

Naar een verantwoord ploegendienstmanagement

De noodzaak tot veranderingen in ploegendiensten wordt gevoeld als gevolg van vergrijzing en ontgroening. Collectieve ontzietmaatregelen zijn niet meer toereikend. Het veranderen van ploegdienstroosters met nachtarbeid is echter een gevoelig en complex onderwerp. Daarom is – in het belang van gezonde en fitte medewerkers, een doelmatige bedrijfsvoering en een flexibele en klantgerichte operatie – verantwoord ploegdienstmanagement nodig. Dat moet niet alleen worden overgelaten aan operationeel leidinggevenden, maar is ook een zaak van HR, Operations en Control op tactisch en strategisch niveau. Verantwoord ploegdienstmanagement vereist een helder proces met betrokkenheid van medewerkers, onafhankelijke deskundigheid, informatie en intensieve communicatie.

Jan de Leede

Inleiding

Nachtarbeid is een risicofactor voor de gezondheid. Er is veel onderzoek gedaan naar onregelmatig werken en steeds weer komt met name nachtarbeid als belangrijkste factor naar voren. Het werken in de nacht verstoort het bioritme en wetenschappers weten steeds beter hoe dat kan bijdragen aan verhoogde risico's op vermoeidheid en prikkelbaarheid op de korte termijn en allerlei ziekten op de lange termijn. In de inleiding van dit dossier is daarover genoeg geschreven.

De naïeve verwachting is dat een onderwerp als nachtarbeid dat raakt aan de gezondheid van werknemers ook veel aandacht heeft van werkgevers. Immers, ploegendiensten met nachtarbeid kunnen een relatief grote impact hebben op de prestatie (alertheid, veiligheid) en op verzuim. En toch is de aandacht voor dit onderwerp maar beperkt. We zien twee redenen. Ten eerste is het een zeer gevoelig onderwerp. Als je aan de roosters van medewerkers gaat sleutelen, dan kom je aan de emotie. Werktijden zijn na het salaris vaak de belangrijkste arbeidsvoorwaarde voor medewerkers. Het raakt direct aan hun werk-privéritme. Bovendien zijn werktijden stevig ingebed in regelgeving vanuit de wet, cao en personeelshandboeken. Veranderingen in ploegdienstroosters zijn daarom veelal niet favoriet bij productiemangers of zorgmanagers. Ten tweede is het een complex onderwerp, niet alleen vanwege de wet- en regelgeving, maar ook vanwege de verknoping met de bedrijfsvoering, de klantvraag en het proces. Keuzes in formatie en bezetting zijn gebaseerd op de marktvrage, het productie- of dienstverleningsproces, de bedrijfsvoering en de arbeidsmarkt (Van Dalen & De

Leede, 2016). Dat klinkt ingewikkeld en dat is het vaak ook. Het onderwerp ligt daarom vaak gefragmenteerd op diverse tafels. Wie is eigenaar? Operations? HR? Control? En op welk niveau?

Het gevolg is dat het onderwerp ploegendiensten vaak wordt overgelaten aan operationele leidinggevenden. Er is weinig beleid vanuit HR of Operations, hooguit zijn er formatie- en bezettingsnormen. Maar er is doorgaans weinig beleid op het inzetten en inroosteren van medewerkers. Weinig beleid op het voorkomen en reduceren van de gezondheidsrisico's. De werknemers moeten doorgaans van hun collega's leren hoe ze met ploegendiensten om kunnen gaan. Praktische vragen over slapen, voeding en beweging in en na nachtdiensten worden hooguit aan elkaar gesteld, maar er is weinig sturing en voorlichting vanuit de werkgever. Hoewel gelukkig het laatste decennium geleidelijk de aandacht voor leefstijl en ploegdienst toeneemt (FNV, 2013). Een ander gevolg is dat de noodzaak tot veranderingen in ploegendiensten vaak wel wordt gevoeld, maar er weinig ervaring is opgebouwd om tot veranderingen te komen.

Alleen al vanwege de vergrijzing en ontgroening is het noodzakelijk om tot ergonomisch meer verantwoorde roosters te komen. En tot meer maatwerk. Collectieve ontzietmaatregelen vanaf een bepaalde leeftijd zijn niet meer toereikend, sterker nog, ze zijn soms ook nog contraproductief. De vraag is dan ook waar een verantwoord ploegdienstmanagement aan moet voldoen en in het bijzonder hoe veranderingen in ploegdienstroosters effectief tot stand kunnen komen. Dit artikel reikt enige ingrediënten aan voor verantwoord ploegdienstmanagement.



Informatie verstrekken

Verantwoord ploegendienstmanagement begint met kennis en informatie. Bij alle belanghebbenden dient in de eerste plaats voldoende up-to-date informatie beschikbaar te zijn over de risico's die verbonden zijn aan onregelmatig werken en nachtarbeid en in de tweede plaats over individuele maatregelen.

Informatie over risico's

Voorlichting over risico's is noodzakelijk om het belang van eventuele aanpassingen van roosters of gedrag te kunnen laten slagen. Het werken op onregelmatige tijden heeft gevolgen voor het lichaam en voor het sociale leven. Het lichaam heeft allerlei biologische klokken die verstoord raken door het werken op onregelmatige tijdstippen. Ook leidt het meestal tot minder slaap, of minder goede slaap. Bovendien leidt het tot verstoringen in het sociale leven. Al deze verstoringen kunnen leiden tot directe effecten op vermoeidheid, gemoed en prestaties. Maar er kan ook een langere termijn effect zijn op de gezondheid. Voorlichting is dus nodig voor zowel de korte- als de langetermijnrisico's. Zonder kennis hierover passen mensen hun gedrag niet aan.

Informatie over maatregelen

In de tweede plaats gaat het om informatie over mogelijke maatregelen die genomen kunnen worden. Daarbij maken we onderscheid tussen individuele maatregelen en organisatorische maatregelen. De individuele maatregelen betreffen vooral de leefstijl: het 'leven naar de ploegendienst', ofwel het rekening houden met voeding, beweging en slaap. Inmiddels is daar zoveel over bekend dat het tot de zorgplicht hoort van werkgevers om hierover informatie te verschaffen aan medewerkers. Voedingsadviezen zijn er te kust en te keur, en verschillen ook wel, maar over het algemeen geldt dat in de nacht (met name de tweede helft van de nachtdienst) minder suiker- en koolhydraatrijke producten gegeten moeten worden. Als er 's nachts al gegeten wordt, dan in het eerste deel van de nacht en vooral vezel- en eiwitrijke producten.

Ook informatie over slaapritme en over beweging is nodig om op een verantwoorde manier met nachtarbeid om te kunnen gaan. Aanbevelingen over medicijngebruik en over het sociale leven horen hier ook bij.

Elementen bij verandering

Verantwoord ploegendienstmanagement bestaat in het bijzonder uit het toepassen van de beschikbare kennis over ergonomisch verantwoorde roosters en het aanbieden van keuzevrijheid om maatwerk voor individuele medewerkers mogelijk te maken. Als er ergonomische verbeteringen te realiseren zijn, in de vorm van een 'gezonder' rooster, dan betekent dat nogal wat. Een ander ploegendienstrooster is ingrijpend voor bedrijfsvoering en medewerkers. Het gaat om aanpassingen van het werk- en leefritme van medewerkers. Hier volgen enkele aandachtspunten voor het veranderen van roosters, gebaseerd op ervaring en onderzoek (NCSI, 2009; Jeppesen, 2013; Verbiest & van de Ven, 2014; Goudswaard et al., 2015).

Betrokkenheid medewerkers

Een van de belangrijkste succesfactoren voor verantwoord ploegendienstmanagement is de betrokkenheid van de medewerkers. Natuurlijk is de keuze voor een beter ploegendienstrooster gebaseerd op ergonomische expertise en bedrijfsinhoudelijke keuzes. Maar de betrokkenheid van de medewerkers bij de keuze voor andere schema's is essentieel. Zij moeten het nieuwe schema gaan draaien. De vraag is hoe die betrokkenheid vorm te geven. We noemen twee aspecten. Een eerste aspect is de directe participatie. Het meedoen van enkele medewerkers in de projectgroep die de verandering voorbereidt is belangrijk voor het draagvlak. Zorgvuldige keuze van deze sleutelfiguren is van groot belang. Vaak is het een enthousiast groepje voortrekkers. Dan is het belangrijk dat dit niet alleen de 'meelopers' van het management zijn, maar dat zij juist voldoende gewicht en overtuigingskracht hebben. Vaak is een criticaster gewenst. Als die het voordeel van de verandering gaat

zien, kan deze persoon veel betekenen voor het proces. Ook ondernemingsraadleden kunnen deelnemen in de projectgroep. Een tweede aspect is het informeren van de ondernemingsraad en vakbonden. Dat is het formele traject. Een roosterwijziging is een wijziging van een 'werktijdenregeling' en dus instemmingsplichtig in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden: *WOR art. 27, lid 1b: De ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van een werktijd- of een vakantieregeling.* Informeren is dus niet genoeg, er zal een formele instemmingsaanvraag moeten komen. Een van de dilemma's bij roosterwijzigingen is of er een pilot gedaan moet worden met een evaluatie (zie hieronder) of niet. Voor het doen van een pilot (indien het een beperkte groep betreft, tijdelijk is en redelijkerwijs teruggedraaid kan worden) is geen instemming van de OR nodig. Maar meestal wordt weliswaar een looptijd afgesproken met een evaluatiemoment, maar kan men moeilijk terug naar de oude situatie. Juist dan is het tijdig informeren en betrekken van de OR van groot belang voor het draagvlak. Ook de vakbonden spelen hierin een rol, zeker als de roostervarianten in de cao terecht komen, of wanneer de roostervarianten in de cao gewijzigd worden.

Inschakelen onafhankelijke deskundigen

In dergelijke gevoelige verandertrajecten is het inschakelen van een onafhankelijke deskundige zeer effectief. Onafhankelijk betekent dat de deskundige de posities en belangen van werkgever en werknemer goed kan afwegen. Inhoudelijke expertise over ergonomisch verantwoorde schema's is daarbij zeer gewenst, evenals ervaring met soortgelijke verandertrajecten. Sommige projecten in Nederland zijn begeleid door teams van deskundigen afkomstig uit kringen van zowel werkgevers als werknemers.

Helder proces

Verder is het belangrijk om het proces inzichtelijk te houden. De timing van het proces, de te volgen stappen en de procedure om tot een keuze te komen moeten helder zijn voor alle betrokkenen. Een van de heikele punten is de keuze voor een nieuw rooster. Inhoudelijke argumenten vanuit de ergonomie en vanuit het bedrijfsmatige proces zijn hierin van belang, maar het gaat ook om het keuzeproces door de medewerkers zelf. In hoeverre voelen zij zich eigenaar van het nieuwe rooster. Dat wordt in belangrijke mate bepaald door hun betrokkenheid bij het keuzeproces. Bij het voorleggen van enkele alternatieven aan de medewerkers is daarom informatieverstrekking van groot belang, maar ook communicatie over het keuzeproces indien er verschillende opties voor een nieuw rooster zijn. Wordt er een peiling gedaan onder de medewerkers en zo ja, wanneer is er voldoende draagvlak? Vooraf dient duidelijk te zijn of het gaat om de meerderheid (50% plus één) of een gekwalificeerde

meerderheid (65% of iets dergelijks). Voordeel van een gekwalificeerde meerderheid is dat de groep tegenstanders in elk geval veel kleiner is dan de groep voorstanders. Een gekwalificeerde meerderheid is echter alleen haalbaar bij een keuze uit twee opties. Bij meer opties ligt het daarom voor de hand om tweemaal een peiling te doen (met getrapte verkiezingen waarbij de twee meest populaire roosters nog eens voorgelegd worden), of te volstaan met een kleinere meerderheid. Hoewel dit op het eerste gezicht omslachtig kan overkomen, zijn peilingen tegenwoordig met digitale tools vrij efficiënt te organiseren.

Niet iedereen is altijd tevreden

Een nuchtere vaststelling is de ervaring dat – welk rooster ook voorgelegd wordt – niet iedereen tevreden gemaakt kan worden. Er bestaan nu eenmaal verschillen tussen mensen en de voorkeuren voor roosters kunnen danig uiteenlopen. Daarom is het van belang om niet meteen bij het eerste protest een ploegdienstrooster aan te passen. Sommige medewerkers gedijen nu eenmaal beter bij vier of vijf nachten achtereen, ook al is dat ergonomisch minder verantwoord. Andere medewerkers vinden één of twee nachten achtereen werken veel prettiger. Met andere woorden, je kunt niet iedereen tevreden krijgen. Wel is het altijd goed om bezwaren serieus te nemen, door te vragen naar achtergronden en eventueel mogelijkheden aan te bieden voor individuele maatregelen. Juist vanuit de vaststelling dat mensen verschillen in hun voorkeuren voor werktijden is de laatste tien jaar het zelfroosteren flink toegenomen. Individuele keuzevrijheid aanbieden is mogelijk, zelfs in de vanouds collectieve ploegdienstsystemen (Goudswaard, et al., 2015).

Evaluatie

Verantwoord ploegdienstmanagement vergt ook evaluatie. Een voor- en een nameting is nodig om de effecten van de verandering te kunnen meten. Ook dat is een nogal kritisch proces. Twee aspecten zijn hierbij van belang. Ten eerste gaat het om de timing. Juist omdat een roosterwijziging, zeker als het nachtarbeid betreft, een grote impact heeft op het leefpatroon van medewerkers is het van belang om niet te snel over te gaan tot evaluatie. Na twee tot drie maanden in een nieuw rooster gelopen te hebben meet je nog steeds de onrust van de verandering zelf. Mensen zijn zich dan nog aan het aanpassen aan de nieuwe omstandigheden. Het ritme van thuis en het sociale leven moet zich aanpassen aan de nieuwe situatie. Bij een te vroege meting (minder dan drie maanden na invoering) wordt dan ook vaak nog niet de gewenste verbetering van tevredenheid of gezondheid gemeten. Dat heeft langer de tijd nodig. Bovendien zijn na drie maanden nog niet alle perioden van het jaar gepasseerd, met de drukke en minder drukke tijden, met de vakantieperiode of de feestdagen. Daarom is de aanbeveling om pas na negen

tot twaalf maanden een nameting uit te voeren. Dan zijn alle seizoenen over het nieuwe rooster heengegaan en is de ervaring gestold in een nieuw evenwicht van werk- en leefritmes. Ten tweede gaat het om de criteria waarop geëvalueerd wordt. Gezien het gevoelige karakter van roosterwijzigingen is het soms verleidelijk om alleen de tevredenheid van de medewerkers of de werk-privébalans te meten. Maar dat is vaak te smal. Het gaat immers ook om de gezondheid van de medewerkers (slaapkwaliteit, herstelbehoefte, vitaliteit), de doelmatigheid van de bedrijfsvoering of om de klantgerichtheid en flexibiliteit richting de marktvrage. Evaluatie vergt een zorgvuldig evenwicht van alle belangen. Soms worden criteria voor de evaluatie gezamenlijk gekozen: werkgever (leidinggevenden) en werknemer (ondernemingsraad, werkgroepen) kiezen gezamenlijk welke criteria gebruikt worden voor de evaluatie, inclusief de weging van die criteria.

Conclusie

Het veranderen van ploegdienstroosters met nachtarbeid is een gevoelig en complex onderwerp. Juist daarom is verantwoord ploegdienstmanagement nodig. Dat moet niet alleen overgelaten worden aan operationeel leidinggevenden, maar is ook een zaak van HR, Operations en Control op tactisch en strategisch niveau. Het vereist een helder proces, met betrokkenheid van medewerkers als rode draad. En het vereist informatie en intensieve communicatie. Wanneer op deze wijze invulling wordt gegeven aan verantwoord ploegdienstmanagement zijn positieve resultaten te verwachten. In het belang van gezonde en fitte medewerkers, een doelmatige bedrijfsvoering en een flexibele en klantgerichte operatie.

Referenties

- Dalen, E.J. van & Leede, J. de (2016). *Tactische en operationele personeelsplanning; van werkaanbod tot roosters*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- FNV Bondgenoten (2013). *Licht op de nacht; rapport nachtarbeid en gezondheidsbeleid*. Utrecht, FNV Bondgenoten.
- Goudswaard, A., Groen, S., Leede, J. de & Vos, P. (2015). *Individueel roosteren in de ploeg*. Den Haag, Leiden: AWWN, FNV en TNO.
- Jeppesen, H.J. (2003). Participatory approaches to strategy and research in shift work intervention. *Theoretic Issues Ergonomic Science* 4, 289-301.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). *Individueel roosteren*. NCSI Rotterdam.
- Verbiest, S. & Ven, H. van de (2014). Roosterinterventie in de ploegdienst. *MaintNL 10 2014*.

Over de auteur



Dr.ir. J. de Leede
Universitair docent HRM
Universiteit Twente
Oprichter/directeur ModernWorkx,
Hilversum



INTERNATIONAL TRADE FAIR
WITH CONGRESS

- SAFETY
- SECURITY
- HEALTH AT WORK

17 - 20 OCTOBER 2017
DÜSSELDORF, GERMANY

PEOPLE MATTER.

GEZOND OP HET WERK BETEKENT GEZOND NA HET WERK.

Wie gezond uit zijn werk komt, haalt meer uit het leven en heeft meer energie en motivatie voor de volgende werkdag. De nummer 1 vakbeurs biedt nieuwe inzichten vanuit de arbeidsgeneeskunde, innovatieve ideeën voor de inrichting van de werkplek en ergonomie, en oplossingen voor preventie en behandeling.

www.AplusA-online.com/health

Fairwise bv
Verlengde Tolweg 2a _ 2517 JV Den Haag
Tel. 070-3501100 _ Fax 070-3584061
info@fairwise.nl _ www.fairwise.nl


Messe
Düsseldorf