

Innovatief roosteren

werkboek

Het aanpassen van werktijden en roosters raakt vele facetten.
Aan de slag met innovatief roosteren? Met het stappenplan in
dit werkboek kom je verder.



Inhoud

Inleiding	4
Samenstellen werkgroep	6
Stap 1: Werkaanbod	7
Stap 2: Capaciteitsbepaling	8
Stap 3: Bezettingseisen vaststellen	10
Stap 4: Roostersleutel bepalen	13
Stap 5: Roosters inrichten	14
Colofon	31

Inleiding

“Meer produceren in minder tijd.”

“Betere kwaliteit voor een lagere prijs.”

“Vandaag besteld morgen in huis.”

Dit zijn allemaal termen die vandaag de dag regelmatig de revue passeren.

Bij het inspelen op deze wensen en de bijbehorende organisatorisch veranderingen, komen vaak veel vragen kijken:

- Als we meer willen produceren in minder tijd, betekent dit dat de machines langer draaien per dag. Hoe zorgen we ervoor dat er op dat moment ook de juiste medewerkers aanwezig zijn?
- De vraag van de productie fluctueert per periode. Hoe kunnen we de organisatie inrichten zodat deze pieken en dalen kunnen worden opgevangen?
- Als we meer willen produceren betekent dit dat we 's nachts of in het weekend moet gaan produceren. Hoe richten we hiervoor een bijpassend rooster in?
- Als de werktijden veranderen betekent het dat dit invloed kan hebben op de medewerkers. Hoe zorgen we ervoor dat er in het rooster ook rekening wordt gehouden met de gezondheid en (sociale) wensen van medewerkers?
- Als we een rooster hebben die aansluit op de behoefte van de werkgever en werknemers, wat is dan de volgende stap? Moet er dan nog instemming komen vanuit de OR voordat we het rooster kunnen draaien?

Op deze, en andere, vragen zal in dit werkboek aan de hand van een aantal stappen antwoord worden gegeven. Aangezien het gaat om aspecten die zowel de werkgever als de werknemers behelst, is het samenstellen van een gecombineerde werkgroep hierbij een belangrijk stap vooraf.

Globaal gezien zal het proces van deze (rooster)werkgroep bestaan uit de volgende stappen;

1. Werkaanbod bepalen
2. Benodigde capaciteit bepalen
3. Bezettingseisen vaststellen
4. Roostersleutel bepalen
5. Rooster(s) inrichten



Samenstellen werkgroep

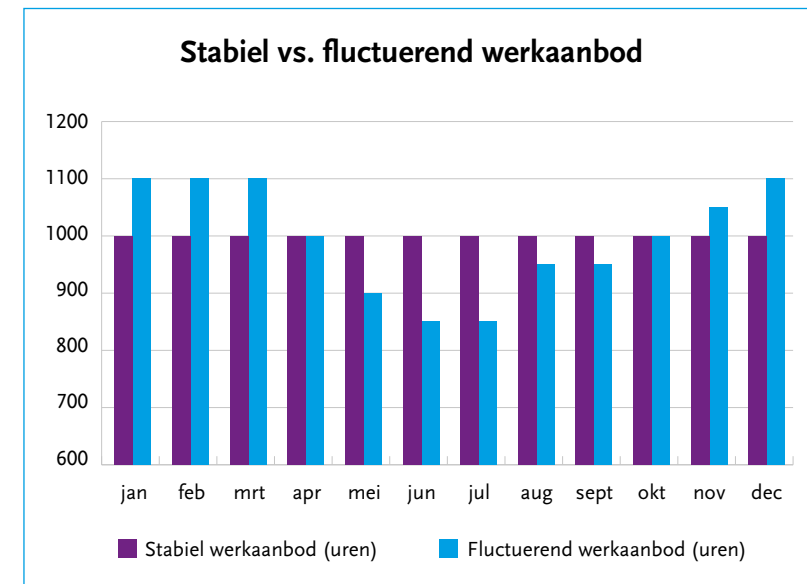
Het aanpassen van werktijden en roosters raakt vele facetten binnen de onderneming. Deze veranderingen kunnen leiden tot medewerkers die op andere tijden moeten werken, een productieplanning die verandert, de vergoeding die hier tegenover staat enzovoorts. Om de gevolgen van de veranderingen te overzien is het aan te raden om een werkgroep samen te stellen van belanghebbenden met de juiste expertises. Een veel voorkomende samenstelling van een werkgroep bevat vertegenwoordigers vanuit de OR, medewerkers/ploegchefs per roostergroep, productieplanner en (eventueel) leden uit het MT.

Stap 1: Werkaanbod

De eerste stap voor de werkgroep, bij het tot stand brengen van een rooster die aansluit op de bedrijfsvoering, is het in kaart brengen van het werkaanbod. De simpele vraag hierbij is, hoeveel uren aan werk heb ik per dag/week/maand/jaar nodig om aan de klantvraag te voldoen? Vaak kan de productieplanning hier een goede inschatting voor maken.

In de meest ideale situatie is het werkaanbod volledig voorspelbaar en stabiel. Er zijn echter allerlei factoren die het werkaanbod beïnvloeden, waardoor deze per periode zal fluctueren.

Door het werkaanbod in kaart te brengen wordt meer inzicht verkregen in hoeveel capaciteit er nodig is en wanneer deze het beste ingezet kan worden.



Stap 2: Capaciteitsbepaling

Als het werkaanbod bekend is, is de volgende stap het bepalen van de benodigde capaciteit. Oftewel, hoeveel medewerkers/FTE heb we in een bepaalde periode nodig om aan de vraag te kunnen voldoen?

Bij het bepalen van de benodigde capaciteit per dag/week/maand/jaar is het belangrijk om rekening te houden met het verschil tussen bruto en netto capaciteit. Door verlofdagen, ziekteverzuim, feestdagen, opleiding en cetera zal niet 100% van de arbeidsduur ingezet kunnen worden voor de productie. De daadwerkelijk capaciteit wordt dus bepaald in drie stappen. Eerst wordt de netto capaciteit berekend (stap 1). Vervolgens wordt aan de hand van een bruto/netto factor (stap 2) de bruto capaciteit berekend (stap 3).

Netto capaciteit

Werkaanbod (u.p.w.)	250
Arbeitsduur 1 FTE (u.p.w.)	36
Benodigde FTE (netto)	6,9

Het aantal netto benodigde FTE is afhankelijk van de arbeidsduur per FTE en het werkaanbod. Bij een (redelijk) stabiele vraag is de netto capaciteit te berekenen door het gemiddelde werkaanbod per week te delen door het aantal uur per week per FTE. Als voorbeeld, in het geval dat het aantal benodigde werkuren 250 in een week bedraagt, en 1 FTE een gemiddelde arbeidsduur van 36 uur per week heeft, dan is er netto $250/36 = 6,9$ FTE nodig om aan de vraag te kunnen voldoen.

Bruto/netto factor

Aangezien medewerkers naast het uitvoeren van productietaken verlof opnemen, ziek worden, opleiding volgen en dergelijke, zullen niet alle 36 arbeidsuren per week op gaan aan productietaken. Het verschil tussen wat je aan uren per FTE hebt (bruto uren) en wat daadwerkelijk ingezet kan worden (netto uren) bepaalt de “bruto/netto factor”. Een veel gebruikte bruto/netto factor ligt tussen de 1,25 en 1,30.

Bruto capaciteit

Benodigde FTE (netto)	6,9
Bruto/netto factor	1,25
Benodigde FTE (bruto)	8,7

Na het bepalen van de bruto/netto factor is het mogelijk om het daadwerkelijk benodigde aantal FTE te berekenen om aan het werkaanbod te kunnen voldoen. Hierbij wordt de benodigde netto FTE vermenigvuldigd met de bruto/netto factor. De uitkomst hiervan is de benodigde bruto FTE.

Bovenstaand voorbeeld volgend, om aan het gemiddelde werkaanbod van 250 uur per week te kunnen voldoen, hebben we 8,7 FTE aan bruto capaciteit nodig.

Stap 3: Bezettingseisen vaststellen

Als de werkgroep een inschatting heeft kunnen maken van de hoeveelheid FTE die gemiddeld nodig is om aan de vraag te voldoen, is de volgende stap om te bepalen wat de bezettingseisen per periode zijn. In veel gevallen zal het werkaanbod per periode verschillen, waardoor de bezettingseis ook per periode verschilt. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: Met hoeveel mensen zijn we binnen de vastgestelde bedrijfskaders op elk aanwijsbaar moment nodig om het noodzakelijke werk te verrichten?

Bedrijfstijd

Om aan de gewenste aantallen te produceren moeten machines een bepaalde tijd 'in bedrijf' zijn. Afhankelijk van de bedrijfstijd zullen medewerkers met de juiste kwaliteiten aanwezig moeten zijn om de machines te bedienen. Een simpel voorbeeld is hieronder te vinden:

Machine	Vraag p.w.	Productie p.u.	Machine uren	Bedrijfstijd u.p.w.	# mdw nodig per machine
Stansmachine I	120.000	1.000	120	Ma 7:00 – vr 23:00.	1
Stansmachine II	80.000	1.000	80	7:00 – 23:00 (ma-vr)	2

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat er 2 stansmachines zijn. Machine I draait per week 120 uur, van maandag 7:00 tot en met vrijdag 23:00 uur. We hebben hiervoor continu 1 medewerker nodig. Daarnaast draait er 80 uur per week een stansmachine II van maandag tot en met vrijdag van 7:00 tot 23:00 met een bezetting van 2 personen.

Om de productie rond te krijgen hebben we een bezettingseis van 3 medewerkers voor maandag tot en met vrijdag tussen 7:00 en 23:00, en van 23:00 tot 7:00 is er nog 1 medewerker nodig.

Tijden\dagen	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
7:00 – 23:00	3	3	3	3	3	0	0
23:00 – 7:00	1	1	1	1	0	0	0

Bovenstaand voorbeeld is een simpele variant. Het principe blijft echter hetzelfde voor machines die langer in bedrijf moeten zijn of waar meer medewerkers nodig zijn. Deze bedrijfstijd kan later gebruikt worden voor het bepalen van de gewenste roostervorm. Verschillende aantallen machine-uren leiden namelijk tot andere roostermogelijkheden, zoals hieronder is aangegeven.

Machine-uren (p.w.)	Roostervorm
0 - 40	Dagdienst
+/- 72-80	2-ploegendienstrooster
+/- 112-120	3-ploegendienstrooster
+/- 144	4-ploegendienstrooster
+/- 168	5-ploegendienstrooster

Stap 4: Roostersleutel bepalen

In de praktijk blijkt dat het aantal benodigde machine-uren vaak niet precies binnen de bandbreedtes van een FTE (en het ploegenrooster) vallen.

Als voorbeeld, in het geval dat er voor 64 uur aan productie uren per week nodig zijn, dan is het 2-ploegendienstrooster een optie. Echter houdt dit in dat er geen werk is voor 2 volledige FTE's van 36 uur. Er zijn dan meerdere mogelijkheden om met dit verschil om te gaan, gedacht kan worden aan:

- Parttime medewerkers inzetten
- Extra taken/opleiding plannen tijdens de 'leegloopen'
- Productietempo verlagen
- Voorraad creëren zodat er voldoende werk is voor 72 uur en productie in andere week stopzetten/verminderen.

Ook kan het voorkomen dat er net te veel werk is voor een standaard ploegenrooster. De extra te werken uren kunnen op verschillende manieren worden ingevuld, waaronder:

- Fulltimers die overuren maken
- Parttimers die meeruren draaien
- Gebruik maken van oproepkrachten
- Inzetten van uitzendkrachten

Een andere variant die rekening houdt met het fluctuerende werkaanbod is flexroosteren. Hier zal in het hoofdstuk "Extra flexibiliteit" verder op worden ingegaan.

N.B. Een vraag die bij het bepalen van de bedrijfstijden gesteld kan worden is in hoeverre men vast moet houden aan de huidige bedrijfstijden. Er zijn meerdere voorbeelden waarbij productie vanuit de nacht is verplaatst naar het weekend of door het anders in te delen overdag plaats kan vinden.

Met behulp van de bezettingseisen kunnen we een roostersleutel maken.

Dit houdt in dat er per dag diensten worden gedefinieerd met de bijbehorende aantallen medewerkers. De bezettingseisen uit het vorige hoofdstuk kunnen bijvoorbeeld omgezet worden in een rooster met vroege, late en nachtdiensten. Waarbij er in de vroege en late dienst 3 medewerkers nodig zijn, en in de nacht 1.

Tijden\dagen	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
Vroeg (7:00 – 15:00)	3	3	3	3	3	0	0
Laat (15:00 – 23:00)	3	3	3	3	3	0	0
Nacht (23:00 – 7:00)	1	1	1	1	0	0	0

Deze roostersleutel geldt als basis voor het creëren van de roosters.



Stap 5: Roosters inrichten



Nadat de werkgroep de uitgangspunten voor het rooster heeft verzameld, is de volgende stap het inrichten van de roosters op basis van de gevraagde diensten. Er zijn veel verschillende roostervormen te onderscheiden (collectief/individueel, repeterend/uniek) en elke roostervorm heeft ook weer zijn eigen varianten.

Aangezien de individuele en situationele aspecten en voorkeuren voor iedereen verschillen (de een werkt graag late diensten, de ander liever in het weekend dan in de nacht et cetera) is deze stap voor de werkgroep een uitgelezen kans om met de medewerkers gezamenlijk te verkennen welke varianten aansluiten op de behoeftes/wensen van de medewerkers en ook tot de gewenste productie leiden.

ATW & rooster(vuist)regels

Indien overwogen wordt om zelf aan roosters te sleutelen zijn er een aantal aspecten om rekening mee te houden, namelijk de ATW/CAO afspraken en de verschillende roostervuistregels.

In de arbeidstijdenwet staan verschillende afspraken met betrekking tot arbeidstijden, rusttijden, nachtdiensten et cetera. Bij het maken van een rooster zullen de meeste wetregels niet tot problemen leiden, echter zijn er een aantal regels die extra aandacht behoeven.

Het gaat hier om de regels:

- **Dagelijkse minimum onafgebroken rusttijd en korte wissel:** Per 24 uur dient een medewerker 11 uur onafgebroken rust te genieten. Dit mag 1 x per periode van 7 x 24 worden ingekort tot minimaal 8 uur rust)
- **Dagelijkse minimum onafgebroken rusttijd na nachtdienst** (meer dan 1 uur arbeid tussen 00:00-06:00): De rusttijd na een nachtdienst die eindigt na 2:00 dient minimaal 14 uur te zijn (1x per periode van 7x24 in te korten tot minimaal 8 uur)
- **Wekelijkse minimum onafgebroken rusttijd:** Hetzij een onafgebroken rusttijd van 36 uur per periode van 7x24 uur, of een rusttijd van 72 uur per 14x24 uur (eventueel op te splitsen in perioden van minimaal 32 uur).
- **Maximaal aantal achtereenvolgende diensten in een reeks van nachten:** een reeks die nachtdiensten bevat mag een maximum lengte hebben van 7 diensten (8 is afwijkingsnorm)
- **Rust na reeks van 3 of meer achtereenvolgende nachten:** de minimum rusttijd na een reeks van 3 of meer nachten is 46 uur.

Bovenop de ATW regels zijn er roostervuistregels waar rekening mee gehouden kan worden bij het maken van een rooster. Deze roostervuistregels dienen als richtlijnen voor het creëren van een fysiek en sociaal acceptabel rooster. Het gaat om de volgende 10 regels:

1. Min. 2, max. 6 diensten achter elkaar
2. Min. 2, max. 4 diensten van dezelfde soort achter elkaar
3. Voorwaartse rotatie diensten (ochtend > middag > avond > nacht) en niet omgekeerd
4. Wisseltijden bij onregelmatige diensten rond 7:00, 15:00, 23:00
5. Diensten met maximaal 9 uur arbeid, zware diensten minder lang maken
6. Arbeidsduur gemiddeld 34-38 uur per week (afhankelijk zwaarte rooster)
7. Een half uur pauze midden in dienst
8. Een voorspelbaar roosterpatroon, dat zich steeds herhaalt en niet teveel verschillende diensten in een korte periode heeft
9. Ten minste 40% van de avonden en weekenden vrij (goede spreiding)
10. Een vaste vrije avond

Bovenstaande vuistregels dienen als leidraad voor het maken van een rooster. Echter kan het in situaties voorkomen dat niet aan al deze vuistregels kan worden voldaan. Daarnaast kunnen de bezwaren van het afwijken van deze vuistregels ook verschillen per persoon. Het is daarom aan te raden om bij het maken van deze roosters (een vertegenwoordiging van) medewerkers mee te laten denken en beslissen in het samenstellen van het rooster.

Ploegdienstroosters

In de productie sector zijn de meest voorkomende roosters collectieve cyclische (ploegen)roosters. In de kartonnage CAO (AVV-CAO Kartonnagebedrijf 2015-2016, artikel 7 lid 2) worden deze als volgt gedefinieerd:

- a. een dagdienstrooster dat een periode van 1 week omvat.
In de dagdienst wordt gewerkt tussen 7.00 uur en 19.00 uur of naar keuze tussen 6.00 uur en 18.00 uur;
- b. een 2-ploegdienstrooster dat een periode van 2 aaneengesloten weken omvat;
- c. een 3-ploegdienstrooster dat een periode van 3 aaneengesloten weken omvat;
- d. een 4-ploegdienstrooster (semicontinu) dat een periode van 4 aaneengesloten weken omvat. Voor het werken op de zaterdag is vooraf instemming van de vakorganisaties vereist;
- e. over een 5-ploegdienstrooster volcontinu worden afspraken gemaakt in overleg tussen werkgever en vakorganisaties;

Voor de 2 en 3-ploegdienst zijn op CAO niveau afspraken gemaakt over de vergoeding voor het werken in onregelmatigheid. Deze afspraken ontbreken voor de 4 en 5-ploegdienst. Bij de invoering van een van deze varianten dient dus apart afspraken met de vakbonden te worden gemaakt. We zullen verschillende voorbeelden van deze ploegenroosters toelichten.



2-ploegenroosters

2 ploeg	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	V	V	V	-	-
WEEK 2	L	L	L	L	L	-	-

* diensten met 7,2 arbeidsuren

2 ploeg	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V8	V8	V8	V8	V8	-	-
WEEK 2	L8	L8	L8	L8	-	-	-

* diensten met 8 arbeidsuren

Om een bedrijfstijd van ongeveer 80 uur per week te halen is een veel voorkomend rooster de 2-ploegen variant. Deze komt vaak voor in situaties waarbij er door de benodigde bedrijfstijd van een machine zowel een vroege als een late dienst nodig is, maar er nog niet 's nachts of in het weekend doorgedraaid hoeft te worden. Het meest voorkomende 2-ploegenrooster is het rooster waarbij een week vroege diensten van maandag tot en met vrijdag wordt afgewisseld met een week late diensten van maandag tot en met vrijdag. In het geval dat er wordt gewerkt met een doorbetaalde pauze kan de late dienst op vrijdag vervallen.

Een alternatief op dit standaard twee ploegenrooster is om de (8) bedrijfsuren van vrijdag te verdelen over de diensten op maandag tot en met donderdag. Door het verlengen van de diensttijden wordt er evenveel geproduceerd maar hebben de medewerkers vrijdags extra vrij (of is er dan ruimte voor eventueel overwerk).

2 ploeg	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V9	V9	V9	V9	-	-	-
WEEK 2	L9	L9	L9	L9	-	-	-

* diensten met 9 arbeidsuren

2 ploeg	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V9	V9	V9	V9	V4	-	-
WEEK 2	L8	L8	L8	L8	-	-	-

* diensten met 8 arbeidsuren

Bij het overwegen van het verlengen van de diensttijden is het belangrijk om dit af te stemmen met de betreffende medewerkers. Het verlengen van de diensten betekent dat er op minder dagen in de week gewerkt hoeft te worden, maar kan ook betekenen dat medewerkers eerder op moeten staan of later naar huis gaan. Hoe is dit te combineren met het vervoer? En is het wenselijk om laat op de avond nog (alleen) naar huis te reizen?

3-ploegenrooster

Het 3-ploegenrooster wordt vaak gebruikt voor een productieproces met ongeveer 108 uur bedrijfstijd waarbij het noodzakelijk is om in de nachten ook productie te draaien, maar waarbij graag de weekenden vrij zijn. Een veel voorkomend 3-ploegenrooster is hieronder te vinden.

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO		Start	Eind
WEEK 1	V	V	V	V	V	-	-	V	7:00	15:00
WEEK 2	L	L	L	L	L4	-	-	L	15:00	23:00
WEEK 3	N	N	N	N	-	-	-	N	23:00	7:00

Een positief aspect van bovenstaande rooster is de combinatie van start/eind-tijden rond de 7 – 15 – 23 uur. Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers bij deze wisseltijden beter uitrusten en daardoor beter presteren dan bijvoorbeeld de 6 – 14 – 22 variant.

	Start	Eind
V8.5	6:00	14:30
L8.5	14:30	23:00
N7	23:00	6:00

Voor medewerkers is bovenstaand rooster een belastende variant op zowel fysiek (een week vroeg opstaan of werken als je normaal gesproken slaapt) als sociaal gebied (een week alle avonden geen tijd voor sport/familie/vrienden). Er zijn een aantal mogelijkheden om deze lasten te verlichten. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het verkorten van de nachtelijke arbeid en het verlengen van de vroege en late dienst. Hierdoor worden de medewerkers minder belast gedurende de bezwaarlijke nachtdiensten.

Een andere mogelijkheid is een verlichte 3-ploegendienst. Het idee hierachter is om een deel van de werkzaamheden uit de nacht te halen, en deze op een ander tijdstip te doen. In combinatie met het verlengen van de overige diensten, kan hierdoor ook een bedrijfstijd van 108 uur worden gehaald door eens in de 3 weken een dienst op zaterdag te draaien.

Verlichte 3-ploeg

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	N8	N8	-	-	V9	V6	-
WEEK 2	L8	L8	L9	L9	L9	-	-
WEEK 3	V8	V8	V9	V9	-	-	-

	Start	Eind		Start	Eind
V8	6:00	14:00	V9	6:00	15:00
L8	14:00	22:00	L9	15:00	0:00
N8	22:00	6:00	V6	6:00	12:00

Als het productieproces het toelaat (opstart, schoonmaak et cetera) is het een andere mogelijk om de laatste twee nachtdiensten in te ruilen voor diensten in het weekend.

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	L	L	-	-	(L)
WEEK 2	L	L	-	-	V	V	(V)
WEEK 3	-	-	V	V	L	L	-

Alle varianten leiden tot dezelfde bedrijfstijd met een minder fysiek belastend rooster.

Vanuit een duurzaamheidsoogpunt is het de moeite waard om deze varianten met minder nachtdiensten en meer weekenden voor te leggen aan de medewerkers en de voor- en nadelen te bespreken.

4-ploegenrooster

Bij een bedrijfstijd van meer dan 120 uur is het onontkoombaar om in het weekend te produceren. De standaard 4-ploegendienst biedt hier uitkomst. Van origine bevat de 4-ploegendienst vroege, late en nachtdiensten verdeeld over de dagen maandag tot en met zaterdag. Zondag wordt als vrije dag beschouwd. Een voorbeeld hiervan is hieronder te vinden.

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	V	V	V	L	L	-	-
2	L	N	N	-	-	L	N
3	N	-	-	V	V	V	-
4	-	L	L	N	N	-	-

Een nadeel van bovenstaande 4-ploegenrooster is dat alhoewel medewerkers zondags niet hoeven te werken, er weinig volledige weekenden vrij zijn. Een alternatief rooster is de 12-2 variant. Deze is hieronder te vinden.

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1+2	V	V	L	L	N	N	-	-	V	V	L	L	-	-
3+4	L	L	N	N	-	-	V	V	L	L	N	-	-	-
5+6	-	-	V	V	L	L	N	N	-	-	V	V	-	N
7+8	N	N	-	-	V	V	L	L	N	N	-	-	-	-

In dit rooster is de medewerker elke 2 weken een weekend vrij. Daar staat tegenover dat zij regelmatig een dienst op zondag moeten draaien. Het voordeel vanuit productie-oogpunt ten opzichte van een standaard 4-ploegenrooster is dat de machine in plaats van 6 dagen, 12 dagen achter elkaar kan draaien.

Andere voorbeelden van 4-ploegenroosters zijn:

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	L	L	N	N	-
WEEK 2	-	-	V	V	L	L	-
WEEK 3	N	N	-	-	V	V	-
WEEK 4	L	L	N	N	-	-	-

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	V	-	L	L	N
WEEK 2	N	-	-	V	V	V	-
WEEK 3	L	L	L	L	-	-	-
WEEK 4	-	N	N	N	N	-	-



Volcontinu rooster (5-ploegen)

In de situatie dat het gewenst/noodzakelijk is om volcontinu te produceren (7 dagen per week, 24 uur per dag) zijn er verschillende 5-ploegenroosters die hier op aansluiten. Er zijn hiervoor veel varianten te bedenken.

Er zijn varianten met korte reeksen en dezelfde diensten:

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	N	N	N	N	-	-	-
WEEK 2	V	V	V	-	-	L	L
WEEK 3	L	L	-	-	N	N	N
WEEK 4	-	-	-	V	V	V	V
WEEK 5	-	-	L	L	L	-	-

En varianten met langere reeksen en snel roterende diensten:

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1+2	V	V	L	L	N	N	-	-	-	-	V	V	L	L
3+4	N	N	-	-	-	-	V	V	L	L	N	N	-	-
5+6	-	-	V	V	L	L	N	N	-	-	-	-	V	V
7+8	L	L	N	N	-	-	-	-	V	V	L	L	N	N
9+10	-	-	-	-	V	V	L	L	N	N	-	-	-	-

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
Week 1	V	V	L	L	N	-	-
Week 2	-	-	V	V	L	N	N
Week 3	-	-	-	-	V	L	L
Week 4	N	N	-	-	-	V	V
Week 5	L	L	N	N	-	-	-

Bovenstaande roosters hebben, op zowel sociaal als fysiek gebied, voor- en nadelen. Lange reeksen zijn fysiek belastend, maar leidt tot extra dagen vrij. Een reeks met veel dezelfde diensten achter elkaar leidt juist weer tot een sociale belasting et cetera. Daarnaast zijn deze roosters gebaseerd op een arbeidsduur van 33,6 uur. De overige arbeidsuren dienen op een andere manier te worden gecompenseerd (bijvoorbeeld minder toeslag). De verschillende roostervarianten kunnen weer worden voorgelegd aan de medewerkers om te bepalen waar hun voorkeur naar uit gaat.



Roosters combineren / roosters stapelen

Het is mogelijk om verschillende roostervormen te combineren. Als we kijken naar onderstaande roostersleutel (vergelijkbaar met het voorgaande voorbeeld uit stap 4, maar dan 1 medewerker per machine), dan kunnen deze bezettings-eisen op verschillende manieren worden ingevuld.

Tijden\dagen	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
Vroeg (7:00 – 15:00)	2	2	2	2	2	0	0
Laat (15:00 – 23:00)	2	2	2	2	2	0	0
Nacht (23:00 – 7:00)	1	1	1	1	0	0	0

Zo kan er een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de diensten per machine. Stansmachine I zou dan in dit geval bijvoorbeeld draaien volgens een 3-ploegenrooster, en stansmachine II volgens een 2-ploegenrooster:

Stansmachine I

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	V	V	V	-	-
WEEK 2	L	L	L	L	L	-	-
WEEK 3	N	N	N	N	-	-	-

Stansmachine II

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	V	V	V	-	-
WEEK 2	L	L	L	L	L	-	-

Een alternatief zou zijn om de roosters te combineren en de medewerkers in 1 groep te zetten.

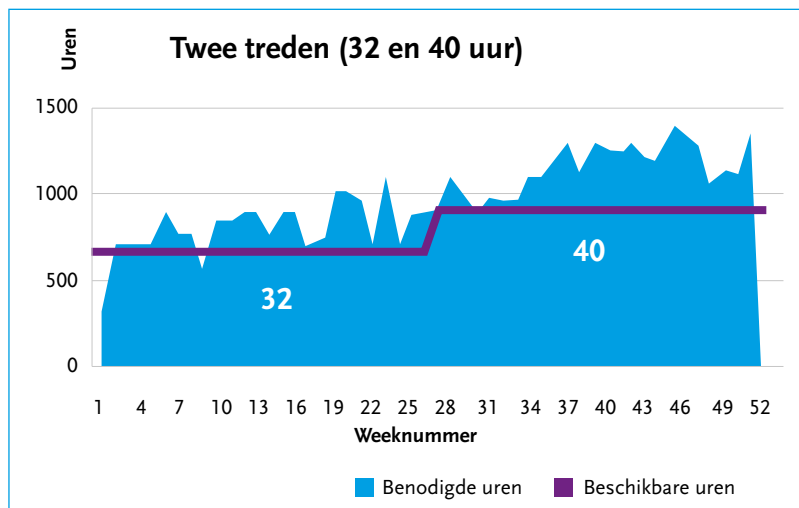
Stansmachine I & II

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
WEEK 1	V	V	V	V	V	-	-
WEEK 2	L	L	L	L	L	-	-
WEEK 3	N	N	N	N	-	-	-
WEEK 4	V	V	V	V	V	-	-
WEEK 5	L	L	L	L	L	-	-

Binnen deze roosters zijn er weer verschillende varianten te bedenken om aan de bezettingseisen te voldoen. Bij het samenstellen van een rooster dient wel rekening te worden gehouden met het aantal uren van een medewerker. Hierbij kan gedacht worden aan een late dienst minder, onbetaalde pauzes et cetera.

Extra flexibiliteit/flexroosters: inzetten personeel bij fluctuerend werkaanbod
In veel gevallen zal het werkaanbod per periode verschillen, waardoor de bezettingseis ook per periode verschilt. Het flexibel inzetten van personeel is dan een gewenste oplossing. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden.

Een voorbeeld hiervan is flexroosters (ook bekend als jaarurensystematiek). Hierbij werkt de medewerker gemiddeld de uren van zijn/haar arbeidscontract, maar de verdeling hiervan verschilt per periode. Aangezien het hier gaat om veranderingen van de arbeidstijden moeten hiervoor wel afspraken worden gemaakt met de OR.



In bovenstaande grafiek is een voorbeeld te vinden van een gemiddeld arbeidscontract van 36 uur per week. De medewerker werkt echter gedurende het eerste half jaar in bijvoorbeeld een 2-ploegenrooster met een arbeidsduur van 32 uur per week, en het tweede half jaar een 3-ploegenrooster van 40 uur per week.

2 ploeg	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
Week 1	V8	V8	V8	V8	-	-	-
Week 2	L8	L8	L8	L8	-	-	-

3 ploeg	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
Week 1	V8	V8	V8	V8	V8	-	-
Week 2	N8	N8	N8	N8	N8	-	-
Week 3	L8	L8	L8	L8	L8	-	-

Door flexroosteren kunnen er meer medewerkers worden aangenomen zonder dat dit leidt tot leegloopuren. Op rustigere momenten kunnen medewerkers immers vrijaf worden gegeven. Voordelen van extra medewerkers zijn:

- Minder afhankelijk van uitzendkrachten
- Betere kwaliteit medewerkers
- Gezondere werkpatronen

Een andere methode om rekening te houden met de fluctuerende vraag en de capaciteitsinzet is om werkzaamheden die niet productie gerelateerd zijn voornamelijk in de rustigere perioden te plannen. Hierbij kan gedacht worden aan het houden van beoordelingsgesprekken, het volgen van een opleiding, het stimuleren van verlof opnemen et cetera.

Individueel roosteren

In plaats van het standaardploegenrooster is het ook mogelijk om in het rooster meer rekening te houden met het individu. Dit kan door middel van het roosteren op individueel niveau, zowel elke periode opnieuw of vanuit een repeterend rooster. Per medewerker wordt er in overleg met de personeelsplanner/ploegchef gekeken waar de voorkeuren van de medewerker naar uitgaan en hoe deze te koppelen zijn aan de gevraagde bezetting. In deze variant is het doel nog steeds om de bezetting kloppend te maken, maar sluit het rooster beter aan op de wensen van de medewerkers.

Intekenrooster (meeroosten / zelfroosten)

Een variant van individueel roosters met meer zeggenschap/verantwoordelijkheid voor de medewerker is het intekenrooster (ook wel meeroosten of zelfroosten genoemd). Het principe hierachter is dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid krijgen om te zorgen dat de bezetting klopt. Hierbij hebben de medewerkers meer invloed in het kiezen van diensten die aansluiten op hun individuele en situationele omstandigheden.

Ter illustratie, medewerkers krijgen de bezettingseisen te zien zoals hieronder weergegeven voor de week van 1 februari tot 7 februari:

Tijden\dagen	MA 1 feb	DI 2 feb	WO 3 feb	DO 4 feb	VR 5 feb	ZA 6 feb	ZO 7 feb
Vroeg (7:00 – 15:00)	3	3	3	3	3	0	0
Laat (15:00 – 23:00)	3	3	3	3	3	0	0
Nacht (23:00 – 7:00)	1	1	1	1	0	0	0

Vervolgens krijgen medewerkers de mogelijkheid om aan te geven naar welke diensten de voorkeur uit gaat in deze periode. Na een bepaalde tijd wordt gekeken welke diensten er 'gevuld' zijn, welke 'overbezet' zijn, en waar er nog bezetting ontbreekt. Dit wordt teruggekoppeld aan de medewerkers, waarna zij gezamenlijk de diensten verder kunnen vullen tot de bezettingseis kloppend is. Mocht het voorkomen dat de medewerkers er onderling niet uitkomen, dan bepaald de leidinggevende/planner wie wanneer werkt.

Voor het toepassen van een intekenrooster is het handig om te inventariseren hoe medewerkers tegenover het concept staan. Uit de praktijk blijkt dat een voldoende draagvlak en (in het begin) bijsturing vanuit de leiding/planning helpt om het concept met een intekenrooster te laten slagen.

OR instemmingsrecht: werktijdenregeling

De laatste stap voor de werkgroep, voordat medewerkers volgens het nieuwe rooster kunnen werken, is instemming verkrijgen van de OR. Volgens artikel 27 van de WOR heeft de ondernemer de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking die direct betrekking hebben op een aantal personele regelingen. Onder deze personele regelingen vallen ook de arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling (lid 1b). Dit houdt in dat de ondernemer, als laatste stap, instemming moet hebben van de OR voordat het besluit ten uitvoer kan worden gebracht. Voor een vlotte doorvoering van aanpassingen in werktijden, roosters et cetera, is het aan te raden om de OR daarom tijdig op de hoogte te stellen van (mogelijk) komende aanpassingen.

Colofon

Een publicatie van
FCB Kartonnage

Auteur:

Rob Odijk, www.syntro.nl

Ontwerp:

Daniëlle Mercx, www.ilpanda.nl

Jaar: 2016



www.fcb-verpakkingen.nl




kartonnage- en
flexibele verpakkingen