



# RAPPORT

## onderzoek **Flexibel Roosteren**

juni 2012



Agentschap NL  
Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie

**vapro**

*Het zijn niet de sterkste exemplaren van een soort die overleven, noch de intelligentste, maar juist de exemplaren die het beste met verandering omgaan.*

Charles Darwin, 1809-1882



Onderzoek naar de verwachtingen van en ervaringen met flexibeler roosteren

10 juni 2012  
In opdracht van de Regiegroep Chemie  
Jos van Rijswijk  
Kees Noort



## 1.Inhoud

	blz
1 Inhoudsopgave	3
2 Samenvatting	4
3 Inleiding	5
4 Wat is flexibel roosteren?	6
5 Onderzoek werknemers	8
6 Onderzoek toekomstige werknemers	12
7 Conclusies uit online onderzoek onder werknemers en studenten	13
8 Interviews bij bedrijven	14
8.1 SCA Hoogezand BV	14
8.2 SCA Gennep	16
8.3 Crown van Gelder	18
8.4 Lubrizol	20
9 Conclusies en aanbevelingen	22
10 Informatie en inspiratie	25
11 Dankwoord en contactgegevens	27

## 2.Samenvatting

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar de verwachtingen ten aanzien van flexibel roosteren en de ervaringen die er reeds mee zijn opgedaan in de procesindustrie en andere branches.

Het rapport bestaat uit drie onderdelen:

1. Onderzoek door middel van een online enquête onder operators.
2. Onderzoek door middel van een online enquête onder mbo-studenten procestechniek.
3. Onderzoek door middel van interviews bij werkgevers die flexibeler roosteren hebben ingevoerd.

Uit de eerste twee onderzoeken komt een beeld naar voren dat vast roosteren, zoals we dat nu doen en waar we mee vertrouwd zijn, een lichte voorkeur geniet boven flexibel roosteren. Echter uit de interviews bij de bedrijven die reeds ervaring hebben met flexibel roosteren, blijkt dat de voordelen, voor zowel werknemers als werkgever, zo hoog zijn dat men niet meer terug wil naar een vast rooster.



### 3. Inleiding

De (maak)industrie werkt veel met ploegendiensten. Dit varieert van tweeploegendiensten tot vijfploegendiensten voor volcontinue productie. De organisatie ervan is tot nu toe vooral gebaseerd op vaste ploegsamenstellingen die volgens een vast patroon de verschillende diensten doorlopen. Andere sectoren, bijvoorbeeld de zorg, hebben de overstap gemaakt naar flexibel roosteren. De (chemische) industrie blijft overwegend gebruik maken van de vaste systematiek.

Voor de huidige recessie was de situatie zo dat bedrijven slechts met grote moeite gekwalificeerde medewerkers konden aantrekken. Nu, midden in de recessie is de situatie wat verbeterd, maar er wordt weer een periode verwacht waarbij het werven van gekwalificeerde of geschikte medewerkers lastig gaat worden. Het toekomstige personeel heeft andere verwachtingen en stelt andere eisen aan de werkomgeving dan het huidige, vaak wat oudere personeel. Als bedrijven niet in staat zijn om zowel het zittende als het toekomstige personeel aan zich te binden en optimaal inzetbaar te houden, kan dit op de lange termijn de continuïteit van een bedrijf in gevaar brengen.

Aantrekkelijk werkgeverschap is van groot belang om voor diverse doelgroepen interessant te worden en te blijven. Flexibel roosteren (FR) zal daarin een rol (kunnen) gaan spelen. Met de invoering van flexibel roosteren is men aantrekkelijker voor verschillende doelgroepen:

- Ouderen: zij kunnen of willen geen nachtdiensten meer draaien.
- Ouders: zij kunnen het ouderschap beter combineren met werken in ploegen.
- Actieve jongeren: ze kunnen werktijden aanpassen aan sociale activiteiten, verplichtingen en sportactiviteiten.

Een ander groot voordeel voor bedrijven is dat werkvrage en -aanbod beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan seizoensinvloeden, variatie in de marktvraag of stilstanden voor onderhoudswerkzaamheden.

Slechts weinig industriële bedrijven hebben de stap gezet naar flexibel roosteren. Meestal geeft men als reden op dat de noodzaak nog niet wordt gevoeld. Argumenten om (nog) niet over te gaan zijn doorgaans sociaal als praktisch van aard. Er wordt veel waarde gehecht aan een vaste teamsamenstelling en aan een vast (zeker) salaris. Daarbij komt dat de bestaande medewerkers vaak bewust voor de ploegdienst gekozen hebben en inmiddels verknocht zijn aan de voordelen.

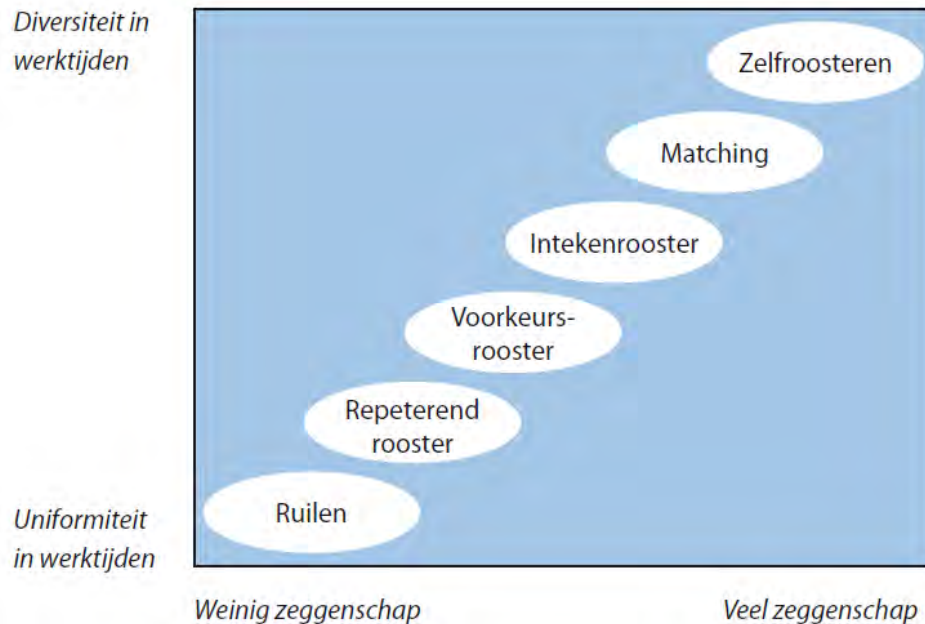
Het doel van dit onderzoek is driedelig:

1. Flexibel roosteren bespreekbaar maken.
2. Kennis delen over de (on)mogelijkheden van invoering van flexibel roosteren bij de industrie.
3. Kennis delen over de effecten van flexibel roosteren.

Om een goed beeld te verkrijgen hebben we zowel studenten als werkenden (operators) gevraagd naar hun verwachtingen ten aanzien van vast en flexibel roosteren. Daarnaast hebben we werkgevers die flexibel roosteren hebben ingevoerd gevraagd naar de aanleiding, het proces en de ervaringen met flexibel roosteren.

## 4. Wat is flexibel roosteren?

Onder flexibel roosteren wordt verstaan: alle afwijkingen van het werken met vaste ploegsamensstellingen die volgens een vast rooster ingepland worden. Flexibel roosteren is dus een zeer breed begrip.



Figuur 1 Vormen van flexibel roosteren volgens NCSI.

Flexibel roosteren komt in veel varianten voor. Volgens het NCSI (Brochure individueel roosteren, NCSI 2008) is flexibel roosteren meer een verzamelnaam waarbij de mate van inspraak varieert. Zij geven het volgende overzicht, zie figuur 1. Flexibel roosteren.

### Ruilen

Vanuit een vast rooster kunnen medewerkers met elkaar ruilen. Dit is een veel voorkomende situatie. Overigens is de aanduiding in de figuur niet geheel correct. Ruilen kan ook optreden als er variatie van werktijden is.

### Repeteerend rooster

Hierbij gaat het om een vast rooster waarin repeterende afwijkende elementen zitten. De voorspelbaarheid van het rooster is groot en het wordt dan ook vooral toegepast bij structurele individuele roosterwensen.

### Voorkeurs- of wensenrooster

Het wordt nog steeds langere tijd vooraf bekend gemaakt en heeft een repeterend karakter. Het lijkt dus veel op het repeterende rooster. Het verschil is dat de invloed van de medewerker groter is en dat de wensen, en dus de roosterinvulling voor een individu vaker over een jaar kunnen wisselen. De voorkeuren van groepen of individuen worden vooraf geïnventariseerd waarna een planner het rooster samenstelt.

### **Intekenrooster / shift picking / bidding**

Hierbij wordt door een planner of leidinggevende een rooster samengesteld die nog niet op naam staan. Medewerkers kunnen zich hierop intekenen. Van belang zijn de kaders, de spelregels die het management heeft vastgesteld. Een puntensysteem kan gebruikt worden om intekenen op minder populaire diensten te belonen.

### **Matching**

Standaard diensten worden nu losgelaten. Individueel of groepsgewijs kunnen werknemers aangeven op welke tijden zij willen werken. Dit kan middels vooraf gedefinieerde tijdsblokken of op uurbasis. Een puntensysteem kan helpen met het vaststellen van het rooster. Een leidinggevende of een planner is nog steeds verantwoordelijk voor het rooster.

### **Zelfroosteren**

De werknemer, het team of de afdeling stelt zijn eigen werkrooster vast. Men doet dit op basis van de ATW, bezettingseisen, persoonlijke contracturen en eigen competenties of handelingsbevoegdheden. Een puntensysteem kan helpen het rooster kloppend te maken. De individuele werknemer is verantwoordelijk voor zijn rooster, zijn leidinggevende ondersteunt hem erbij.

Dit schema kan u helpen bij het vaststellen van uw huidige systeem van roosteren en waar u heen wilt. Het overzicht kan u inzicht geven in de grootte van de gewenste stap die u wilt gaan zetten.





## 5.Onderzoek werknemers

### Onderzoek flexibel roosteren – wat vinden de werknemers?

Om in kaart te brengen hoe medewerkers in de industrie denken over flexibel en vast roosteren is er een online onderzoek uitgezet onder het VAPRO Platform voor Operators – een platform waarvan operators in de industrie lid kunnen worden – om de mening van werkenden te onderzoeken. Er reageerden 254 operators.

Aan de operators werd een aantal stellingen over voor- en nadelen van vast en flexibel roosteren voorgelegd, waar ze middels een score van 0 tot 4 konden aangeven of er geen (0) of veel (4) voor- of nadeel is werd ervaren.

### Resultaten

#### *Achtergrond*

Het grootste deel van de respondenten werkt in een roosterdienst, slechts 4,3% werkt een dagdienstrooster. 70,1% van de respondenten werkt in een vijfploegenrooster (volcontinu rooster).

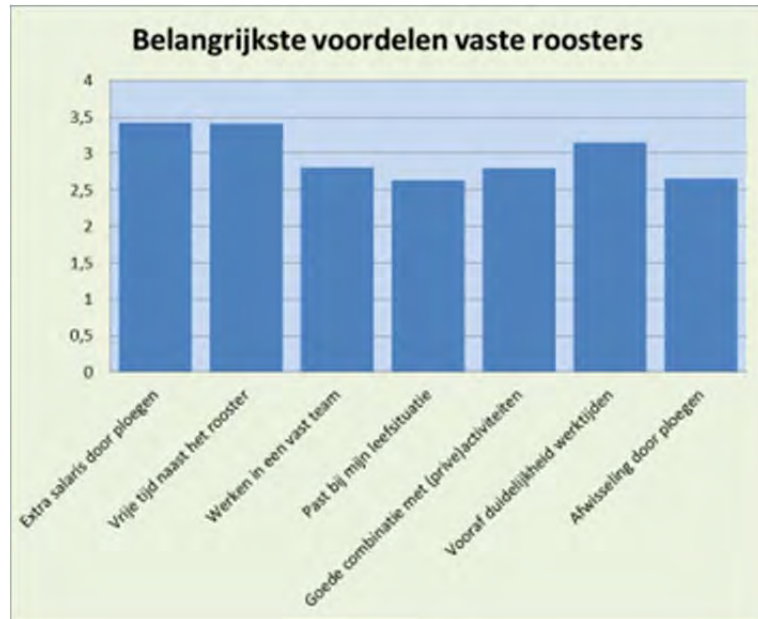
Het rooster is daarbij overwegend uniform van karakter met weinig zeggenschap:

- 40,7% geeft aan nooit van rooster te kunnen afwijken.
- 56,8% geeft aan dat er alleen van het rooster afgeweken kan worden als er geruild wordt met collega's.

Dit vormt samen 97,5% van de respondenten. Het overgrote merendeel van de respondenten heeft daarmee geen actieve ervaring met flexibel roosteren.

## Uitkomsten

Als eerste werd gevraagd naar de mening van operators over de voordelen van vast roosteren.



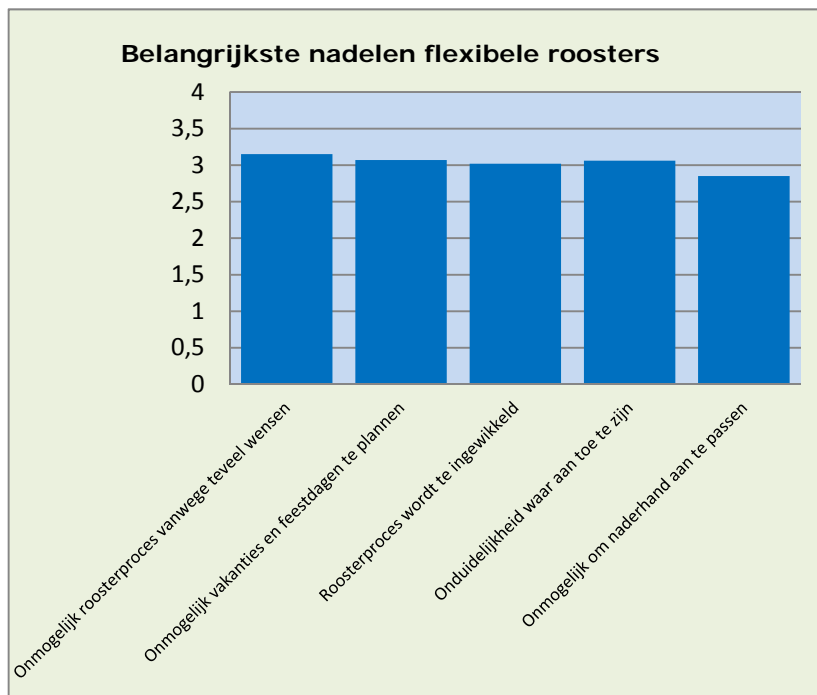
Respondenten waarderen het extra salaris en de vrije tijd het meest. De laagste waardering is voor de aansluiting op de leefsituatie en de afwisseling door ploegenroosters. Opvallend is dat op alle onderdelen boven de 2,5 wordt gescoord. Operators zien dus veel voordelen aan een vast rooster, waarbij salaris en vrije tijd het hoogste scoren.

Op de vraag wat operators als de belangrijkste nadelen zien van vaste roosters werd er lager gescoord op de mogelijkheden.



De nadelen lijken dus minder zwaar te wegen dan de voordelen. Waar vrije tijd het hoog scoort als voordeel van vaste ploegendienst, blijkt anderzijds de moeilijke combinatie met andere activiteiten weer een nadeel te zijn. Verder blijken nachtdiensten en de lichamelijke en geestelijke belasting een belangrijk nadeel te zijn.

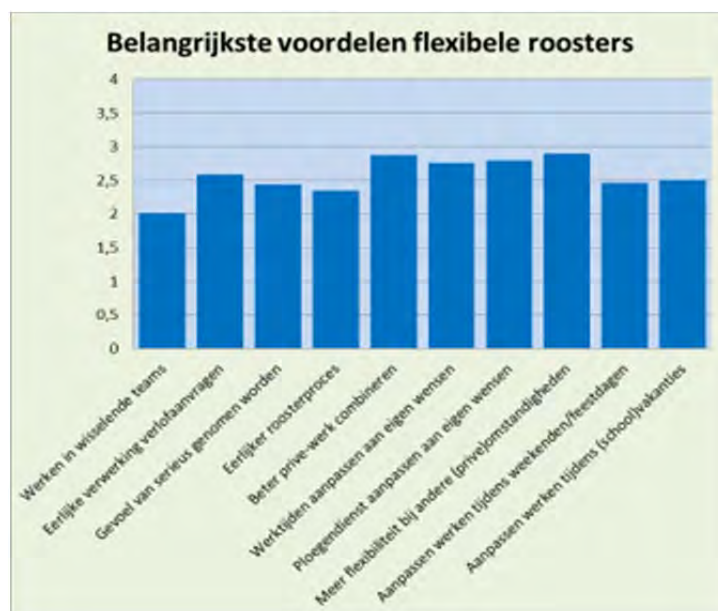
Vervolgens werd gekeken naar de voor- en nadelen van flexibel roosteren, nadat respondenten kort was uitgelegd wat flexibel roosteren inhield.



De nadelen van flexibel roosteren werden gemiddeld als belangrijker aangeslagen, met gemiddelde scores rond de 3.

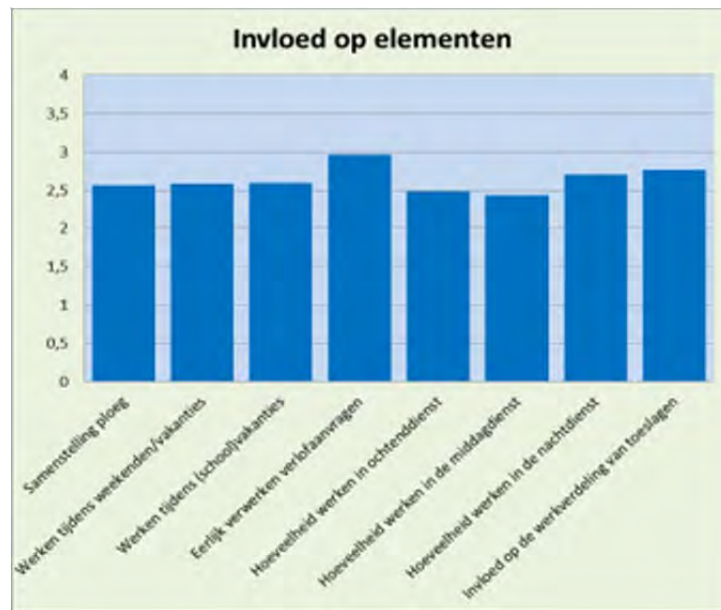
De nadelen wordt door de respondenten vooral gezien in de complexiteit van een flexibel roostersysteem en de twijfel of medewerkers hiermee om kunnen gaan. Er lijkt angst te zijn dat collega's onvoldoende volwassen met flexibel roosteren kunnen omgaan waardoor conflicten ontstaan of het systeem vastloopt.

Opvallend is dat de voordelen een lage waardering krijgen, voornamelijk tussen de 2 en 2,5.



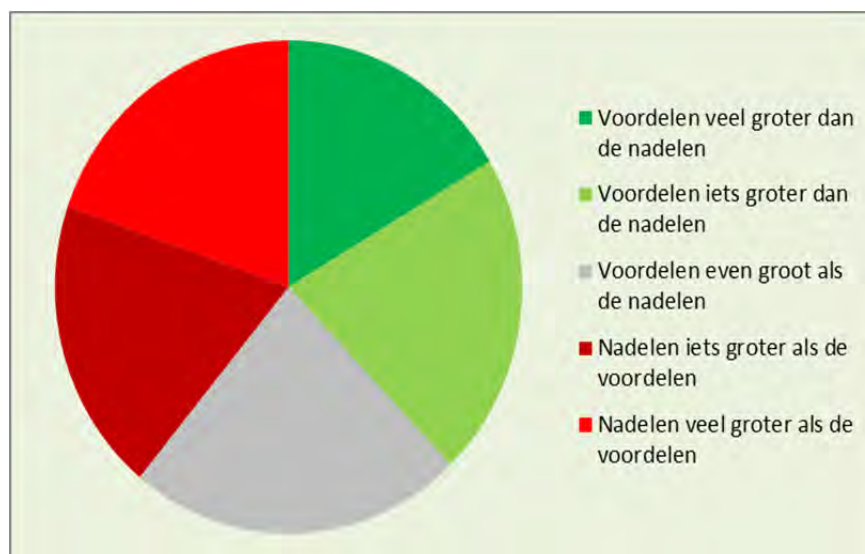
Belangrijkste voordelen van flexibele roosters zijn het beter combineren van werk en privé en, hieraan verwant, meer flexibiliteit bij andere (privé)omstandigheden.

Vervolgens is gekeken in hoeverre respondenten op onderdelen invloed zouden willen op het roosterproces.



Meer invloed is gewenst, met name bij het eerlijk verwerken van de verlofaanvragen.

Tenslotte werd aan respondenten gevraagd om hun eendoordeel.



Wanneer ze de voor- en nadelen van flexibel roosteren vergeleken met vast roosteren, hoe zien ze dit in verhouding tot elkaar?

De verdeling is opvallend in evenwicht, er zijn evenveel stemmen voor flexibel roosteren tegenover vast roosteren.

## 6.Onderzoek toekomstige werknemers

### Onderzoek flexibel roosteren – wat vinden toekomstige werknemers?

Om in kaart te brengen of flexibel roosteren invloed heeft op de baankeuze van instromende, nieuwe medewerkers, hebben we laatstejaars scholieren in een technische mbo-opleiding benaderd met een enquête om de redenen van baankeuze te onderzoeken. Hierop reageerden 34 scholieren.

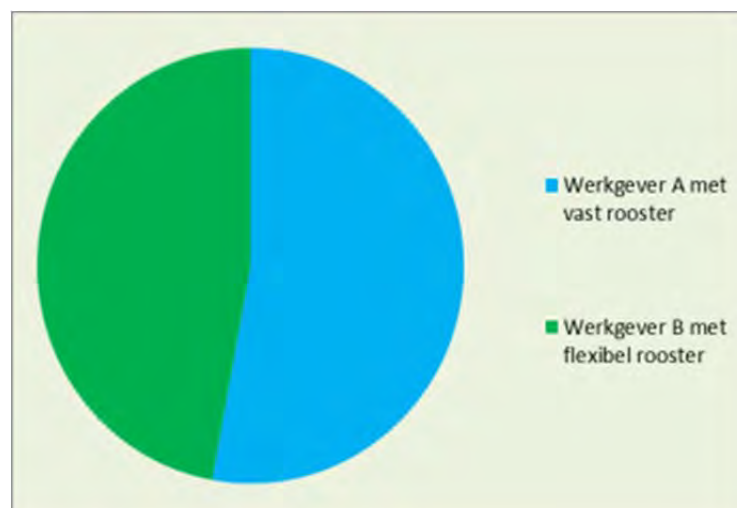
#### Resultaten:

Allereerst stelden we de vraag wat deze respondenten belangrijk vinden om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Er kon een score tussen 0 en 10 gegeven worden, waarbij 0 absoluut onbelangrijk is en 10 zeer belangrijk is.



Respondenten scoren hoog op de inhoud van het werk, salaris en carrièremogelijkheden. Het imago van de werkgever, zoals uitstraling van het bedrijf en de mening van familie/vrienden scoort laag, evenals de grootte van het bedrijf. Werktijden scoren gemiddeld.

Vervolgens is uitgelegd wat flexibel roosteren inhoudt en is een aantal vragen gesteld over voor- en nadelen van zowel vaste als flexibele roosters.



Uiteindelijk vroegen we ze om, bij gelijke omstandigheden, te kiezen tussen een werkgever met een vast of een flexibel rooster. Dit leverde een lichte voorkeur op voor vaste roosters: 53%.

## 7. Conclusies uit online onderzoek onder werknemers en studenten

Uit de online onderzoeken blijkt dat:

- Werknemers in de industrie sterker hechten aan de voordelen van vast roosteren en minder aan de voordelen van flexibel roosteren.
- Flexibel roosteren beperkte aantrekkingskracht heeft op aankomende medewerkers. Deze geven aan vooral te kijken naar werkinhoud, salaris en carrièremogelijkheden.



## 8. Interviews bij bedrijven

Bij een aantal industriële bedrijven is een interview afgenomen. De vragen concentreerde zich rond drie thema's:

- Wat is de aanleiding geweest om te starten met flexibel roosteren?
- Hoe is de ontwikkeling en de implementatie ervan verlopen?
- Wat is uw huidige ervaring met flexibel roosteren?

De interviews zijn uitgevoerd op het bedrijf door medewerkers van VAPRO.

### 8.1.SCA Hoogezand

#### Bedrijf

SCA HYGIENE PRODUCTS Hoogezand BV is een productielocatie van het Zweedse concern SCA. In 50 landen zijn er ongeveer 50.000 medewerkers. Er worden in Hoogezand incontinentieluiers (Tena) en babyluiers (onder andere Libro) geproduceerd, voornamelijk voor de Europese markt. Het is tot nu toe een groeiende markt maar met zicht op een komende vergrijzing is de verwachting dat de markt voor met name de incontinentieluiers verder zal toenemen. Meerdere producenten voorzien deze groei en zetten nieuwe productielijnen op. Hierdoor zal de concurrentie toenemen. Daarom is er extra aandacht voor (kost)prijs en kwaliteit.

Vorig jaar (2011) zijn de kosten van de grondstoffen flink gestegen. Daarnaast zijn ook de kosten van transport door verhoogde brandstofprijzen gestegen.

Verder neemt de gemiddelde leeftijd van het personeel steeds verder toe. Het is lastig om jongeren te vinden met een technische achtergrond of gevoel voor techniek.

#### Aanleiding

De belangrijkste drijfveer om af te stappen van een vast rooster per machine is dat de capaciteit van de verschillende afdelingen constant is tegen een wisselende marktvraag. Om dit op te vangen is (kostbare) voorraad nodig.

Productiecapaciteit bij 5 ploegen is 168 uur, 4 ploegen 144 uur en in 3 ploegen 120 uur per week.

In 2008 is er een pilot gestart om afhankelijk van de marktvraag te kunnen gaan schakelen tussen 3, 4 en 5 ploegen.

#### VAN – NAAR

In de oude situatie werd er veel geschakeld tussen het 3- en 5-ploegenrooster. Momenteel wordt er geschakeld tussen het 3-, 4- en 5-ploegenrooster om de variatie van de marktvraag op te vangen.

Omdat het 4 ploegenrooster dicht bij de marktvraag ligt is een stabielere situatie ontstaan.

Binnen de pilot zijn diverse 3- en 4-ploegenroosters uitgetest.

De pilot is uitgevoerd bij 4 á 5 productiemachines. In elk projectteam waren 10 tot 12 deelnemers per machine.

#### KENMERKEN

- In 2008 is er een pilot gestart om afhankelijk van de marktvraag te kunnen gaan schakelen tussen 3, 4 en 5 ploegen.

- Duobanen. Bij SCA Hoogezand is er de mogelijkheid in duobanen te werken. Twee medewerkers vervullen 1 FTE. Belangrijk is de onderlinge communicatie en de communicatie naar het team te borgen. Een van de voordelen is dat het minder vaak voorkomt dat er extern capaciteit ingehuurd hoeft te worden omdat eerst de mogelijkheid bekeken wordt dat de duobaners invallen.
- Binnen de pilot zijn diverse 3- en 4-ploegenroosters uitgetoetst.
- Na de pilot zijn de successen overal ingevoerd en de medewerkers van de succesvolle pilots ingezet om anderen te informeren.
- SCA Hoogezand werkt met zelfsturende teams. Elk team is resultaatverantwoordelijk.
- Sinds 1,5 jaar wordt er met het 3-, 4- en 5-ploegensysteem gewerkt.
- De werkwijze is als volgt: Productieplanning krijgt van verkoop orders door en bepaalt benodigde productiehoeveelheden en het daarbij samenhangende productierooster. Hierin wordt het voorraadniveau meegenomen en de te verwachten productierendementen. Minimaal 28 dagen vooraf moet het nieuwe rooster bekend zijn. De medewerkers hebben geen invloed op de keuze.

#### BEST PRACTICES

- Tijdens de pilot fase is de OR actief betrokken binnen de werkgroep. Daarnaast is een referentiegroep van de werknemers betrokken en werd de vakbond door één persoon vertegenwoordigd.
- Communicatie is de succesfactor:
  - o Via het personeelsblad werd personeel en het thuisfront geïnformeerd.
  - o Er is een apart e-mail adres geopend voor vragen/communicatie. Hier kwamen veel praktische vragen binnen.
  - o Info meetings zijn georganiseerd.
  - o Via persoonlijk contact is veel info gegeven.
  - o Er is een inloopspreekuur opgezet.
  - o Op intranet is een infopagina gemaakt. Daarvan is overigens relatief weinig gebruikt gemaakt doordat de doelgroep weinig gebruik maakt van intranet.
- De focus was vooral gericht op productie. Door het vroegtijdig betrekken van bijvoorbeeld productieplanning had men sneller kunnen werken en zouden de resultaten beter zijn geweest. Achteraf kwam een aantal praktische planningsproblemen naar voren.
- De invoering van flexibel roosteren verlegt productie bottlenecks. Door een controller in het project te betrekken kunnen onvoorziene kosten voorkomen worden. Zo was de verpakkingafdeling / palletisering niet voorbereid op de variaties van aanvoer. De capaciteit hiervan diende met mens en machines vergroot te worden. Dit resulteerde in onvoorziene kosten.



## 8.2.SCA Gennepe

### Bedrijf:

SCA HYGIENE PRODUCTS Gennepe BV is een onderdeel van het Zweedse concern SCA. In 50 landen zijn er ongeveer 50.000 medewerkers. SCA Gennepe produceert incontinentiematerialen en luiers. De marktvraag kan zeer wisselend zijn. Als een grote order binnenkomt dan kan het gaan om enige honderdduizenden luiers die binnen weken geleverd dienen te worden. Verder staan de kosten in dit marktgebied onder druk. SCA Gennepe werkt al geruime tijd met zelfsturende teams. In 2002 is de functie van teamleider vervallen. Het management stelt de kaders vast en teams hebben daarbinnen beslisbevoegdheid.

### Aanleiding

SCA Gennepe heeft in 2005 aan den lijve ondervonden dat productielijnen verplaatst werden naar Polen. Een belangrijk strategisch tegenoffensief was de invoer van flexibel roosteren. Door de productie af te stemmen op de variaties van de markt worden voorraden verkleind en wordt de capaciteit van arbeid veel efficiënter benut. SCA is niet uit sociale overwegingen overgegaan naar flexibel roosteren. Het was noodzakelijk voor de (interne) concurrentiepositie.

Bij een aantal productielijnen is de marktvraag constant. Daar wordt nog steeds een vast ploegenrooster toegepast. Geeft een vast 5-ploegenrooster zekerheid? Bij SCA Gennepe wordt flexibel geroosterd met de zekerheid dat men het zelf mag regelen.

VAN – NAAR
<p>Van een vast 5-ploegenrooster naar een rooster dat is afgestemd op de gemiddelde marktvraag. Vanuit een jaarlijks vastgesteld basisrooster wordt op- of afgeschakeld.</p> <p>Teams worden steeds kleiner. Nu zijn de teams 2,3 tot 3,5 medewerkers.</p> <p>Reservediensten worden gebruikt om korte afwezigheid door ziekte of verlof op te vangen.</p> <p>Flexibel Minder Werken (FMW) is een pilot waarin 4 medewerkers een team van 3 FTE vormen.</p>
KENMERKEN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Vaste teambezetting.</li><li>- Zelfsturende teams sinds 2002.</li><li>- Een team is "eigenaar" van de productielijn.</li><li>- Vast basisinkomen medewerkers.</li><li>- Hoogte ploegentoeslag wordt jaarlijks i.o.m. vakbond en OR vastgesteld.</li><li>- De OR ziet het voordeel van flexibel roosteren in het grotere plaatje, namelijk overleven, voorkomen dat productie naar lagelonenlanden verplaatst. Ook de relaties met FNV en CNV zijn steeds goed geweest. Uiteraard hebben er wel (soms stevige) discussies plaatsgevonden.</li><li>- Opschakelmomenten worden 2 weken vooraf doorgegeven en afschakelmomenten 1 week vooraf. Indien kortere tijden aangehouden worden, gelden overwerk tarieven.</li><li>- Bij afschakelen vervallen nachtdiensten als eerste.</li><li>- Efficiënt werken en het halen van hoge productierendementen is ook voor een medewerker van belang. Zijn onregelmatigheid zal afnemen door het vervallen van nachtdiensten terwijl</li></ul>

de toeslag gelijk blijft. Acties om efficiëntie te verbeteren hebben nu meer draagvlak.

- Als een medewerker vrije dagen wil moet hij dit altijd doorgeven. Ook als het op dat moment (nog) buiten zijn werk rooster valt.
- De reservedienst is ingevoerd. Reservediensten vormen 14% van de inzet en dienen altijd ingevuld te worden. Bijvoorbeeld vervanging collega's, assistentie van bijvoorbeeld TD of projectmatig werk.
- Door de reservediensten is de drempel verlaagd om te snipperen. Niet een (ondeskundige) uitzendkracht zal de lege plek opvullen maar een vakkundige collega. Het team wordt daardoor dus minder belast door het vrij nemen van een van de teamleden.
- Er worden veel minder uitzendkrachten ingehuurd. Dit heeft een belangrijk effect op de productkwaliteit.
- De inzet(baarheid) van de teamleden en de uitwisselbaarheid wordt binnen het team bepaald.
- AAVN rekent de roosters een maal per jaar met hun software door. Voorheen was dit twee maal per jaar.
- De zelfsturing van de teams is een "heilig" goed. Ook als een team vanwege hogere toeslagen voor een zwaar rooster met relatief veel nachtdiensten kiest, dan wordt dit niet voorkomen. Na een ervaringsperiode is het team weer terug gegaan op een normaal rooster.
- Door invoering van flexibel roosteren is ongeveer één derde van de cao herschreven.
- Evaluatiemomenten lopen synchroon met de cao-onderhandelingen, dus elke twee jaar.
- Er loopt een pilot Flexibel Minder Werken (FMW) waarbij de bezetting van een lijn teruggaat van 4 naar 3 medewerkers. Iedereen werkt één dag per cyclus minder, het team regelt zelf wie wanneer. In vakantietijd werkt ieder full time (of is met vakantie).

#### BEST PRACTICES

- Er dient veel, heel veel tijd besteed te worden aan het informeren van medewerkers. Dit op vele manieren: persoonlijke gesprekken, groepsgewijze info meetings, schriftelijk etc.
- De persoonlijke gesprekken vergen veel tijd maar zijn enorm belangrijk. Veeg persoonlijke bedenkingen niet aan de kant (hoe klein ook), luister ernaar en doe er iets mee. Als de medewerker zich niet gehoord voelt zal hij zijn (werk)omgeving negatief beïnvloeden waardoor weer extra gesprekken en meetings nodig zijn.
- Informatievoorziening aan het thuisfront is een belangrijk aspect. Partner en gezinsleden hebben wel een mening maar worden maar zeer beperkt bereikt in de informatiestroom. Informatievoorziening via het personeelsblad kan hierin een rol vervullen.
- Veel tijd gaat zitten in de mythe dat flexibel roosteren de medewerker geld gaat kosten. Het doel was niet om kosten te besparen op de loonsom maar om concurrerend te blijven.
- Vasthoudendheid en overtuiging is van groot belang. Een belangrijke groep technisch operators nam uit onvrede ontslag maar 4 van de 6 zijn weer terug. Dit nadat zij in het personeelsblad een stukje hadden geschreven waarom ze weer terug wilden.
- Hulpmiddel voor inzet is een op competenties gebaseerde fleximatrix. Hierin staan 40 basisvaardigheden en 30 rolspecifieke vaardigheden. Medewerkers leiden elkaar op.
- Pas de drie i's van change management toe: Inform, Involve, Inspire.

### 8.3.Crown van Gelder

#### Bedrijf

Crown Van Gelder NV, kortweg CVG, is een zelfstandige papierproducent, genoteerd aan Euronext Amsterdam en gevestigd aan het Noordzeekanaal bij Velsen. Ca. 285 mensen werken hier aan een omzet van circa € 160 miljoen per jaar. CVG produceert specialiteiten voor grafische en industriële toepassingen in de sector houtvrij ongestreken en lichtgestreken (in-line) papier.

CVG heeft twee papiermachines die in vijfploegendienst volcontinu produceren. Op andere afdelingen wordt in dagdienst, twee- en vijfploegendienst gewerkt.

Met een productiecapaciteit van 220.000 ton papier per jaar behoort CVG niet tot de wereldwijd opererende grote papier concerns. Maar juist de flexibiliteit om snel te kunnen inspelen op specifieke wensen van opdrachtgevers is het sterke punt van CVG.

#### Aanleiding

De invoering van flexibel roosteren is gestart in 2006 op de afdeling AME (Afwerking Magazijn Expeditie) waar ongeveer 50 FTE in 2- en 5-ploegendiensten werken. De capaciteit van de bezetting was voornamelijk afgestemd op een maximale werkvraag waardoor er veel rustige momenten waren.

Het hoofd van dienst van AME zag in de flexibilisering een mogelijkheid om werkaanbod en werkvraag op elkaar te laten aansluiten. Daarnaast had de vakbond en CVG een wensenlijst om een aantal veranderingen in gang te zetten. Voorbeelden hiervan zijn: invoering van een gezonder rooster, verminderen hoeveelheid overwerk, invoering ouderenbeleid, verhogen van de aantrekkelijkheid voor parttime werk voor bijvoorbeeld vrouwen, het verhogen van de multi-inzetbaarheid en het verhogen van de output bij een gelijkblijvend aantal FTE's.

<b>VAN – NAAR</b>
<p>De eerste stappen van de pilot zijn in goed onderling vertrouwen met medewerkers en OR gezet. In goed overleg met de vakorganisaties zijn afspraken gemaakt over het veranderingsproces; evaluatiecriteria zijn vooraf opgesteld en er zijn enquêtes gehouden. Binnen negen maanden zijn de eerste veranderingen doorgevoerd.</p> <p>Van ploegen met een vaste samenstelling naar een variabele samenstelling. Van vast ploegenrooster naar een werkaanbod gevarieerd rooster. Individu had beperkte invloed op zijn werkrooster, zijn invloed is nu vergroot.</p> <p>Zes jaar later ziet het er heel anders uit. Door het invoeren van multifunctionaliteit in combinatie met het flexibiliseren van het rooster is er veel veranderd. Er is meer geproduceerd, met minder mensen, het ziekteverzuim is flink lager en het overwerk is omlaag gegaan. De veranderingen zijn niet gestopt, flexibilisering van werk is afgelopen jaren doorgegaan en een wens voor de toekomst is zelfroosteren.</p>
<b>KENMERKEN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Op afdeling AME relatief veel handelingen die tijdsafhankelijk zijn.</li><li>- Grote betrokkenheid van de medewerkers in het vinden van oplossingen.</li></ul>

- Geen leiding meer in de ploegendienst.
- Rooster is nu aangepast op dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse cyclus van werkaanbod.
- Optimalisatie van werktijden n.a.v. werkaanbod is een continu verbeterproces dat veelal vanuit werknemers wordt gestuurd.
- Van werken op één werkplek naar multi-inzetbaar over een aantal werkplekken.
- Een positieve cultuurverandering op de afdeling AME.
- Het basisrooster wordt voor medewerkers opgesteld. Hierin is rekening gehouden met variatie in werkaanbod en zijn individuele wensen verwerkt.
- Door dit basis-werkrooster op intranet te zetten en daarin ook vakanties en ziekte te vermelden hebben medewerkers goed inzicht in mogelijkheden om diensten (of delen ervan) te ruilen waardoor de autonomie is toegenomen.
- De medewerkers zoeken veelal zelf de mogelijkheden uit om hun werkrooster aan te passen en hebben al met collega's overlegd. Zij e-mailen hun voorstel door aan hoofd van dienst en teamleiders die het vervolgens verwerken in het werkrooster.
- Doordat nu iedereen kan zien wanneer collega's ziek zijn of op vakantie gaan is de onderlinge sociale betrokkenheid sterk toegenomen.
- Van 50 naar 40 FTE's bij verhoogde output.
- Ziekteverzuim is fors gedaald.
- Hoeveelheid overwerk is afgenomen, snipperuren worden regelmatig opgenomen.
- Hoeveelheid transportschades is afgenomen.
- De invoering van flexibel roosteren heeft (nog) niet geleid tot aanpassing van de cao.
- De medewerkers gaven bij de evaluatie aan te moeten wennen aan twee aspecten:
  - o A. doordat men afdelingsbreed werd ingezet raakte men zijn vaste maatje kwijt,
  - o B. omdat het rooster flexibel is, kan de regelmaat verdwijnen; sommige medewerkers vonden het rooster rommelig en het kostte even tijd voordat ze daar zelf ritme in aan wisten te brengen.

#### BEST PRACTICES

- Betrek direct alle partijen in de discussie om te komen naar een goed werkend systeem (MT, OR, vakbond, selectie medewerkers).
- Leg alle gesprekken en uitkomsten vast.
- Leg meer verantwoordelijkheden bij de medewerkers zelf. Waar voorheen een teamleider voor in te zetten was, kunnen medewerkers nu zelf een besluit nemen.
- Ga de discussie aan om de denkkaders daar waar mogelijk aan te passen.
- Zet het werkrooster op intranet en vermeld daarin ook vakanties en ziekte. Medewerkers kunnen nu zelf de mogelijkheden tot aanpassing vaststellen. Er ontstaat een meer sociale omgeving doordat men weet wanneer iemand ziek is of op vakantie gaat.
- Verbreek vaste teams waardoor afdelingsbelang i.p.v. teambelang nagestreefd wordt.

## 8.4.LUBRIZOL

### Bedrijf

Lubrizol is onderdeel van een groot internationaal bedrijf; er werken wereldwijd 6.000 tot 7.000 mensen. De fabriek in Delfzijl is opgestart in 1997. De fabriek bewerkt PVC, door het toevoegen van chloor. Het is een 24-7 fabriek, waar dus continu wordt geproduceerd.

Door het toevoegen van chloor is PVC beter bestand tegen hoge temperaturen, chemische invloeden en hoge druk. Daardoor kunnen dit type leidingen gebruikt worden bij sprinklerinstallaties en transportinstallaties voor chemische stoffen. Ondertussen is de grootste markt het Midden-Oosten en Azië geworden en levert Lubrizol Delfzijl speciale, onderscheidende producten die om meer maatwerk vragen.

In 1997 is de fabriek opgestart met een maximale capaciteit van 17.000 ton. De werkelijke productie bedroeg echter 8-9 duizend ton op dat moment. Tijdens de opstart was de bezetting 20 operators, 5 ploegen 4 man, 1 wachtchef en 1 hoofdoperator en 2 gewone operators. Minimum bezetting was 3 man. Nu, in 2012 is de maximale capaciteit 36 duizend ton en de werkelijke productie bedraagt 31 tot 32 duizend ton. Het bedrijf bestaat uit totaal 24 personeelsleden.

### Aanleiding

De aanleiding voor flexibel roosteren is dat het bedrijf als beleidsspeerpunten twee elementen benoemde: efficiënter produceren en benutten van authentieke kwaliteiten. Om efficiënter te produceren is veel nodig, waaronder roosters die aangepast kunnen worden aan de productievraag. Nadat de economische crisis in 2008 uitbrak, werd de noodzaak om verder de roosters te hervormen versneld uitgerold.

VAN – NAAR
Lubrizol begon met een vast volcontinurooster met 5 ploegen van 4 man en 5 wachtchefs. Na voortdurende hervorming van de roosters, afslanking van het aantal benodigde operators en wachtchefs draait de fabriek nu met 5 ploegen van 3 operators en 1 wachtchef. Bovendien draait de fabriek nu meer productie en zijn de omsteltijden drastisch afgenomen.
KENMERKEN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Relatief kleine plant.</li><li>- Flexibel Roosteren is onderdeel van grotere visie: efficiënter produceren en gebruik maken van authentieke kwaliteiten.</li><li>- Bedrijf groeit door naar specialisatie in maatwerk producten en is competitief vanwege unieke positionering en snelle omsteltijden.</li><li>- Veel aandacht voor het multi-inzetbaar maken van medewerkers: door het volgen van opleidingen, maar ook door deel te nemen in projectteam en voortdurend op wisselende werkplekken en met wisselende collega's te werken.</li><li>- Sterke leidinggevende die in staat was om met weerstanden om te gaan en met tegenslagen om te gaan.</li></ul>

<b>BEST PRACTICES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Formuleer een duidelijke visie en communiceer deze consequent en consistent met de mede-leidinggevenden.</li><li>- Flexibel roosteren is te combineren met multi-inzetbaarheid. Daarvoor zijn flexibele, goed opgeleide operators nodig!</li><li>- Flexibel roosteren gaat samen met minder controle door leidinggevenden. Daarvoor is vertrouwen nodig in het eigen personeel en het loslaten van de behoefte aan controle.</li><li>- Flexibel roosteren is een proces van kleine stappen, een proces van verbeteren en optimaliseren. Flexibel roosteren is daarmee nooit echt af, het kan altijd beter.</li></ul>

## 9. Conclusies en aanbevelingen

Dit project om kansen en mogelijkheden van flexibel roosteren te onderzoeken is allereerst opgezet vanuit de visie dat het een goed middel kan zijn om medewerkers aan te trekken en te behouden.

Uit de bedrijfsonderzoeken blijkt echter dat de aanleiding om te starten met een vorm van flexibel roosteren terug te brengen is naar een heel ander motief, namelijk het verbeteren van de concurrentiepositie. Door werkaanbod en vraag beter op elkaar aan te laten sluiten is er economische winst te behalen. De meeste bedrijven weten deze verandering om te zetten in een win-win situatie. Niet alleen het bedrijf profiteert maar ook de medewerker. Deze heeft in veel gevallen de mogelijkheid gekregen om werk en privé beter te combineren.

Onze verwachting was dat de motivatie om met flexibel roosteren te starten ook voortkwam uit het perspectief van aantrekkelijk werkgeverschap. Het is voor bedrijven steeds lastiger om goed personeel te vinden. Toch is dit niet de drijfveer geweest voor de geïnterviewde bedrijven om met flexibel roosteren te beginnen. Flexibel roosteren wordt (nog) niet gezien als een tool om nieuwe doelgroepen werknemers te kunnen interesseren. Wel blijkt dat bedrijven die het vanuit economisch oogpunt ingevoerd hebben, het zodanig ingericht hebben dat ze tegelijkertijd als werkgever aantrekkelijker zijn geworden voor hun personeel.

Onze onderzoeken onder werknemers en aankomende werknemers laten echter zien dat deze doelgroepen flexibel roosteren niet als erg aantrekkelijk zien. Medewerkers zien bij vaste roosters vooral voordelen op het gebied van de hoogte van het salaris, de mate van vrije tijd en de duidelijkheid van de roosters. Aankomende medewerkers zijn vooral geïnteresseerd in werkinhoud, salaris en carrièremogelijkheden.

Toch zien we bij de geïnterviewde bedrijven dat het flexibel roosteren wel degelijk heeft geleid tot een beter imago als werkgever (instroom) en beter behoud van personeel (uitstroom).

Om flexibel roosteren in te voeren dient er dus rekening gehouden te worden met weerstand onder medewerkers bij aanvang.

Het onderzoek onder medewerkers is samengevat in onderstaande tabel:

	<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<b>Vast roosteren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Extra salaris door ploegentoeslag</li><li>- Vrije tijd naast het rooster</li><li>- Duidelijkheid van het vaste rooster</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Moeilijk te combineren met andere activiteiten</li></ul>
<b>Flexibel roosteren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flexibele aanpasbaarheid aan privé-situatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Te complex, onmogelijk om roosters op te stellen</li></ul>

Ons advies is om bij het invoeren in te spelen op de voordelen en nadelen die medewerkers zien bij de roosters. Door medewerkers duidelijkheid te geven over de voordelen van vast roosteren, de hoogte van

het salaris, de mate van vrije tijd en de duidelijkheid van de roosters, maar ook door de angsten weg te nemen over de nadelen, kan weerstand weggenomen worden.

In de toekomst zal aantrekkelijk werkgeverschap belangrijker worden. We verwachten dan ook dat deze motivatie in de toekomst vaker doorslaggevend gaat worden om vormen van flexibel roosteren in te voeren. Flexibel roosteren kan dus een middel zijn of worden om het aanbod van werknemers zeker te stellen.

Een nieuwe manier van roostervorming kan in Nederland onmogelijk ingevoerd worden zonder draagvlak en commitment van de betrokken medewerkers. Pogingen om een vorm van flexibel roosteren in te voeren mislukken als doelen onvoldoende duidelijk zijn en invloed van werknemers te beperkt is.

De weg naar de oplossing is belangrijker dan de oplossing zelf.

De weg die doorlopen wordt om tot een nieuwe manier van omgang met werkroosters te komen bepaalt het succes ervan. Drie aspecten zijn essentieel:

1. Vertrouwen.
2. Integriteit en openheid.
3. Communicatie en nog eens communicatie.

Wanneer één van deze aspecten onvoldoende aandacht krijgt, is de kans op falen of oponthoud groot. Diny Leppers (SCA Gennep) zei treffend dat het gaat om de drie i's van change management: *inform*, *involve* en *inspire*.

De meeste energie gaat zitten in *inform*. Trek alles uit de kast om de medewerkers en het thuisfront te informeren en wees niet bang te overdrijven. Betrek medewerkers vanaf het begin en leg de aanleiding en de doelstellingen helder uit. Zoek naar gezamenlijke redenen om te veranderen. Het moet voor iedereen helder zijn waarom de verandering noodzakelijk is en wat het moet gaan opleveren. Mensen gaan een brug pas over als ze verlangen naar de overkant.

Kies een plek voor een pilot waar het al goed gaat. De kans van slagen van het project verkleint als er op de pilotplek al andere "ruis" in de vorm van onrust, onvrede of onderlinge spanningen aanwezig is. De leden van de werkgroep kunnen goed ingezet worden om andere werknemers te inspireren. De werknemers ervaren zelf de voordelen en delen dat met collega's.

Maak duidelijk dat er ook echt een weg terug is. De durf om te experimenteren ontstaat pas als er fouten gemaakt mogen worden en een keuze teruggedraaid kan worden. Dan is men bereid de comfortzone te verlaten om een experiment aan te gaan.

Openheid en integriteit is essentieel om ook gedurende de pilotfase het vertrouwen te blijven houden. Alleen al het vermoeden dat er een verborgen agenda is, of dat er doelen zijn die niet uitgesproken worden, zal niet bijdragen aan een goed verloop van de pilot. Het regelmatig terugkoppelen naar de gezamenlijke doelstellingen kan daarbij helpen.



Geef een brede groep medewerkers een rol in de werkgroep die de pilot trekt. Geef daarin ook uitgesproken tegenstanders een rol. De rol van een leidinggevende is slechts faciliterend, hem moet deze rol wel liggen.

De werkgroep zal tijdens de pilotperiode een team gaan vormen. Het teammodel van Patrick Lencioni kan daarbij goed helpen om het team succesvol te laten zijn. (Zie zijn boek "De 5 frustraties van teamwork. Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft")

Er lijkt een relatie te zijn tussen de invloed van de medewerkers op hun werkrooster en de inzet van zelfsturende teams. Er is nader onderzoek nodig om te kunnen vaststellen of zelfsturende teams een voorwaarde zijn voor succesvolle invoering van flexibele roostervormen.



## 10. Informatie en inspiratie

TNO rapport - R10572/031-20463.01.07

Een overzicht van individueel roosteren in Nederlandse organisaties

8 november 2010

Auteurs: A Brugman, EJ van Dalen, L van Hoven

Brochure

Nederlands centrum voor sociale innovatie (NCSI)

Individueel roosteren, kansen voor werkgevers en werknemers

2009

werkgroep Flexibel organiseren en zelfroosteren

ISBN 9789079867028

Rapport

Arbeidstijdenmanagement en prestatieverbetering. Een leidraad

Auteurs ir. J.H.M.M. Spiertz en drs. M.D. Stadler

september 2008

Projectnummer Dagindeling- ESF 3 E04-62

Uitgever TIG Diensten Bedrijfsinnovatie BV

Internet

Je eigen rooster

Stappenplan om tot een goed rooster te komen (PDF)

Individueel roosteren

[www.fnvbondgenoten.nl](http://www.fnvbondgenoten.nl)

Artikel

Licht op de Nacht, *Nachtarbeid & Gezondheidsbeleid*

Auteurs: Sander van Eekelen, Circadian Netherlands, Coen van Limborgh, Syntro, Sam Groen, adviseur  
Arbeidstijden, FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten, Utrecht, september 2011

Artikel

SCA Gennep wint AWWN-Innovatietrofee met zelfsturingsbeleid

Zelfsturing haalt het beste naar boven

Uit "Werk geven", het vakblad van AWWN, nummer 4

Auteur: Ank van Lier

[www.AWWN.nl](http://www.AWWN.nl)

Boek

Zelfsturing, een nieuwe kijk op organisaties

Auteurs: Diny Leppers en Gertie Eikenaar

Pearson Benelux, 1e druk, 2011,

ISBN 9789043022071

Adecco White Paper

De nieuwe competentie: Integrale Flexibiliteit

November 2010

Boek

De 5 frustraties van teamwork. Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft.

Auteur: Patrick Lencioni

13e druk, 2012

ISBN 978 90 470 0196 6

## 11. Dankwoord en contactgegevens

Dit rapport is mede mogelijk gemaakt door:

- Regiegroep chemie, [www.regiegroepchemie.nl](http://www.regiegroepchemie.nl)
- OVP, [www.ovp.nl](http://www.ovp.nl)
- SCA HYGIENE PRODUCTS Hoogezand BV, Greetje Elsinga, [www.sca.com](http://www.sca.com)
- SCA HYGIENE PRODUCTS Gennep BV, Diny Leppers, [www.sca.com](http://www.sca.com)
- Crown van Gelder NV, Gea ten Hoeve en Willem Spanjaard , [www.cvg.nl](http://www.cvg.nl)
- LUBRIZOL Delfzijl, Grainne Barsema, Jaap Wezeman, [www.lubrizol.com](http://www.lubrizol.com)

Verder wil ik Sonja van Venrooij, Eveline van Hoppe, Hans Sliepenbeek en Kees Noort bedanken. Zonder hun inzet en inbreng was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

*10 juni 2012*

*Jos van Rijswijk*

### Regiegroep Chemie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Regiegroep Chemie, als onderdeel van het Human Capital programma.

[www.regiegroepchemie.nl](http://www.regiegroepchemie.nl)

De Human Capital Agenda van de topsector Chemie is te downloaden via

<http://www.top-sectoren.nl/humancapital/sites/default/files/documents/HCA%20Chemie.pdf>

Contactgegevens:

VAPRO

Loire 150

Postbus 24090

2490 AB Den Haag

[info@vapro.nl](mailto:info@vapro.nl)

[www.vapro.nl](http://www.vapro.nl)

Regiegroep Chemie

[hcc@regiegroepchemie.nl](mailto:hcc@regiegroepchemie.nl)

[www.chemiewerkt.nu](http://www.chemiewerkt.nu)

