd. Of om als werkgever aantrekkelijker te willen zijn voor bijvoorbeeld jongeren en vrouwen. Ook verwacht men flexibeler te kunnen inspelen op veranderingen in het werkaanbod, een hogere productiviteit te realiseren en het ziekteverzuim te reduceren. Maar de belangrijkste 'drijvende kracht' of 'trigger' achter individueel roosteren, is toch de behoefte om oudere werknemers duurzaam inzetbaar te houden. Bij veel werkgevers groeit het besef dat de vergrijzing de komende tijd een toenemend probleem kan gaan vormen. Ze verwachten dat ouderen veel baat hebben bij de mogelijkheid om in grotere mate zelf de arbeidstijden te kunnen bepalen, te kunnen kiezen voor minder bezwarende diensten of korter te werken – al naar gelang hun behoeften en mogelijkheden. Bij oudere werknemers is vooral de belangstelling voor korter werken groot. Bij het invulling geven daarvan komt de behoefte aan zeggenschap over werktijden sterk naar voren.

Fijnmaziger inspelen op (wijzigingen in) het werkaanbod

Individueel roosteren helpt de werkgever om fijnmaziger in te kunnen spelen op het werkaanbod en wijzigingen daarin, terwijl tegelijkertijd wordt voldaan aan de behoefte aan zeggenschap bij werknemers. Dat blijkt uit diverse cases: bij Attero zorgt de flexploeg voor meer flexibiliteit, bij SABIC biedt het de mogelijkheid om de nachtbezetting omlaag te brengen, bij Lubrizol wordt de totale organisatie van het werk veel flexibeler, en bij ASML helpt het om de dalroosters mooi rond te krijgen. In deze cases leidt individueel roosteren dus tot een win-winsituatie, met voordelen voor zowel werkgevers als werknemers.

Een groepje enthousiaste voortrekkers

Uit de cases blijkt dat veranderingen vaak beginnen bij een groepje enthousiaste leidinggevendenden en/of werknemers, die voor het idee gaan. Vaak is er sprake van een bevlogen manager die enthousiastelingen met voldoende invloed bij elkaar weet te krijgen. Bij individueel roosteren draait het niet alleen om managers; ook moeten werknemers, OR-leden en/of vakbondskaderleden met voldoende gezag en vertrouwen onder de collega's zich achter het idee scharen. Zij vormen een projectgroep die het traject begeleidt.

Ook als bijvoorbeeld de formele afspraak tot korter werken voor ouderen al in de cao is vastgelegd, is zo'n groepje kartrekkers op bedrijfsniveau belangrijk om de werknemers daadwerkelijke de stap daartoe te laten zetten.

Veranderen via twee sporen

Bij de invoering van individueel roosteren gaat het om veranderingen via twee 'sporen', die in de cases een even belangrijke rol spelen.

Het eerste spoor is de *inhoudelijke* kant van individueel roosteren. Welke vorm van individueel roosteren wordt ingevoerd: shiftpicking, matching of volledig zelfroosteren? Welke spelregels worden daarbij gehanteerd? Hoe worden lusten en lasten (eerlijk) verdeeld? Hoe gaat men met de toeslagen om? Hoe zorgt men ervoor dat de juiste competenties, die voorheen 'automatisch' beschikbaar waren in een ploeg, voorhanden zijn? Al deze inhoudelijke vragen moeten worden beantwoord om draagvlak bij de betrokkenen te creëren. Soms is het bereiken van het einddoel vanuit het oogpunt van draagvlak een te grote stap om in één keer te zetten. Dan is het zaak in kleinere stappen naar het einddoel toe te werken.

Daarmee zitten we op het tweede spoor: de *procesmatige aanpak* van de verandering. Bij individueel roosteren is het vanuit de aard van het systeem onmogelijk om dat via een autoritaire veranderaanpak ('top-down') op te leggen aan werknemers. De werknemers moeten er immers zelf ('bottom-up') mee aan de slag door bijvoor-

beeld hun voorkeuren aan te geven of, nog actiever, door zelf te gaan 'onderhandelen' over mogelijke tegenstrijdige wensen. Het gaat, met andere woorden, ook om een verandering van houding en gedrag. Uit alle cases blijkt dat bij voorkeur alle werknemers bij de verandering betrokken zijn omdat dit de kans op succes aanzienlijk vergroot.

De cases laten zien dat een samengestelde strategie, bottom-up én top-down, het meest wordt gevolgd. Zowel het management als de werkvloer heeft behoefte aan verandering, en gezamenlijk ontwikkelen zij een nieuwe methode.

Vertrouwen: moet groeien

68

Verandering van arbeidstijden wekt vaak weerstanden op bij werknemers, maar ook bij leidinggevenden. Bij de invoering van individueel roosteren in ploegdienstbedrijven is deze weerstand extra groot omdat er maar weinig voorbeelden zijn. De onzekerheid is daardoor groot. Dat blijkt wel uit de cases. Eigenlijk wil men het liefst vooraf weten wat het eindresultaat zal zijn. Dat is echter onmogelijk – het is een kwestie van zelf ontwikkelen. Het gevolg is, zo blijkt bijvoorbeeld uit de case van SABIC, dat bij aanvang van de pilot maar een deel van de werknemers enthousiast meedoet. In de loop van de pilot groeit de belangstelling evenwel, en als gevolg daarvan ook het aantal deelnemers aan de pilot. Uiteindelijk doet een ruime meerderheid mee en is tevreden. Dan blijkt dat de homogeniteit van de groep kleiner is dan gedacht, en dat meer werknemers behoefte hebben aan aanpassing van het rooster aan hun individuele wensen. Zij nemen de iets grotere onvoorspelbaarheid van het rooster voor lief om zelf meer invloed uit te kunnen oefenen. Oftewel, zoals een vakbonds kaderlid bij SABIC een en ander samenvat: 'Eerst ervaren, dan pas oordelen.'

Spelregels

Door de onzekerheid kan ook de neiging ontstaan om vooraf gedetailleerde spelregels op te stellen. Het gevaar hiervan is dat die spelregels de mogelijkheden van individueel roosteren beperken. De spelregels zijn bij voorkeur zo beperkt en zo eenvoudig mogelijk. Het is daarom zoeken naar de juiste balans: bepaal vooraf welke spelregels nodig zijn om voldoende vertrouwen en draagvlak te creëren om aan de slag te gaan, en hou het daarbij. De spelregels ontwikkelen zich verder gaandeweg. Dat is ook het grote voordeel van een pilotfase, die minimaal een half jaar moet duren.

Ondernemingsraad en vakbonden

Bij de besluitvorming over de spelregels speelt de ondernemingsraad een belang-

rijke rol. Die spelregels zijn als collectieve regeling met betrekking tot arbeidstijden instemmingsplichtig op basis van artikel 27 van de Wet op de ondernemingsraden. Het is dan ook verstandig om de ondernemingsraad in een vroeg stadium bij de ontwikkeling ervan te betrekken. Vaak zijn ook cao-afspraken van invloed op deze spelregels, zoals over de roosters en de toeslagen. Mede daarom is het ook verstandig de vakbonden in een vroeg stadium te betrekken.

De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht op de spelregels bij het individueel roosteren maar niet op de roosters zelf, omdat deze individueel zijn – en dus niet betrekking hebben op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen. Toch is instemmingsrecht van de OR op bepaalde momenten wel degelijk vereist bij individueel roosteren, namelijk wanneer er veranderingen optreden in de kaders of het systeem waarbinnen de individuele roosters vorm krijgen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij wijziging van de bedrijfstijd, of bij een ingrijpende wijziging in de bezettingseisen. De OR heeft geen instemmingsrecht bij die veranderingen op zich, maar wel op de doorwerking die deze hebben op de roosters van de betreffende groep werknemers.

De rol van de leidinggevende

Er wordt wel eens gedacht dat bij zelfroosteren de leidinggevende er geen omkijken meer naar heeft; de werknemers regelen het immers allemaal zelf. Dat is een misvatting. De houding van de leiding is essentieel bij het slagen van het roosterveranderingstraject. De leidinggevende heeft een belangrijke rol in de communicatie over het waarom van de verandering, over het proces en de mogelijke gevolgen ervan, en in het motiveren en begeleiden van werknemers. Bovendien heeft hij ook een belangrijke inhoudelijke rol, bijvoorbeeld bij de analyse van het werkaanbod en de benodigde capaciteiten en competenties, en het met andere betrokkenen samen ontwikkelen van de spelregels. Hij moet zich ervan bewust zijn dat ook zijn eigen rol verandert. Van hem zal een andere, meer coachende vorm van leiderschap worden verwacht.

Beloning

Een van de meest 'spannende' spelregels bij de invoering van individueel roosteren is hoe om te gaan met de beloning. Zowel bij SABIC als bij Lubrizol is ervoor gekozen om tijdens de pilotfase de oude beloning uit het voorafgaande vaste ploegenrooster te handhaven. Het gekozen individuele rooster had geen effect op de toeslag. Er is in deze cases dus voor gekozen om de werknemers tijdens de pilot zonder inkomensonzekerheid ervaring op te laten doen met het systeem.

Vervolgens ontwikkelde SABIC na de pilotfase samen met de vakbonden een zogeheten toeslagmatrix die aan elke roosterkeuze een toeslag koppelt. Wel wordt deze

koppeling vrij indirect gemaakt door de toeslag in een bepaalde maand te middelen met die van de voorgaande elf maanden. De overheersende mening bij SABIC is dat het logisch is dat aan een meer bezwaarlijk rooster een hogere toeslag gekoppeld is dan aan een lichter rooster ('boter bij de vis'). Maar het effect van een maand met een extra licht of juist zwaar rooster op de toeslag, wordt door dit systeem wel gematigd, en dat vermindert de inkomensonzekerheid sterk. In feite ontstaat er nu echter een nieuwe pilotfase, ditmaal wèl met effect op de toeslagen. Wellicht leidt dit tot een nieuwe dynamiek in het systeem. Dan zal blijken of werknemers misschien extremere roosters kiezen om zoveel mogelijk toeslag te krijgen. Het ontwikkelen van een breed gedragen matrix, en de administratief technische inrichting van deze toeslagsystematiek bleek bij SABIC overigens zeer tijdrovend te zijn.

Lubrizol koos ervoor om de beloning blijvend op het oude niveau te bevriezen, en dus onafhankelijk van het te kiezen rooster te maken. De redenering was hier dat er van de werknemers veel flexibiliteit gevraagd wordt voor het realiseren van de benodigde bezetting, en dat rechtvaardigt het blijvend wegnemen van inkomensonzekerheid. Waarschijnlijk is dit model vooral bruikbaar voor kleinere groepen waarin men elkaar goed kent, en de gevraagde extra flexibiliteit in onderling overleg vorm kan krijgen. In grotere groepen daarentegen zal men na de pilotfase eerder voor het gebruik van een toeslagmatrix kiezen, al dan niet over twaalf maanden gemiddeld.

Ploegenstructuur loslaten, brede inzetbaarheid bevorderen

Een belangrijk argument tegen individuele roosters in (industriële) bedrijven met ploegendiensten, is de aantasting van de bestaande ploegenstructuur. Door individuele roosters verdwijnt de vertrouwde vaste ploeg en de vrees bestaat dat dit de productie kan verstoren omdat niet altijd alle competenties aanwezig zullen zijn. Ook werknemers hebben er vaak moeite mee omdat een stuk vertrouwde en zekerheid verdwijnt; de eigen ploeg is altijd de beste ploeg. Ook kunnen reeds lang bestaande gebruiken zoals carpoolen, filevermijding, busvervoer en zo voort, ter discussie komen te staan.

In de cases waarin de stap naar individueel roosteren is gezet, slagen werknemers en management erin de nadelen van het loslaten van de ploegenstructuur te overwinnen. Werknemers bij SABIC die over hun aarzeling heen stapten, constateerden dat de omgang met collega's buiten de voormalige eigen ploeg een verrijking kan betekenen. Voor het management geldt dat een goed systeem van individueel roosteren wat het competentieniveau betreft zorgt voor volledige bezetting.

Bij Lubrizol is via kennisuitwisseling en bijscholing de multi-inzetbaarheid van de werknemers vergroot. Vanwege de beperkte bezetting was dat een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van het nieuwe systeem. Het is een illustratie van

de algemene wetmatigheid dat brede inzetbaarheid de mogelijkheden voor individueel roosteren vergroot.

Bij Attero blijkt het introduceren van een interne flexibele schil de sleutel – zowel aan werknemerskant (minder nachtdiensten voor ouderen, deeltijdwerk) als aan de kant van de organisatie (meer flexibiliteit in bezetting).

Bij ASML is overigens geen sprake van het loslaten van de ploegenstructuur. Hier bestaat het individuele element uit het zelf bepalen van het moment van uitroosteren van diensten in dalperiodes. Het zal duidelijk zijn dat brede inzetbaarheid binnen de ploeg ook hier de mogelijkheden vergroot. De tevredenheid bij werknemers is groot.

De weerbarstige 3-ploegendienst

Vanuit het oogpunt van individueel roosteren is de 3-ploegendienst een zeer weerbarstig systeem. Dat komt door de 'mal' waarin je wordt gedwongen, als je uitgaat van 120 uur productie in vijf dagen met een vlakke bezetting over de totale 120 uur. Dat dwingt tot een rooster met vijf ochtend-, vijf middag- en vijf nachtdiensten. Juist die lange series zijn voor veel werknemers zeer belastend, maar op individuele basis valt daarin maar weinig te kiezen. Wisseling van dienstsoort gedurende de week kan wel voorwaarts, van O naar M, en van M naar N. Maar dat betekent dat tegelijkertijd anderen een draai terug moeten maken, van M naar O of N naar M. Dat kan vaak niet zonder een tussenliggende dag vrij, wat evenwel weer wordt verhinderd door de hoge gemiddelde arbeidsduur van 40 uur die meestal wordt gehanteerd. Daarom is het sowieso handig ADV in te zetten bij dit soort overgangen. Een andere optie kan zijn om op individuele basis meer of minder weken nacht- of ochtend- of middag-diensten te draaien. Dat is een mogelijkheid, maar dan stuit je al snel op de wettelijke grens van 36 nachtdiensten per 16 weken. Omgerekend is dat één nachtdienstweek extra per 16 weken. Individuele variatie tussen ochtend- en middagdienstweken is iets gemakkelijker. Maar het feit dat dit in de praktijk niet of nauwelijks voorkomt, zegt genoeg.

Toch moet hiermee het nadenken over individueel roosteren in de 3-ploegendienst niet stoppen. Er zijn mogelijkheden om uit de hierboven beschreven mal van de 3-ploegendienst te breken:

- onderzoek of de nachtbezetting omlaag kan ten opzichte van de bezetting in ochtend en middag. Vaak is dat goed mogelijk, immers veel zaken als bevoorrading, projecten, scholing, overleg e.d. gebeuren alleen overdag
- breng productie van de nacht naar het weekend, zodat over zes of zeven dagen kan worden geroosterd. Dit heeft gezondheidskundige, sociale en organisatorische gevolgen en vereist dus de juiste afwegingen, maar het biedt ook veel meer

(individuele en collectieve) roostertechnische mogelijkheden

- in combinatie met de voorgaande punten wordt wel geëxperimenteerd met het uitroosteren van één of twee diensten halverwege de week (bijvoorbeeld dinsdagnacht/woensdagochtend), waardoor rotatie tot de mogelijkheden behoort – onderzoek of dat kan
- onderzoek of korter werken en/of werken in deeltijd mogelijk is
- onderzoek of werken in combinaties van groepen of boventallige groepen mogelijk is (zie ook de pagina's 27 en 28).

Zo kunnen de roostertechnische mogelijkheden toenemen en dus ook die voor het individueel roosteren.

72

4.3 Model stappenplan

Op basis van de ervaringen uit de cases is het mogelijk een aantal aanbevelingen te doen over hoe om te gaan met de onzekerheid die gepaard gaat met individueel roosteren. We hebben deze vormgegeven in een model stappenplan en een aantal tips, die deels betrekking hebben op het procesmatige en deels op het inhoudelijke traject. De volgende stappen zijn in het veranderingsproces te onderscheiden.

1 Voorbereidingsfase

Een projectgroep neemt het voortouw in het ontwikkelen van een nieuwe methode. Die maakt noodzaak en urgentie inzichtelijk en vult dit idealiter aan met een business case met verwachte kosten en opbrengsten. Net als bij elk werktijdtraject, analyseert de projectgroep het werkaanbod en brengt dit gedetailleerd in kaart. Vervolgens vindt de vertaling plaats in bezettingseisen per dag, per week en zo voort, en de eventuele bandbreedte daarbij. De vertaling in roosters gaat gepaard met een onderzoek naar de verschillende individuele roostermethodieken. Samen met de betrokkenen worden alternatieven besproken en beoordeeld op haalbaarheid. Het is van belang de nieuwe roostermethodiek zo concreet mogelijk uit te werken zodat iedereen weet waarvoor hij kiest; bedenk daarbij wel dat in dit stadium nog lang niet alles bekend is! In overleg met werknemers volgt een keuze voor een voorlopige aanpak om een en ander te testen: de pilot. De ondernemingsraad krijgt die als wijziging van een werktijdregeling ter instemming voorgelegd. Met de vakbonden worden, als dat nodig is, arbeidsvoorwaardelijke afspraken gemaakt.

6

M

D

W

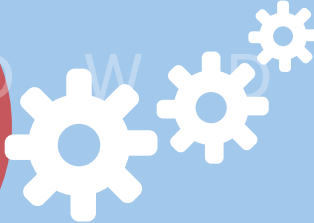
F

V

Z

Z

44



1

2

45

3

4

5



46



13

14

15

16

47

17

18

19

20

21

22

23

48

24

25

26

27

28

29

30

49

31

12



2 Pilotfase

In een pilotfase wordt de methode goed uitgetest. Het doel is het verhelpen van 'kin-derziekten' en het voorkomen van onvoorziene en ongewenste neveneffecten. Een tweede doel kan zijn het creëren van draagvlak op de betreffende afdeling en daarbuiten. Het is van belang de pilot goed te monitoren en te evalueren. De pilot duurt minimaal zes maanden om alle betrokkenen voldoende kans te geven het systeem te leren kennen en te gebruiken, en om een nieuwe balans te vinden tussen werk en privé. Waar nodig vinden tijdens de pilot aanpassingen in het systeem plaats.

3 Evaluatie

De evaluatie vindt plaats door middel van interviews, enquêtes en het beoordelen van stuurcijfers (bijvoorbeeld op het gebied van ziekteverzuim, efficiency, aantal overuren, de omvang van het verlofstuwmeer). Een gedegen evaluatie is gebaseerd op heldere doelen (wat willen we bereiken?) en een nulmeting.

4 Keuze en bijstelling van de methode

Na de pilot beoordeelt de projectgroep of de gekozen vorm van individueel roosteren voldoende voordelen biedt voor werknemers en de organisatie. Naar aanleiding van de evaluatie vindt bijstelling van het systeem plaats. Bedenk wel dat de methode ook in de toekomst weer, als daar aanleiding toe is, opnieuw kan worden aangepast.

5 Afspraken over verdere invoering en bijbehorende arbeidsvoorwaarden

Sociale partners maken afspraken over de verdere invoering van het systeem, niet alleen op de pilotafdeling maar ook op andere afdelingen/in andere vestigingen en/of bedrijven. Deels betreft het procedurele afspraken (wie beslist welke afdelingen meedoen, vereiste deelname betrokken werknemers, betrokkenheid OR en vakbonden et cetera) en deels inhoudelijke afspraken (spelregels van het systeem, arbeidsvoorwaardelijke afspraken).

Het is van groot belang op te merken dat dit geen kwestie van eenvoudig 'knippen en plakken' is. Bij iedere afdeling moet opnieuw aandacht zijn voor het verkrijgen van draagvlak. Ook is het waarschijnlijk dat voor verschillende afdelingen andere spelregels gelden. Iedere afdeling heeft immers unieke bezettingseisen en een unieke mix van werknemers met elk hun eigen wensen. De grote lijn van de methode, het stappenplan en de arbeidsvoorwaarden kunnen meestal ongewijzigd blijven. Per afdeling zullen echter de afspraken verschillen over bijvoorbeeld de lengte van de roosterperiode (per maand of per drie maanden) of de verdelingsregels (wie gaat voor bij conflicterende wensen?). Bij een succesvolle pilot kan de pilotgroep in deze fase een belangrijke ambassadeur voor het individueel roosteren zijn.

Overigens is het denkbaar om bij de verdere invoering elders in het bedrijf voor een ander systeem van individueel roosteren te kiezen (bijvoorbeeld matching in plaats van shiftpicking). In dat geval is het verstandig om dat andere systeem ook via dezelfde stappen te introduceren.

6 Invoeringsfase

De gekozen methode wordt ingevoerd op de afdelingen/units waar werknemers en management dat willen. De ondernemingsraad krijgt het plan ter instemming voorgelegd. Dat kan, mits de OR daarmee akkoord gaat, in één keer maar verstandiger is het om voor elk deel van de organisatie apart instemming te vragen. Dat is zelfs verplicht als de spelregels per geval verschillen, ook al is het maar op onderdelen. Het biedt ook ruimte voor een gefaseerde invoering.

4.4 Tips bij invoering

Op basis van de cases zijn bij het stappenplan een aantal tips te geven. Deels liggen die op het inhoudelijke vlak, deels op het procesmatige.

Communicatie, communicatie, communicatie

Bij elke verandering van werktijden is rechtstreekse communicatie met de betrokken werknemers cruciaal. Dat geldt voor individueel roosteren misschien nog wel sterker, omdat het staat of valt met actieve betrokkenheid van de werknemers.

- Zorg dat de doelstelling en de vorm die het individueel roosteren krijgt vanaf het begin van het traject voor iedereen duidelijk zijn.
- Motiveer de verandering zowel vanuit bedrijfsmatig als sociaal oogpunt. Wees duidelijk over wat de organisatie met individueel roosteren wil bereiken. Zijn er naast sociale ook bedrijfsmatige voordelen (zoals meer efficiëntie en grotere effectiviteit), breng die dan onder de aandacht. Dat kan tot meer begrip leiden.
- Vertel werknemers zo duidelijk mogelijk wat individueel roosteren voor hen betekent, wie er bij betrokken worden, wat de mogelijkheden en de beperkingen zijn, welke spelregels gelden en wat de gevolgen zullen zijn, met name qua beloning. Wees zo concreet mogelijk over zowel de positieve als de negatieve consequenties.
- Enthousiasmeer de betrokken werknemers en leidinggevenden aan de hand van positieve ervaringen.

- Breng zeker gedurende de pilot naar buiten dat de nieuwe methode ook een zoektocht is. Er is, indien nodig, ruimte voor verbeteringen.
- Nodig werknemers nadrukkelijk en bij herhaling uit om commentaar te leveren en suggesties te doen.

Neem de tijd

De vuistregel voor het invoeren van individueel roosteren luidt: trek er minimaal een jaar voor uit. De ervaring leert dat kennismaken met de mogelijkheden, het ontwikkelen van een eigen variant, de pilot, evaluatie en besluitvorming, aanpassing van ICT en administratieve systemen het leerproces van werknemers en leidinggevenden veel tijd vergen.

- Een pilotfase is wezenlijk: om het spel te leren spelen, om de spelregels uit te proberen en zo nodig bij te stellen en zo voort. Ook al is individueel roosteren in het bedrijf al op meerdere plaatsen ingevoerd, er zal op elke nieuwe afdeling opnieuw een pilotfase moeten zijn. Geen enkele situatie is immers hetzelfde.
- Beren op de weg? Laat je daardoor niet van de wijs brengen. Deze kunnen vaak één voor één worden afgeschoten. Pas aan het einde van de pilot wordt de eindafweging gemaakt.

Spelregels

Bij de invoering van individueel roosteren bestaat het gevaar dat te veel spelregels de mogelijkheden van individueel roosteren beperken.

- Hou de spelregels zo beperkt en zo eenvoudig mogelijk. Bepaal vooraf welke spelregels nodig zijn om voldoende vertrouwen en draagvlak te creëren om aan de slag te gaan, en beperk je daartoe.
- Gebruik de pilotfase om ongewenste neveneffecten goed te monitoren, en extra spelregels te introduceren wanneer dat nodig is. Het is beter om met te weinig dan met te veel regels te beginnen.

Beloning

Handhaaf tijdens de pilotfase bij voorkeur de oude beloning die hoorde bij het voorafgaande vaste ploegenrooster. Het gekozen individuele rooster heeft dan geen effect op de toeslag. Hierdoor kunnen de werknemers tijdens de pilot zonder inkomensonzekerheid ervaring opdoen met het systeem.

- Gebruik individueel roosteren niet als reden om toeslagen te verlagen (er kunnen natuurlijk wel andere redenen zijn om opnieuw over de hoogte van de toeslagen na te denken, zoals economische of maatschappelijke ontwikkelingen).
- Ontwikkel voor de periode na de pilot een toeslagmatrix waarin de individuele roosterkeuze van een toeslag wordt voorzien.
- Start vroegtijdig om een breed gedragen systeem te kunnen maken en een en ander goed administratief-technisch voor te bereiden.
- Bij kleine, flexibele groepen is het te overwegen om voor handhaving van de bestaande toeslagen of een vaste beloning te kiezen.

Wie het kleine niet eert....

Als volledig individueel roosteren een stap te ver is, zijn wellicht deeloplossingen mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan:

- keuzemogelijkheden bij het uitroosteren van diensten (à la ASML)
- keuzemogelijkheden voor deeltijders, zeker wanneer werken in deeltijd niet alleen bij ouderen maar ook bij jongeren meer gemeengoed wordt in de ploegen-dienst
- de introductie van een flexploeg (zoals bij Attero).

Als de ploegenstructuur nog te sterk is om de stap naar zelfroosteren te maken, zet dan vast tussenstapjes. Denk bijvoorbeeld aan:

- werken aan bredere inzetbaarheid door meer roulatie over de ploegen, scholing gericht op bredere inzetbaarheid
- een lossere ploegenstructuur te creëren door te werken in deelploegen die in wisselende samenstelling opkomen.

Gebruik duurzame inzetbaarheid als trigger

We hebben gezien dat de zorg voor de duurzame inzetbaarheid van ouderen een trigger is voor de introductie van individueel roosteren. In combinatie met deeltijdvarianten is dit een belangrijke weg om oudere werknemers langer vitaal aan het werk te houden. Maak daar gebruik van, en bedenk dat als er eenmaal één schaap over de dam is....! Een aantal tips:

- bied de mogelijkheid van korter werken actief aan in het kader van ouderen-beleid

- wees creatief in het zoeken naar financieringsbronnen om de inkomensgevolgen te beperken. Denk aan:
 - bestaande ouderenregelingen in de cao
 - de mogelijkheid om full time te werken in vakantieperiodes en/of andere korte piekperiodes
 - combinaties met andere minder belastende taken in de dagdienst, zoals begeleiding van jonge werknemers, projecten et cetera
- denk aan de mogelijkheid voor werknemers om in deeltijd met pensioen te gaan
- help de oudere werknemer zoeken naar individuele maatwerkoplossingen die passen bij zijn gezondheid, bioritme, financiële omstandigheden en privésituatie. Individuele keuzemogelijkheden in arbeidsduur en/of roosters zijn hierbij belangrijk.

Veel succes!

Colofon

Deze publicatie kwam tot stand met financiële bijdragen van AWWN, FNV en TNO.

Verschenen: maart 2015.

Coördinatie, tekst en samenstelling

Anneke Goudswaard (TNO)

Sam Groen (FNV)

Jan de Leede (Modernworkx)

Peter Vos (AWVN)

Eindredactie

Andrea Hijmans

Jacqueline Kooi (AWVN)

Harry van den Tweel (AWVN)

Vormgeving en illustraties

Jan Johan ter Poorten (Aperta)

Beeld

ASML, Attero, ECT, Lubrizol, SABIC

Jeroen Poortvliet

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze publicatie berust bij de auteurs. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrievalsystem, is toegestaan onder de voorwaarde dat dit het gehele boekje betreft.

De auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Wij horen vaak: 'Goh, ik wist niet dat er zoveel mogelijk was in ploegendienst'. En dan zijn we op bezoek bij bedrijven die al generaties lang met ploegendienst van doen hebben. Die worstelen met duurzame inzetbaarheid, deeltijdarbeid, pieken en dalen in het werk, productiviteit, ziekteverzuim, et cetera. En die de vraag krijgen voorgelegd of werknemers niet meer zeggenschap over hun werktijden kunnen krijgen. Al met al heel veel dingen tegelijk, die het leven er niet eenvoudiger op maken.

Het goede nieuws is echter dat al die zaken met elkaar samenhangen. Zoek het belang van flexibiliteit voor werknemer en werkgever, en er ontstaan kansen voor iedereen. Kennis over ploegenarbeid, heldere structuren, participatieve ontwikkelprocessen en slimme software helpen daarbij. Soms lijkt de organisatie van de arbeid dan ingewikkelder te worden, maar tegelijk is ze vaak wel beter te managen.

Het netwerk zelfroosteren, dat bestaat uit deskundigen van bedrijven, vakbonden, werkgeversorganisaties, kennisinstituten en opleidingsinstellingen, biedt u dan ook met veel genoegen deze uitgave aan. We laten u aansprekende voorbeelden zien van individueel roosteren in bedrijven met van oudsher collectieve ploegendiensten. Laat u verrassen door nieuwe vergezichten. Het kan uw eerste stap zijn op weg naar de oplossing van uw probleem.