



Workshop Ploegendienst in beweging

7 november 2023
Jana Hazen
Peter Hagesteijn



Sociale partners samen
voor duurzame inzetbaarheid

Uitgelicht: 2-ploegendienst

	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	○	○	○	○	○		
2	M	M	M	M	M		

- Ochtend- en middagdiensten
- Fulltimer
- 5 diensten per week
- Ploegentoeslag
- ADV-dagen
- Vrije weekenden

Uitgelicht: 3-ploegendienst

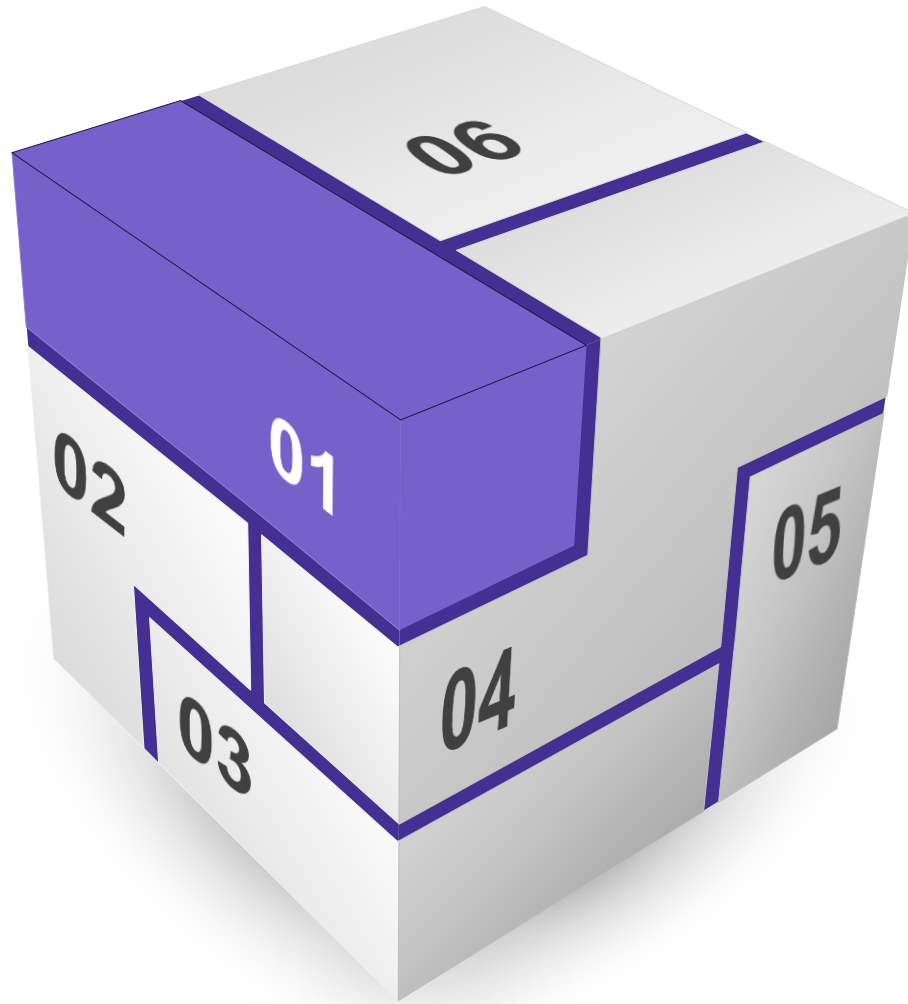
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	M	M	M	M	M		
2	O	O	O	O	O		N
3	N	N	N	N			

- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Fulltimer
- 5 diensten per week
- Ploegentoeslag
- ADV-dagen
- 67% vrije weekenden

Een organisatie moet altijd meegroeien als die kans zich voordoet

Stelling

Rooster Ergonomie



Collectieve ploegdienstroosters dienen idealiter te beantwoorden aan zes roosterergonomische ontwerp eisen.

- (1) een eenvoudig basisritme;*
- (2) niet al teveel verschillende type diensten;*
- (3) elkaar zoveel mogelijk snel, en*
- (4) in voorwaartse rotatie opvolgend;*
- (5) een gelijkmatige verdeling van werktijd en hersteltijd;*
- (6) een korte cyclus waarna het rooster zich begint te herhalen.*

Hierdoor ontstaan regelmatige en voorspelbare roosters met een beperkte fysieke belasting voor de gemiddelde ploegdienstmedewerker.

Uitgelicht: 3-ploegendienst discontinu

	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	○	○	M	M			○	○	M	M			○	○
2	M	M			○	○	M	M			○	○	M	M
3			○	○	M	M			○	○	M	M		

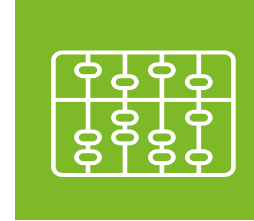
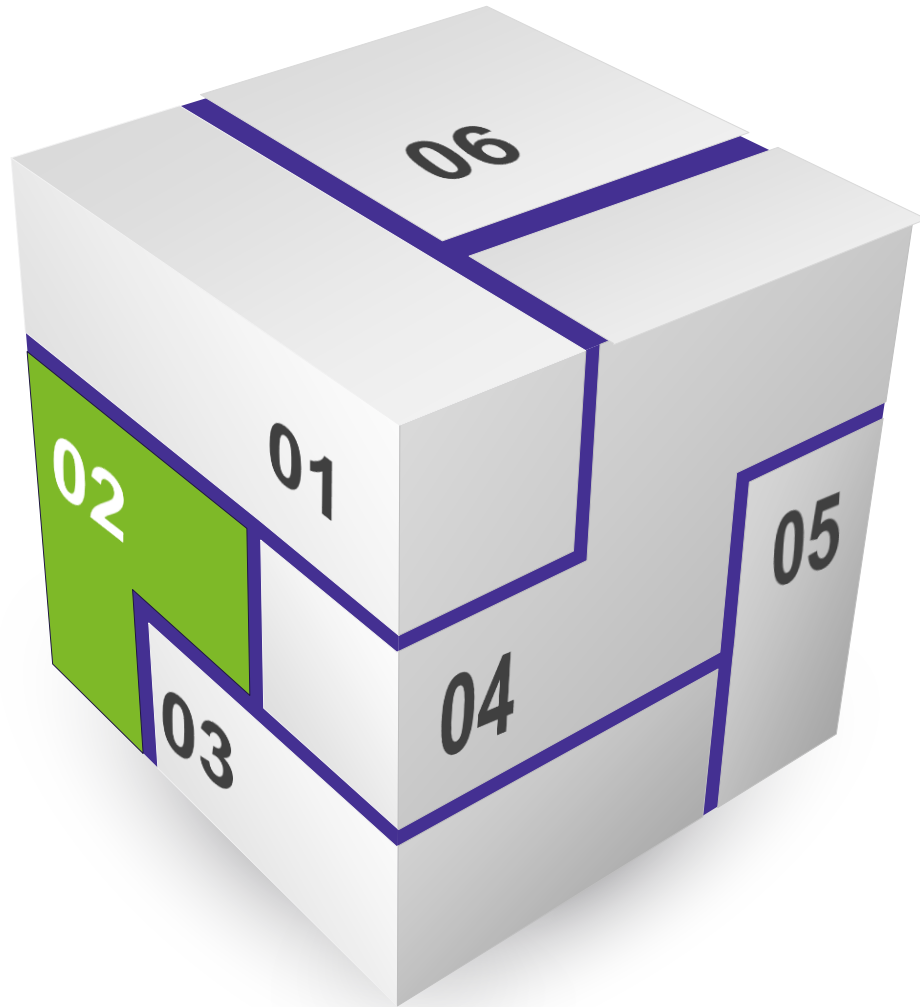
- Ochtend- en middagdiensten
- Fulltimer
- 4,7 diensten per week
- Ploegentoeslag
- 17% vrije weekenden

Uitgelicht: 4-ploegendienst

	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	O	O	M	M	N	N	
2			O	O	M	M	
3	N	N			O	O	
4	M	M	N	N			

- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Fulltimer
- 4,5 diensten per week
- Ploegentoeslag
- 25% vrije weekenden

Solide bezetting



In een passend rooster zijn de capaciteit in bruto uren, de netto werktijd in uren en de benodigde bezetting voor het uitvoeren van het werk in optimale en duurzame balans met elkaar.

Om dit mogelijk te maken is een solide bezetting noodzakelijk met voldoende vermogen om de capaciteit die dagelijks of per dienst nodig is om aan de vereiste productiviteit te kunnen voldoen zonder dat daarvoor al te regelmatig op de tenen hoeft te worden gelopen. Een beetje strekken mag, maar niet tot blessures leiden.

Per dienst wordt het vermogen van een ploeg bepaald door het aantal aanwezige werknemers en de mate waarin zij alle benodigde competenties (lees: rollen) met elkaar afdekken.

Gespiegelde 4-ploegendienst

	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
I														
1	O	O	M	M	N	N			O	O	M	M		
2	M	M	N	N			O	O	M	M	N	N		
3			O	O	M	M	N	N			O	O		
4	N	N			O	O	M	M	N	N				
II														
5		O	O	M	M			M	M	N	N			O
6	O	M	M	N	N					O	O	M	M	N
7	N			O	O			N	N			O	O	M
8	M	N	N					O	O	M	M	N	N	

- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Fulltimer
- 4,5 diensten per week
- Ploegentoeslag
- 38% vrije weekenden

Voorbeeld bruto → netto bezetting

wn	ma	di	wo	do	vr
1	ADV	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	ONTZIE
5	0	0	0	0	ADV
6	0	0	0	0	ADV
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0
14	ADV	0	0	0	0
BEZET	12	14	14	14	11

In dit voorbeeld bedraagt de bruto omvang in deze ploeg 14 werknemers.

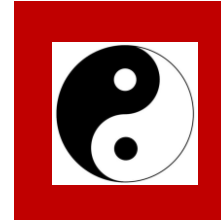
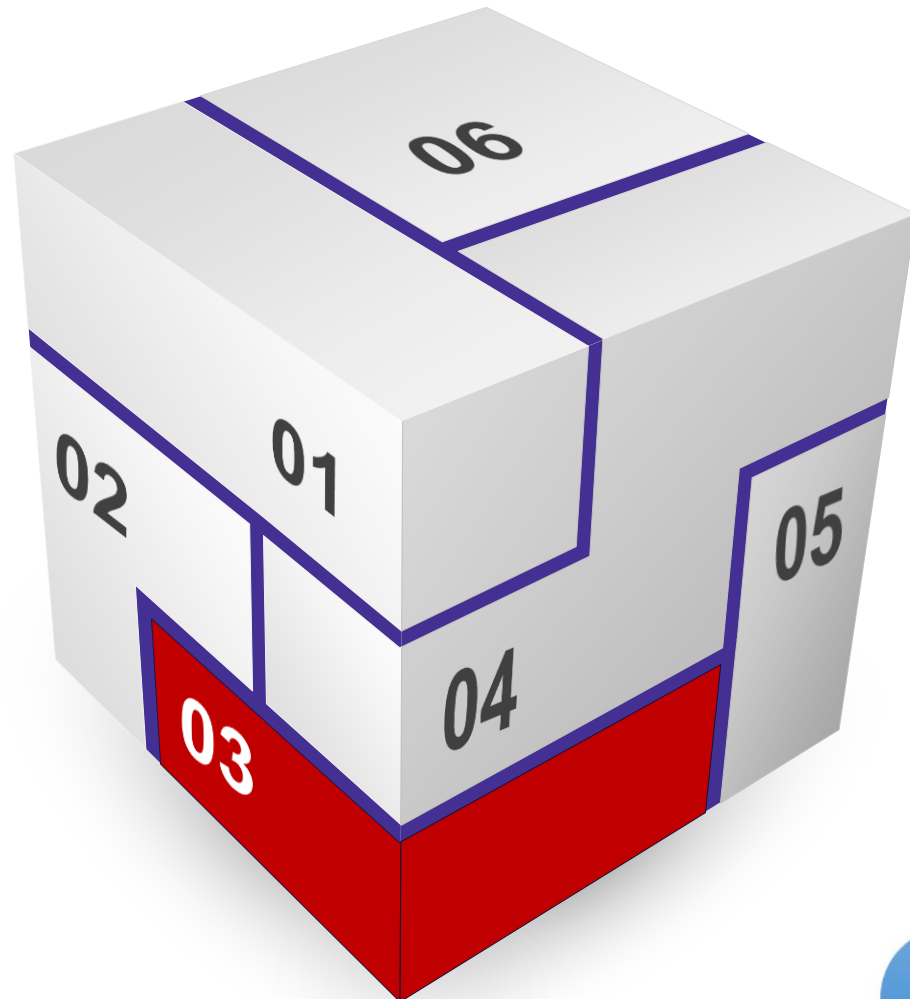
Er is een minimale bezetting van 10 werknemers op de werkvloer nodig, waarbij zij tezamen 9 competenties af moeten dekken.

Een analyse laat zien dat op maandag en vrijdag het aantal aanwezige werknemers voldoende is om de minimale bezetting van 10 werknemers te garanderen.

Maar de kwalitatieve bezetting is op deze dagen in competenties om alle taken af te kunnen dekken kritisch (oranje) of zelfs onvoldoende (rood)

	ma	di	wo	do	vr	Min
BHV	6	7	7	7	6	6
Controle	6	8	8	8	8	6
Inkt	10	12	12	12	9	9
Hal 3	10	11	11	11	9	9
Bind	10	12	12	12	9	8
Hal 4	10	12	12	12	9	10
Terrein	1	1	1	1	1	1
Afvullen	10	12	12	12	9	8
Robot	3	3	3	3	1	3

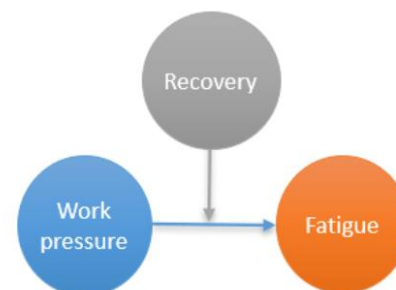
Belasting in balans met arbeidsduur



In de basis kent elke cao of avr éénzelfde fulltime norm als arbeidsduur die wordt vertaald in werktijd in het dienstrooster.

De belasting kan per dienstrooster echter behoorlijk verschillen. Het werken in bijv. nachtdiensten brengt extra fysieke belasting met zich mee. Er is daardoor meer behoefte aan rust en vrije tijd in het rooster om te herstellen dan in de dagdienst. Daarbij vraagt het omschakelen van laat naar vroeg of nacht naar dag tijd van de biologische klok om zich weer aan te passen.

Door in de dienstroosters met een zwaardere fysieke belasting de werktijd bewust lager te houden, wordt voorkomen dat de werknemer zijn fitheid en vitaliteit verliest, terwijl hij als fulltimer werkzaam kan blijven.



Uitgelicht: 5-ploegendienst volcontinu

	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	O	O	M	M	N	N					O	O	M	M
2	N	N					O	O	M	M	N	N		
3			O	O	M	M	N	N					O	O
4	M	M	N	N					O	O	M	M	N	N
5					O	O	M	M	N	N				

- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Fulltimer
- 4,2 diensten per week
- Ploegentoeslag
- 20% vrije weekenden

Tijdcompensatie bij werken in de nacht

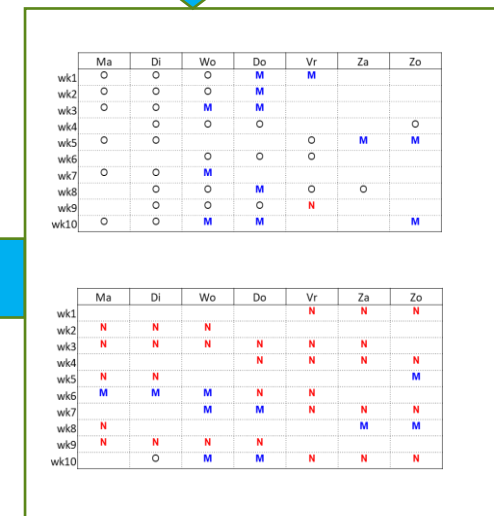
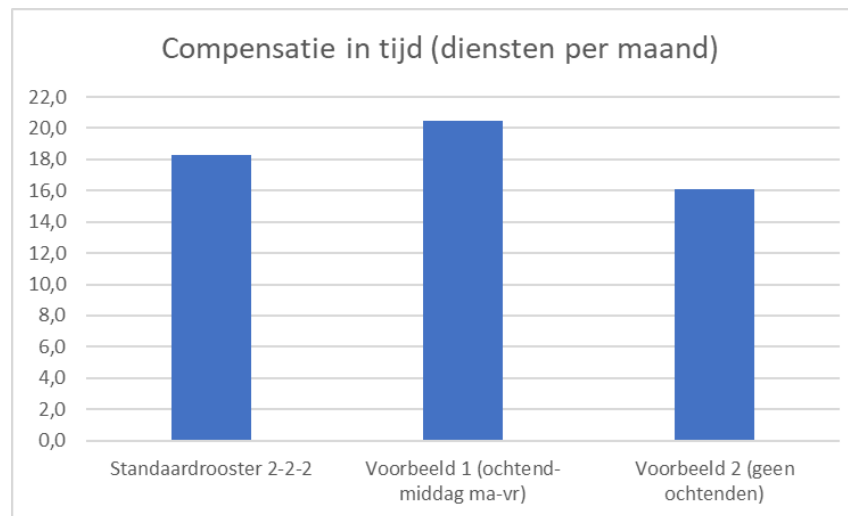
Omdat compensatie in geld vaak een perverse prikkel teweeg brengt, die zeker rondom nachtdiensten een verkeerde uitwerking kan hebben, kan i.p.v. een compensatie in vrije tijd voor meer rust en daarmee herstel zorgen. Hieronder een voorbeeld van een dienstenmatrix waarbij de compensatie per gewerkte dienst in vrije tijd wordt getoond. Per nachtdienst is dit bijv. 3 uur. De werknemer wordt zo beschermd om niet teveel uren te maken.

Voorbeeld van
tijdcompensatie per dienst

Tijdcomponent (concept)

Dienst	Begin	Eind	Duur	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
Ochtend	06:00	14:00	8	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Middag	14:00	22:00	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25
Nacht	22:00	06:00	8	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

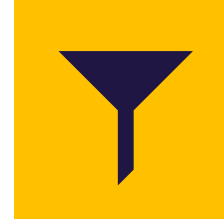
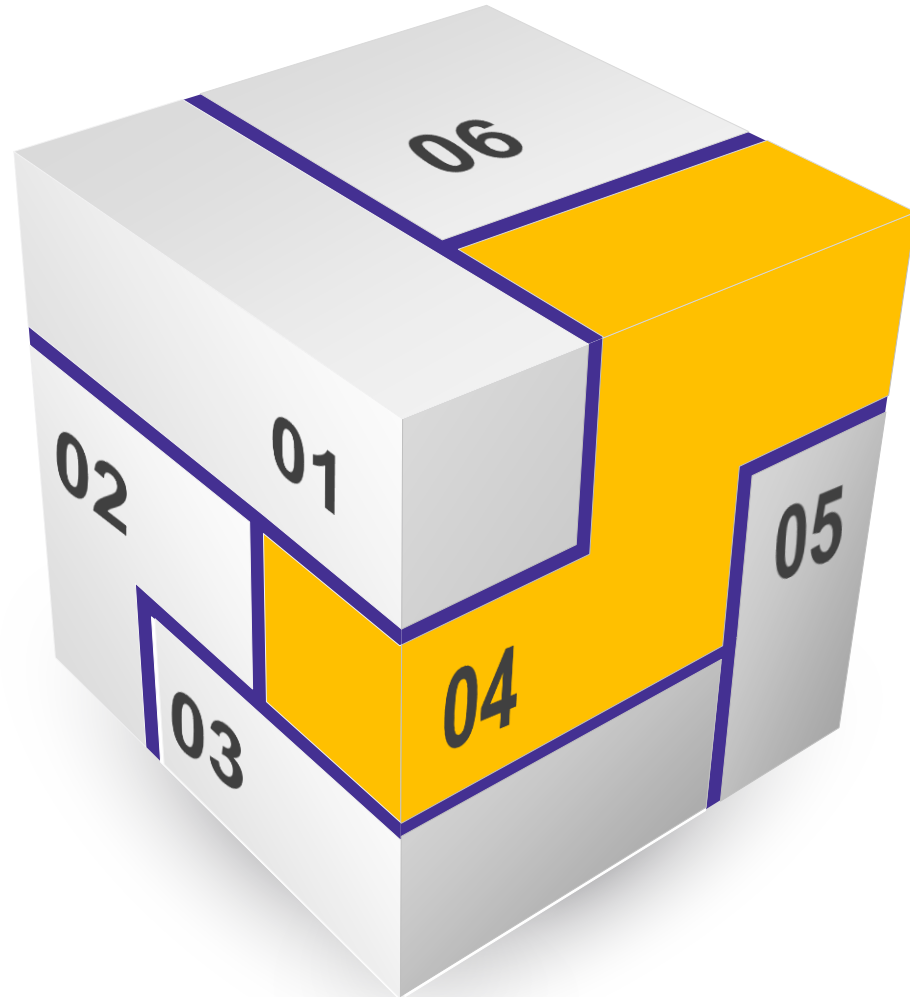
In de basis wordt hierbij uitgegaan van een 40-urige fulltime norm. Door de diensten die een werknemer in het rooster tegenkomt, wordt er tijdcompensatie toegekend. In de zwaarste roosters gaat de norm hierdoor omlaag.



Werkemers in ploegendienst zouden meer zeggenschap over hun rooster moeten krijgen

Stelling

Zelfroosteren 'light'



Mensen steken fysiek verschillend in elkaar. Ons lichaam, onze biologische klok, vertelt ons dat we in een rooster andere zaken belastend of juist aantrekkelijk vinden. Er zijn ochtendmensen en avondmensen die op een andere manier diensten verwerken.

Zelfroosteren geeft in theorie werknemers de mogelijkheid om hun rooster samen te stellen dat bij hun fysieke vermogens en sociale wensen op werk-privé gebied past. De praktijk laat echter zien dat werknemers vaak niet de keuzes maken die voor hun eigen lichaam het beste zijn. En daarbij kan zelfroosteren leiden tot onvoorspelbare werktijden.

Zelfroosteren 'light' biedt voorspelbare roosters waardoor het makkelijker is om de kwaliteit van het rooster mee te nemen.

Uitgelicht: zelfroosteren light (1)

	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	O	O		M	M	N	N				O	O	M	M
2	N	N					O	O	M		M	N	N	
3				O	O	M	M	N	N				O	O
4	M	M		N	N				O		O	M	M	N
5	N				O	O	M	M	N		N			

- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Fulltimer

- 4,2 diensten per week
- Ploegentoeslag
- Vaste woensdag vrij

Uitgelicht: zelfroosteren light (2)

	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	O	O	M	M	M	N					O	O	M	M
2	M	N					O	O	M	M	M	N		
3			O	O	M	M	M	N					O	O
4	M	M	M	N					O	O	M	M	M	N
5					O	O	M	M	M	N				

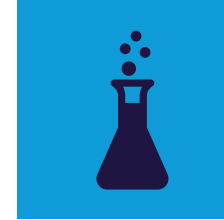
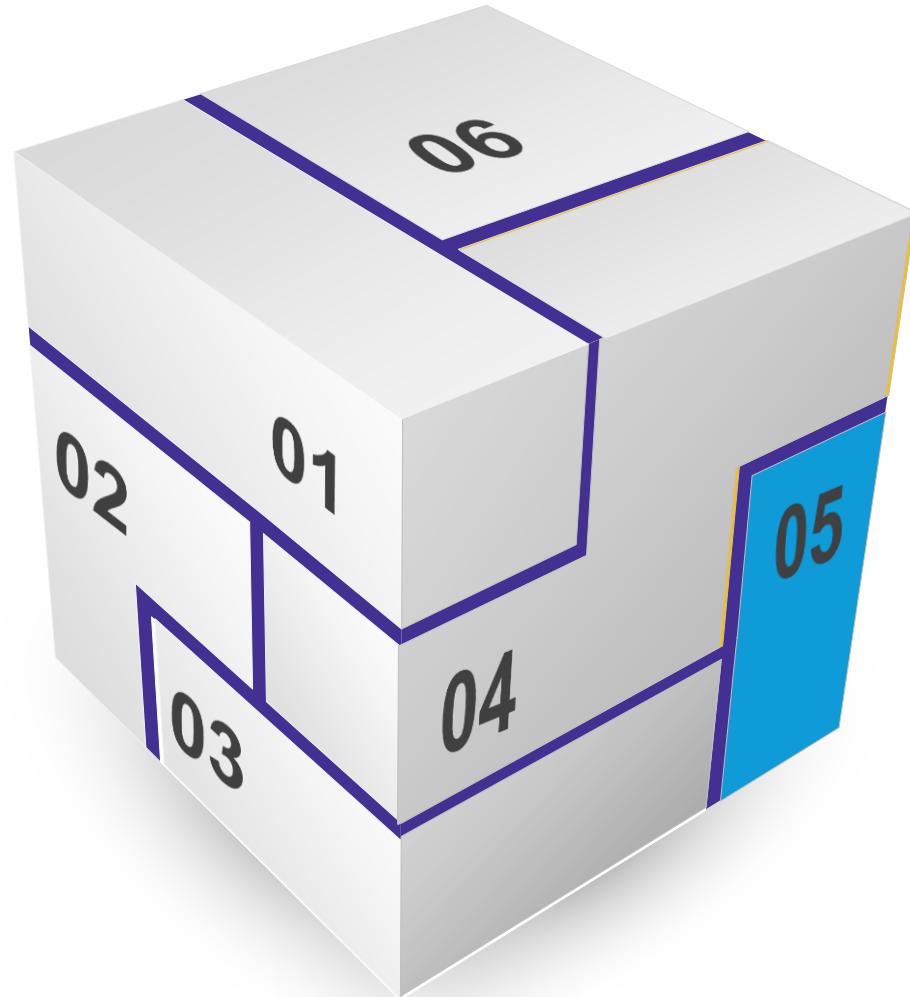
- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Fulltimer

- 4,2 diensten per week
- Ploegentoeslag
- Meer middagdiensten

Werkemers in ploegendienst zouden eenvoudiger in deeltijd moeten kunnen werken

Stelling

Deeltijdwerken in ploegen



Voor alle werknemers (jong en oud) mogelijkheden scheppen om korter te werken zonder dat de werklast van ploeggenoten toeneemt.

Minder uren maken in een belastend rooster kan de weerbaarheid tegen de verstoring van de biologische klok en de vitaliteit verbeteren.

Maar er mogen geen communicerende vaten van belasting ontstaan.

Deeltijd werken zoveel mogelijk als levensfase bewust werktijd-arrangement ontwikkelen, dus ook mogelijkheden voor jongere werknemers om (tijdelijk) korter te werken.

Uitgelicht: deeltijdwerken in ploegen

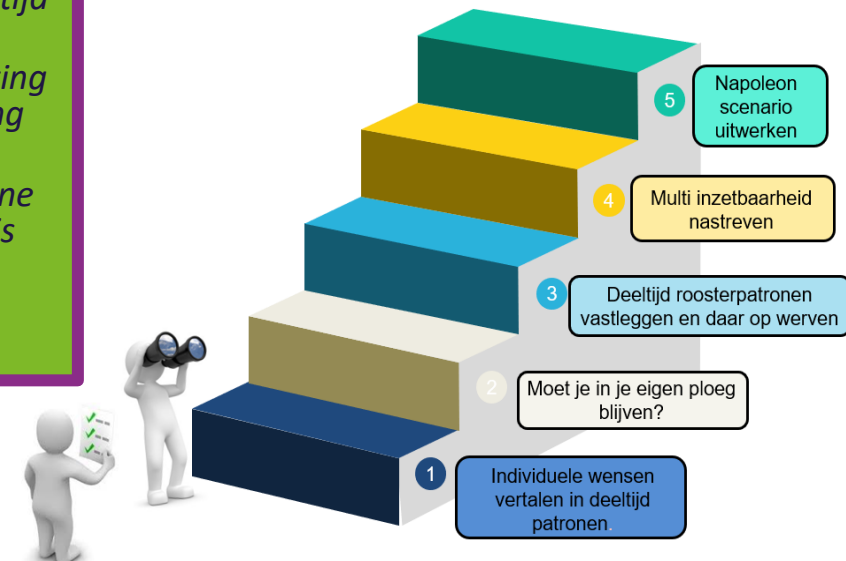
	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1		M	M	M	N	N						M	M	M
2	N	N						M	M	M	N	N		
3				M	M	M	N	N						M
4	M	M	N	N						M	M	M	N	N
5						M	M	M	N	N				

- Middag- en nachtdiensten
- Parttimer
- 3,5 diensten per week
- Ploegentoeslag
- 30% vrije weekenden



1. Vaste ploegen die werken volgens een collectief (ploegen)dienstrooster komen we vooral tegen in industriële productieprocessen....
2. ...vrijwel altijd werkt men in ploegendienst met een voltijds-arbeidsduur. Ook in volcontinu roosters (33,6 uur werken maar 36 uur arbeidscontract)....
3. ...hoewel alle ploegenwerkers **bruto** dezelfde voltijdsarbeidsduur hebben is het niet zo dat iedereen ook **netto** hetzelfde aantal uren werkt....
4. ...per individu kan de arbeidsduur verschillen door extra verlofregelen en/of kopen of verkopen van vakantiedagen...
5. ...vooral de ontziemaatregelen voor oudere werknemers muteert een bruto voltijds arbeidsduur naar een deeltijd netto arbeidsduur...
6. ...ondanks het bovenstaande is de dominantie opvatting dat deeltijd contracten in een ploegendienst omgeving niet mogelijk zijn...
7. ...echter, op basis van voorzichtige stapjes die op kleine schaal en met de nodige creativiteit en praktijkkennis van roosterproblemen en - oplossingen is een **"trappenplan deeltijdwerk"** te maken

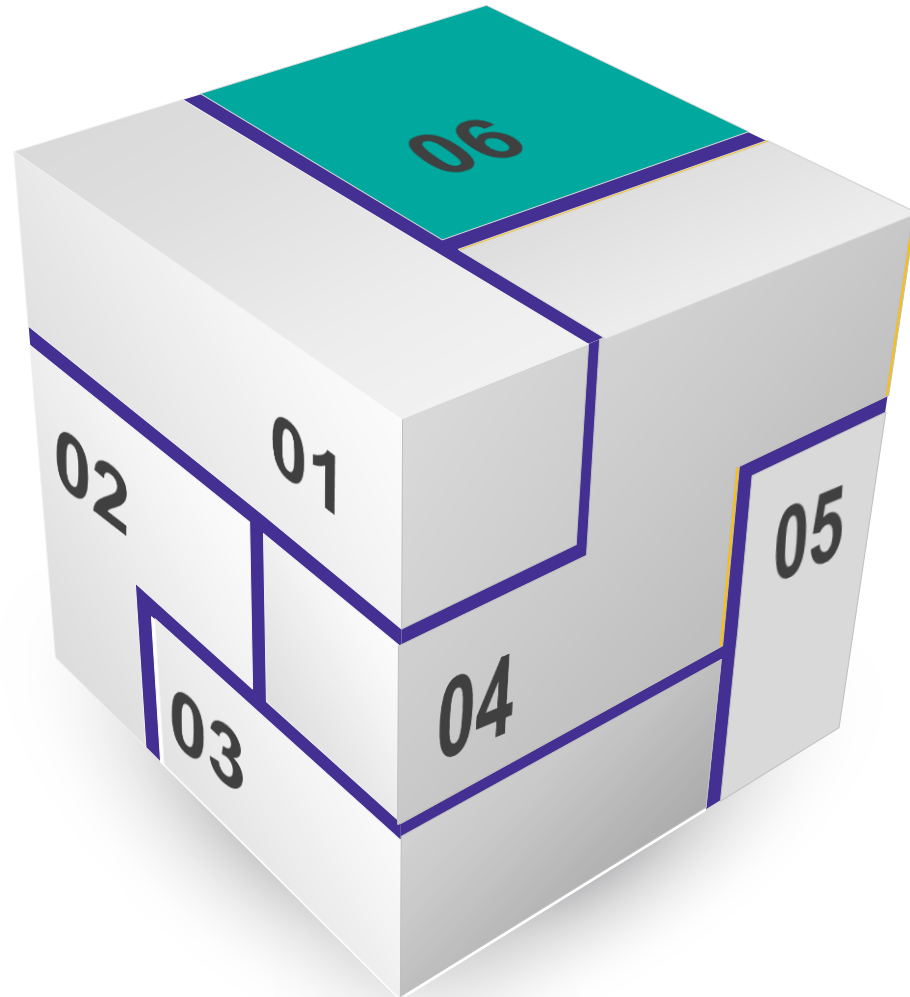
...trappenplan deeltijdwerk



Verschillende roosters naast elkaar maakt het voor de planning te lastig

Stelling

Hybride roosteren



In de industrie blijft men vaak denken in 40 uur roosters met standaard vormen.

Maar waarom niet nadenken over:

- *Iedereen die deeltijd wil werken uit de standaard bezetting van de bestaande ploegen halen en een nieuwe/aparte DEELTIJD ploeg formeren?*
- *Een nieuwe extra prikkel om je werktijden vorm te geven door een systeem te introduceren waarin je geen toeslag in geld maar in tijd verdient?*

Uitgelicht: hybride roosteren

	1							2						
	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1	O	O	M			M	N	N					O	O
2	M			M	N	N					O	O	M	
3		M	N	N					O	O	M			M
4	N	N					O	O	M			M	N	N
5					O	O	M			M	N	N		
6			O	O	M			M	N	N				

- Ochtend-, middag- en nachtdiensten
- Parttimer
- 3,5 diensten per week
- Ploegentoeslag
- 25% vrije weekenden

Een gezamenlijke visie rondom arbeidstijden is niet haalbaar

Stelling

6 puntenplan voor duurzamere roosters



1. *Gebruikmaken van ploegdienstroosters die zoveel mogelijk beantwoorden aan roosterergonomische criteria.*
2. *Het optimaal organiseren van het vermogen van alle ploegen in zowel aantal werknemers als aanwezige competenties.*
3. *Mee laten ademen van de fulltime arbeidsduur in roosters met een hoge fysieke belasting om voldoende hersteltijd te creëren.*
4. *Individualiseren van roosters, met behoud van de voorspelbaarheid, rekening houdend met de verschillen in belastbaarheid om vitaal te blijven.*
5. *Ontwikkelen van deeltijd werken in ploegen - dus naast voor ouderen ook mogelijkheden voor jongere werknemers om (tijdelijk) korter te werken – op zodanige wijze dat de belasting bij ploegenoten niet toeneemt.*
6. *Introduceren van nieuwe roostervormen met meer keuze mogelijkheden voor werknemers zodat de arbeidstijden meer in balans kunnen zijn met de verschillende levensfasen van de ploegen medewerker.*

Meer weten?

Jana Hazen

j.hazen@awvn.nl

Peter Hagesteijn

p.hagesteijn@awvn.nl