

# Snelle roosters, fitte werknemers

Ploegendiensten kunnen flink belastend zijn. Om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten, experimenteerde Forbo met een nieuw rooster. Met succes.

**Tekst** Marieke Verouden en Sarike Verbiest





## 'Medewerkers moeten op een gezonde manier hun pensioen kunnen halen. En een vitale werknemer levert meer op'

Forbo Novilon is een productiebedrijf dat onderdeel is van de Forbo Group. De fabriek is gevestigd in Coevorden en produceert en ontwikkelt vinyl vloerbedekking. Er werken op dit moment zo'n 250 medewerkers. De productie is continu, waardoor de medewerkers in verschillende ploegendienstroosters lopen, afhankelijk van de productielijn waaraan zij werken. Forbo Flooring Systems heeft samen met de vakverenigingen en ondernemingsraden in het kader van het project Duurzame Inzetbaarheid een concrete opdracht geformuleerd voor het verkennen van mogelijkheden om het huidige zogeheten drieploegendienststelsel om te vormen naar een duurzame variant. De uitkomsten van het DI-project vormen de input voor de komende CAO-onderhandelingen.

Forbo Flooring Systems heeft een scala aan tools om medewerkers duurzaam inzetbaar te laten zijn. Maar het bedrijf ziet echter ook dat de werkprocessen nog duurzamer kunnen zijn. Productiemanager Jan Willem van der Meulen hecht belang aan de duurzame inzetbaarheid van zijn mensen: "Ik wil dat mijn medewerkers op een gezonde manier hun pensioen halen. Dat hoort bij goed ondernemerschap. Als je iets kan bijdragen moet je dat doen als bedrijf. En een vitale medewerker levert je als bedrijf ook rendement op."

### Drieploegenrooster

In de productie van Forbo Novilon werken medewerkers aan meerdere productielijnen in een klassiek drieploegenrooster op onregelmatige werktijden. Het kenmerk van een drieploegendienst is dat het etmaal wordt opgedeeld in drie diensten van elk acht uur. Forbo hanteerde een achterwaarts roterend rooster: in deze variant werkt men in de eerste week een

nachtdienst (van 22.00 uur tot 6.00 uur), in de tweede week een middagdienst (14.00 uur tot 22.00 uur) en in de derde week een ochtenddienst (6.00 uur tot 14.00 uur). Hierdoor heeft men in drie weken tijd elke dienst gewerkt. In de vierde week begint het ploegenrooster weer opnieuw.

### Steeds zwaarder

Uit onderzoek blijkt dat het werken op onregelmatige werktijden gezondheidsrisico's met zich meebrengt en belastend is voor de werk-privébalans van medewerkers. Vandaar dat de focus voor het project is gelegd op het drieploegendienstrooster. Forbo Novilon heeft te maken met een vergrijzend personeelsbestand en merkte dat medewerkers met name de nachtdiensten steeds zwaarder begonnen te vinden. Daarnaast is de productievraag bij Forbo Novilon toegenomen. Dit maakt dat ze op zoek zijn gegaan naar een nieuw rooster dat duurzamer is én past bij de nieuwe bezettingseisen. "Het is een moeilijk vlak om je op te begeven. Je wilt graag het beste voor je personeel, maar de omstandigheden moeten er ook zijn. Je moet op zoek naar een balans", aldus Van der Meulen.

Hoe pakte Forbo het aan? Een werkgroep bestaande uit productiemanagement, medewerkers, planning, HR en OR boog zich over de opties voor een nieuw, duurzamer rooster dat beter aansluit op de behoeften van de medewerkers én bij de productievraag. De werkgroep werd zo samengesteld dat alle belangen in de organisatie vertegenwoordigd waren. In een brainstormsessie werd naar boven gehaald welke elementen in het rooster als zwaarst werden ervaren en wat de oplossingsrichtingen waren.

De medewerkers in de werkgroep hebben daarnaast gesprekken met hun collega's gevoerd over hun ervaringen met het drieploegenrooster. Ook peilden ze de reacties op de ideeën uit de brainstorm. Het bleek dat vooral de nachtdiensten en vroege ochtenddiensten (voor 7:00 uur) als zwaar werden beoordeeld, zeker als het er vijf achter elkaar zijn. Ook bleek dat men open stond voor het uitproberen van een nieuw rooster waarin lijnen met elkaar werden gecombineerd.

### Opties nieuw rooster

Vervolgens hebben de planner, twee medewerkers en HR zich gebogen over de opties voor een nieuw rooster waarin er minder dezelfde diensten achter elkaar worden gedraaid (zie kader pag 29) en waarmee aan de groeiende productievraag bij twee productielijnen kon worden voldaan. De twee productielijnen konden met elkaar worden gecombineerd. Daar kwamen drie opties voor een nieuw rooster uit.

TNO heeft deze drie opties vervolgens beoordeeld op duurzame inzetbaarheid. Eén optie viel daarmee af. Daarin zaten te veel diensten achter elkaar: eens in de vier weken een reeks van zeven diensten achter el-





## Medewerkers geven aan dat ze beter slapen, minder slaap nodig hebben en zich ook fitter voelen

kaar. Daarmee bleven twee opties over. Die twee zijn voorgelegd aan alle medewerkers in een bijeenkomst waarin TNO uitlegde hoe roosters van invloed zijn op het bioritme en de duurzame inzetbaarheid. Ook lichtte TNO de beoordeling van het bestaande rooster en de twee alternatieven toe.

### Minder nachtdiensten

Hierna mochten de medewerkers hun stem uitbrengen. Ze stemden met een grote meerderheid (80 procent) voor een rooster waarbij men in de eerste week drie ochtenddiensten en twee middagdiensten draait, in de tweede week een middagdienst, twee nachtdiensten en dan weer een middagdienst. In de derde week draait men twee nachtdiensten en na twee rustdagen werkt men twee ochtenddiensten. In de vierde week begint men met twee rustdagen en daarna twee middag- en twee nachtdiensten. In vergelijking met het klassieke drieploegenrooster scoort dit rooster qua duurzame inzetbaarheid beter op het aantal nachtdiensten achter elkaar, op de rotatierichting en op de rotatiesnelheid (zie kader). Bovendien zitten er twee nachtdiensten minder in het rooster in een periode van twaalf weken. Productiemanager Jan Willem van der Meulen is trots op de gedegen aanpak. "Het is goed dat we met een multidisciplinaire groep mogelijkheden hebben ver-

kend, dat er voorstellen vanuit het team zelf zijn gekomen en dat we veel hebben gecommuniceerd met de achterban. De objectieve toetsing door TNO schepte vertrouwen. Ook het keuzemoment voor verschillende roosteropties is goed geweest voor het draagvlak."

### Vragenlijst

Ondanks wetenschappelijke inzichten over gezonde roosters is het altijd afhankelijk van de specifieke organisatieomgeving, of een rooster ook daadwerkelijk als prettiger wordt ervaren. Om te ervaren of het nieuwe rooster duurzamer is, hebben de medewerkers het een half jaar uitgeprobeerd. In de pilot wilde het bedrijf ook meten of medewerkers zich in het nieuwe rooster inderdaad fitter zijn gaan voelen. Doel was

ook om te onderzoeken of het nieuwe rooster bij kan dragen aan de duurzame inzetbaarheid op de lange termijn. Daarom hebben de medewerkers voordat ze in het nieuwe rooster gingen werken, een vragenlijst ingevuld. De volgende elementen van duurzame inzetbaarheid kwamen aan de orde:

- Slaapkwaliteit: nachtrust algemeen en slapen na de nachtdienst.
- Herstelbehoefte: de mate waarin werknemers na het werk problemen ervaren met het herstel van (in)spanningen op het werk.
- Tevredenheid van medewerkers met verschillende roosterelementen.
- Werk-privébalans van medewerkers.
- Vitaliteit: de fysieke en mentale gezondheid.

Dezelfde vragenlijst werd aan het einde van de pilot nog een keer door de medewerkers ingevuld. Door de nameting met de voormeting te vergelijken, kon onderzocht worden of er een verbetering was opgetreden. Omdat het in een halfjaar tijd lastig kan zijn om statistische verschillen te vinden, zijn met de vier ploegen in de pilot ook evaluatiebijeenkomsten gehouden. Daarin konden medewerkers reageren op de resultaten van de voor- en nameting en deze aanvullen met hun persoonlijke ervaringen. De pilot is mede

### SNEL ROTEREND ROOSTER

Uit onderzoek blijkt dat een snel voorwaarts roterend rooster meestal als prettiger wordt ervaren en gezonder is.

Bij een voorwaartse rotatierichting volgen de diensten elkaar met de klok mee op: dus van ochtend naar middag naar nacht.

Dat past het beste bij het natuurlijke bioritme.

Onder rotatiesnelheid wordt het aantal diensten op rij van één soort verstaan. Hoe meer opeenvolgende (nacht)diensten, hoe meer het lichaam zich gaat aanpassen. Een snel roterend rooster blijkt minder gezondheidsklachten tot gevolg te hebben dan een langzaam roterend rooster. Twee tot drie dezelfde diensten op een rij heeft de voorkeur.



mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds in het kader van duurzame inzetbaarheid.

## Effecten

In vergelijking met het oude drieploegenrooster wordt het nieuwe ploegenrooster door de medewerkers positief beoordeeld. Zo zijn ze meer tevreden over:

- Het lagere aantal aaneengesloten middag- en nachtdiensten. (Voor de pilot was onder de 50 procent daarover tevreden en na de pilot bijna 90 procent.)
- Het sneller wisselen van diensten (50 procent voor de pilot en 72 procent na de pilot).
- Het voorwaarts roteren van de diensten van ochtend, naar middag, naar nachtdienst in plaats van andersom (48 procent voor de pilot en 75 procent na de pilot).
- Omdat nu ook op zaterdag wordt gewerkt, zijn werknemers minder tevreden over het aantal hele weekenden vrij (na de pilot is 44 procent daarover ontevreden).

## Beter slapen

Verder is er een trend zichtbaar van een verbeterde slaapkwaliteit, een lagere herstelbehoefte en een hogere vitaliteit. In de evaluatiesessies gaven medewerkers aan dat ze beter slapen, met minder slaap toe kunnen en zich fitter voelen. Er was geen verschil waarneembaar voor de werk-privébalans op basis van de vragenlijsten. Uit de evaluatiesessies kwam wel naar voren dat medewerkers problemen ervaren met de werk-privébalans wat betreft de weekenden. Minder vrije weekenden vinden de medewerkers lastig voor de sociale activiteiten, zoals sport (van de kinderen) en een weekendje weg. Een medewerker

geeft wel aan: "Mijn gezin zegt dat ze mij in het nieuwe rooster vaker zien." Dat komt door de snellere rotatie die meer uren vrije tijd tussen de diensten met zich meebrengt. Dat is goed voor het herstel, maar dus ook voor het thuisfront prettig.

## Sociale leven

Met name als men al jaren gewend is om volgens een bepaald rooster te werken, bestaat er een drempel om te veranderen. Veel medewerkers hebben immers hun sociale leven rondom het bestaande rooster georganiseerd. Met een nieuw rooster moet dat ook opeens veranderen. Van der Meulen is blij met de resultaten: "De grootste gemene deler is positief over het nieuwe rooster, ondanks dat er vooraf weerstand was. Het grootste deel van de medewerkers werkte al 25 jaar in hetzelfde rooster. Niemand klaagde erover. Dus de roep om verandering kwam niet vanaf de werkvloer. Soms moet je problemen een stap voor zijn."

Hoewel sommige medewerkers voorafgaand aan de pilot sceptisch waren over het nieuwe rooster, zijn ze blij dat ze een pilot hebben gedaan om het uit te proberen. "Je weet het pas als je het probeert. Anders blijft altijd de gedachte: hoe zou het zijn geweest?", aldus een medewerker.

## Aandachtspunten

Hoewel de cao-onderhandelingen nog van start moeten gaan, werkt Forbo Novilon ook na de pilot nog steeds op de productielijnen in het nieuwe ploegenrooster. In ieder geval tot er meer duidelijkheid is over de uitkomsten van de cao-onderhandelingen. De vakbewegingen en de ondernemingsraad zijn hiermee akkoord gegaan.

Forbo Novilon wil de komende tijd extra aandacht besteden aan een aantal zaken.

Zo rapporteert één op de vijf werknemers een hoge herstelbehoefte. Hoewel dit niet direct tot (gezondheids)problemen hoeft te leiden, is het belangrijk te blijven monitoren. Forbo Flooring Systems zal de gezondheid en het welzijn van de ploegdienstmedewerkers periodiek blijven meten om ook de langetermijneffecten van het nieuwe rooster goed in kaart te brengen. Dit kan door vragen over slaapkwaliteit en herstelbehoefte toe te voegen aan het PMO.

## Vrije weekenden

Een ander punt van aandacht is de ontevredenheid over het aantal vrije weekenden. Huidige initiatieven om tijdens de weekenden met een lagere bezetting te draaien, zijn hiervoor een goede oplossing. Dit is mogelijk door de complexe producten aan het begin van de week en niet in het weekend te plannen. Daarnaast kunnen medewerkers bewust hun snipperdagen in de weekenden inzetten.

De fabriek in Assendelft, Forbo Flooring, is na de zomer ook een pilot met nieuwe roosters gestart. De voornaamste wijzigingen zijn daar dat er, voortbordurend op het klassieke drieploegendienstrooster, minder nachtdiensten worden gelopen, namelijk eens in de vijf weken in plaats van eens in de drie weken. Dat is mogelijk door de productiecapaciteit meer overdag te benutten. Ook daarvan worden de effecten op de duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht.



**Marieke Verouden** is HR-manager van Forbo Flooring Systems. Medeauteur **Sarika Verbiest** is onderzoeker/adviseur bij TNO..