

Inspirerende praktijkvoorbeelden

Inhoud

Inleiding	3
Snel overzicht issues per praktijkvoorbeeld	4
Brinks Metaalbewerking BV.....	6
Fokker Technologies	8
NN Netherlands	10
Otis Groep	12
Stertil BV	14
Stork BV.....	16
Sulzer Turbo Services Venlo BV	18
ThyssenKrupp Liften BV	21
voestalpine Polynorm BV	24
Medewerker Stertil BV	26
Medewerker Sulzer Turbo Services Venlo BV	27
Medewerker Sulzer Turbo Services Venlo BV	28

Inleiding

Voor de toolkit consignatie zijn, door middel van interviews, een aantal praktijkvoorbeelden vanuit de branche verzameld. De uitkomsten van de interviews staan in dit document beschreven.

In het volgende hoofdstuk vindt u de issues die per praktijkvoorbeeld naar voren zijn gekomen. Daarna vindt u per geïnterviewde onderneming een beschrijving. Vervolgens vindt u de beschrijving van drie interviews met medewerkers.

Snel overzicht issues per praktijkvoorbeeld

Onderstaand overzicht vat samen welke issues in de verschillende praktijkvoorbeelden aan de orde komen. Hierdoor kunt u in één oogopslag zien bij welk(e) praktijkvoorbeeld(en) u terecht kunt om meer te lezen over een bepaald onderwerp. Het ontbreken van een 'kruisje' wil niet zeggen dat het niet aan de orde is bij de betreffende onderneming; het zegt alleen dat er in het praktijkvoorbeeld niets over staat beschreven.

	Praktijkvoorbeelden								
Issues	Brinks	Fokker	NN	OTIS	Stertil	Stork	Sulzer	Thyssen Krupp	voestalpine Polynorm
Harmonisatie									
Harmonisering verschillende (consignatie)regelingen						x	x		
Proces									
Omgaan met weerstand	x		x	x	x	x	x		
Betrekken OR bij regeling	x	x	x	x	x		x		
Betrekken vakbonden		x		x		x			
Beloningssystematiek									
Beloning consignatie	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Verschillende beloning voor afhandeling storing vanuit huis en op locatie						x	x		
Verlagen belasting voor medewerkers in rooster									
Verdeling lasten van consignatie			x						x
Korte blokken van consignatiediensten				x				x	
Compenserende rust				x					
Vervangen nachtdienst door consignatie	x								

	Praktijkvoorbeelden								
Issues	Brinks	Fokker	NN	OTIS	Stertil	Stork	Sulzer	Thyssen Krupp	voestalpine Polynorm
Maatwerk en keuze voor medewerkers									
Weekenddiensten op vrijwilligheid	x								
Maatwerkroosters consignatie				x				x	
Mogelijkheid 'parttime' consignatie na 55e				x				x	
Verminderen aantal oproepen									
Verschuiven van oproepen naar dagvenster				x					
Verminderen oproepen door beïnvloeden klantvraag					x				
Storingen vaker door aanwezige medewerkers zelf laten oplossen							x		x
Verminderen oproepen door verlengen bedrijfstijden							x		
Verminderen van oproepen door preventief onderhoud	x								
Omvang aantal medewerkers in consignatie		x	x	x				x	x
Werkaanbodanalyse									
In kaart brengen van werkaanbod		x		x	x	x			
Controle en evaluatie									
ATW controle	x			x				x	
Evaluatie			x		x				

Brinks Metaalbewerking BV

‘We hebben goede voorwaarden neergelegd’

In het weekend kan ook weleens iets misgaan. Daarom werken vijf technici van Brinks Metaalbewerking BV volgens een consignatieregeling. ‘Deze mannen moeten van alles kunnen.’

In de vitrine naast de receptie staan ze opgesteld: glimmende ventielblokken in alle soorten en maten. Het is het hoofdproduct van Brinks Metaalbewerking BV. Het bedrijf heeft zich gespecialiseerd in verspanende bewerkingen zoals boren, frezen, draaien en honen. Bij de productielocatie in Vriezenveen (vlak bij Almelo) werken 140 mensen.

De wortels van het bedrijf liggen in een andere hoek. ‘We stammen af van Berkel Snijmachines’, vertelt Ton Bruns, Adjunct Directeur Productie. Met een knipoog: ‘Zij zochten een lagelonenland en kwam terecht in Twente. De salarissen waren lager dan in het Westen en de arbeidsethos is hier hoog. Dit bedrijfsonderdeel is 30 jaar geleden door onze DGA overgenomen voor het bedrag van 1 gulden.’ Onlangs vierde het bedrijf het 50-jarig jubileum. ‘Een mooie dag voor alle medewerkers en hun gezinnen.’

Naar 7 x 24 uur

In 2008 ging Brinks van 5 x 24 uur naar 7 x 24 uur bedrijfstijd. Het bedrijf koos daarbij voor een innovatief rooster [\[link naar kader 1\]](#) met maar twee bemenste diensten. Voor de technische ondersteuning in het weekend kwam er een consignatieregeling voor vijf van de elf technici. ‘Deze vijf mannen moeten alles kunnen’, zegt Bruns. ‘Zij draaien doordeweeks één vroege dienst, drie dagdiensten, één late dienst en eens in de vijf weken een consignatiedienst in het weekend, voorafgegaan door een late dienst op de vrijdagavond.’

Niet zonder slag of stoot

Het invoeren van consignatiediensten ging aanvankelijk niet zonder slag of stoot. Bruns: ‘Hier in de regio zijn veel mensen Nederlands Hervormd en dat maakt zondagswerk lastig. Wij hebben dat gerespecteerd en hebben gezegd: als je niet wil, dan hoef je niet. Met name de veertigers hadden er moeite mee om in het weekend te moeten werken. Niet allemaal vanwege het geloof, ook omdat ze het niet gewend waren.’

Hoe is Bruns met deze weerstand omgegaan? ‘Je moet medewerkers zo ver krijgen dat ze zeggen: dat is mooi, dat gaan we doen. We hebben tijd uitgetrokken om de verandering goed door te spreken en we hebben goede voorwaarden neergelegd. Zo hoeven mensen niet in de nachtelijke uren te werken. Financieel gezien is onze regeling misschien wel te goed. Maar aan de andere kant: als een consignatiedienst een storing kan voorkomen of verkorten, dan is de investering snel terugverdiend. En als je de voorwaarden wijzigt, moet je nu eenmaal betalen.’

Belangen afwegen

De OR speelde een belangrijke rol in het hele proces. ‘We hadden, en hebben, een goede OR die het medewerkerbelang goed kan afwegen tegen het bedrijfsbelang én goed kan communiceren.’ Dat laatste is heel belangrijk, weet Bruns. ‘Je moet de

voordelen van de regeling laten zien. Maar je moet ook de nadelen benoemen, anders doen mensen dat zelf.'

De eisen van de OR waren aanvankelijk hoog. 'Te hoog, we konden daar niet op ingaan.' Maar uiteindelijk is het bedrijf daar met de ondernemingsraad op een goede manier uitgekomen. Een proefperiode of evaluatie werd niet afgesproken. 'Brinks is een platte organisatie. We spreken de OR-leden wekelijks dus iedereen weet wat hier speelt', aldus Bruns. Inmiddels is het bedrijf alweer toe aan de derde versie van de consignatieregeling [link naar kader 2].

Flexibel

De afgelopen jaren maakte de technische dienst ook een andere omslag: in plaats van curatief te werken, wordt er steeds meer preventief onderhoud uitgevoerd. 'Dat was een hele cultuuromslag. Bij het oplossen van een storing krijgt een monteur nu eenmaal meer eer van zijn werk dan als hij drie weken lang een hele machine uit elkaar haalt. Maar het werkt wel: de MTBF (Mean Time Between Failure) is met 50% verbeterd.' De nieuwe manier van werken trekt ook andere mensen aan. Er zijn intussen meer jonge technici bij Brinks komen werken. 'We merken dat zij veel flexibeler zijn en geen probleem hebben met de consignatiediensten.'

Innovatieve oplossing, uniek rooster

Brinks ging van 5 x 24 uur naar 7 x 24 uur bedrijfstijd. 'Ons rooster is vrij uniek', vertelt Ton Bruns. 'We hebben een geautomatiseerd proces en werken met twee diensten, één van 6 tot 15 uur en één van 18 tot 3 uur 's nachts. 's Middags tussen 15 en 18 uur en 's nachts tussen 3 en 6 uur zijn we onbemand, dan doen de achttien robots het werk. De robots worden steeds voor vier uur werk vooruit geprogrammeerd, zodat de opkomende ploeg aan het begin van hun dienst voldoende tijd heeft deze goed voor te bereiden. Voordeel is ook, dat we op deze manier geen nachtdiensten hebben. Dit is prettig voor de mensen, maar ook voor de kosten.'

In het kort

Consignatieregeling Brinks Metaalbewerking BV: één monteur per weekend. De dienst begint vrijdags om 17 uur en duurt tot zondagavond 23 uur. Geen consignatiedienst tussen 23 uur en 7 uur. Binnen 45 minuten aanwezig zijn, reiskosten worden vergoed. Weekenduren vergoed als overwerk conform CAO, daarnaast een netto vergoeding per weekend van 80 euro.

Tips van Brinks Metaalbewerking BV

- Communiceer goed: leg vanaf het begin uit waarom de consignatie nodig is. Benoem de voordelen én nadelen voor de medewerkers. Trek daarbij samen op met de OR.
- Wees bereid te betalen: je verandert de voorwaarden dus dan moet je betalen. Bedenk dat je de investering snel terugverdient.
- Zet ook weer niet te hoog in. Ga niet in op te hoge financiële eisen omdat je de regeling zo graag wil invoeren.
- Laat je regeling toetsen aan de Arbeidstijdenwet.

Fokker Technologies

Een eer om bij Fokker te werken

‘Zonder Fokker zou de A380 niet vliegen.’ De trots die medewerkers voelen voor het bedrijf, zit verpakt in die ene zin. Wie voor Fokker Technologies werkt, zet graag een tandje bij. Werken in consignatie is voor de meesten dan ook geen probleem. Aan HR de taak een gezond evenwicht te bewaken.

Fokker bestaat al sinds het begin van de luchtvaart. In 1911 vloog Anthony Fokker in een zelfgemaakt vliegtuig boven Haarlem en acht jaar later richtte hij de Nederlandse Vliegtuigenfabriek op. Vandaag de dag is Fokker Technologies een hoogspecialistisch bedrijf met meer dan 4500 medewerkers. Het bedrijf maakt vliegtuigen en vliegtuigonderdelen, onder andere voor de Joint Strike Fighter (JSF) en de A380, het grootste passagiersvliegtuig ter wereld.

Veertig programma's

‘Eigenlijk is Fokker niet één fabriek’, vertelt Cees van der Burg, Director Shared Services HR. Onder zijn hoede vallen o.a. 1850 medewerkers verdeeld over de locaties Papendrecht en Hoogeveen. ‘Binnen Fokker Aerostructures draaien we wel veertig programma's tegelijk en ieder programma is een fabriekje op zich, met een geheel eigen dynamiek.’ In het ene programma maakt Fokker bijvoorbeeld flaperons (vleugelonderdelen) voor de F16, terwijl het andere programma aan een zakentoestel werkt of de klep maakt waaruit de remparachute van de JSF komt. De afspraken rond leveringen bepalen per programma of ploegendiensten nodig zijn. Maar ook de ruimte is bepalend. Van der Burg: ‘Als we in een ruimte één *jig* hebben waarin je een staartstuk kunt hangen, dan kunnen we er niet twee tegelijk maken. In plaats daarvan zullen we dan twee keer zo lang moeten werken.’

Het arbeidsethos binnen Fokker is groot. Veel mensen werken er hun hele loopbaan, zijn trots op het bedrijf en hebben er veel voor over. Van der Burg waakt ervoor dat er niet meer van medewerkers wordt gevraagd dan je mag verwachten. Van der Burg probeert daarom, in lijn van de CAO, ploegendiensten zoveel mogelijk te beperken. ‘Als HR-afdeling zijn we heel kritisch. We vragen ons per programma af of ploegendiensten écht nodig zijn en hoe we het werk zo effectief mogelijk kunnen inrichten. Vervolgens gaan we aan tafel met de vakbonden om akkoord te krijgen en informeren we de OR.’

Consignatie

Natuurlijk zijn er bij Fokker Aerostructures altijd orders die vereisen dat er in ploegen wordt gewerkt. Op dit moment werken er 455 van de 1850 medewerkers in twee, drie of vijf ploegen. Het is de taak van de stafdiensten ervoor te zorgen dat het werk in de programma's door kan gaan. Voor de Technische Dienst, Facility en IT betekent dit dat er ook buiten de reguliere werktijden mensen beschikbaar moeten zijn om eventuele storingen op te lossen.

In totaal werken er 85 mensen uit de ondersteunende diensten in consignatie. Hoe vaak zij dienst hebben, verschilt per functie. ‘Bij IT werken slechts twee systeemarchitecten. Zij werken om de week in consignatie maar worden bijna nooit opgeroepen. Bij andere functies is de pool groter en hebben mensen minder vaak dienst, maar kan het aantal oproepen meer zijn.’ Daarnaast komt het incidenteel voor dat ook andere medewerkers buiten hun vaste werktijden beschikbaar moeten zijn

om het primaire proces te ondersteunen. Fokker stemt consignatie af op de wisselende inzetpatronen en past daarbij steeds maatwerk toe. Hierdoor zijn steeds alleen die medewerkers geconsigneerd die daadwerkelijk nodig zijn bij onvoorziene omstandigheden. Voor incidentele consignatiediensten zijn aparte afspraken vastgelegd in de consignatieregeling [link naar kader].

Automatiseren

De groep die werkt in consignatie is dermate groot en gevarieerd dat Van der Burg de urenregistratie heeft geautomatiseerd. 'We hebben het vastgelegd in ons tijdregistratiesysteem. Bij binnenkomst kloppen de technische mensen in met consignatie. De IT'ers doen dat virtueel, van huis uit. Nadat de leidinggevende de uren heeft goedgekeurd, rollen een keer per maand alle uren eruit en worden de mensen uitbetaald. Op deze manier hebben we 95% van de consignatiegroep te pakken en hoeven we ons alleen te richten op de uitzonderingen, zoals bijvoorbeeld de engineers.' Naast zijn werk bij Fokker Aerostructures is Van der Burg binnen Fokker Technologies verantwoordelijk voor het Shared Service Center HR in oprichting voor alle Fokkerbedrijven. De automatische registratie van consignatieoproepen binnen Fokker Aerostructures bevalt zo goed, dat Van der Burg van plan is dit op holdingniveau door te voeren. 'Ik kan het iedereen aanraden.'

In het kort

Consignatieregeling Fokker Aerostructures: Consignatieperiode op werkdagen van einde werktijd tot aanvang werktijd volgende dag, overige dagen een vol etmaal. Medewerkers in de functiegroepen A tot en met K ontvangen voor het geconsigneerd zijn bruto 15 euro per werkdag, 30 euro overige dagen. Werkuren betaald als overwerk. Medewerkers in de functiegroepen L1 tot en met O ontvangen de daadwerkelijk gewerkte uren tegen het basis uurloon. Alle groepen: per oproep wordt voor reistijd tweemaal het uurloon berekend. Reiskosten vergoed.

Tips van Fokker Technologies

- Bedenk bij consignatiediensten goed: welke oplossing is het voor welk probleem. Is het echt nodig? Onderbouw het met een business case.
- Als je goed over de noodzaak hebt nagedacht dan valt het ook beter uit te leggen aan de medewerkers.
- Werken er veel mensen in consignatie? Automatiseer de registratie.
- Maak een consignatieregeling voor de grote groep en houd voor de uitzonderingen ruimte voor maatwerk.

NN Netherlands

‘Mensen willen graag inbreng hebben’

Monteurs zijn mondige mensen, is de ervaring van technical service manager Jan Willem van Mierlo. Daarom liet hij ze meedenken over de consignatieregeling van NN Netherlands.

NN Netherlands maakte vroeger deel uit van het Zweedse bedrijf SKF. De vestiging in Veenendaal opende in 1954. Van Mierlo: ‘We begonnen als complete lagerfabriek. Begin jaren zeventig zijn we een componentenfabriek geworden. We maken sinds die tijd konische rollen voor lagers en de bijbehorende kooien, alles klantspecifiek. Zo’n 80 procent gaat naar de automotive industrie.’

In 2003 kwam het bedrijf in Amerikaanse handen en werd het de grootste zelfstandige konische rollen fabriek in de wereld. ‘Dit had als voordeel dat wij onze producten aan verschillende lagerfabrikanten konden leveren en dus niet meer gekoppeld waren aan één afnemer. Dat was voor veel mensen wennen aangezien we te maken kregen met verschillende klantenspecificaties voor vergelijkbare producten. Iedere klant heeft een eigen benadering en dat vraagt om de nodige flexibiliteit.’

Specialistisch werk

Van Mierlo is verantwoordelijk voor de afdelingen Maintenance, SMED service (gereedschapvoorbereiding en reparatie) en Proces Engineering, bij elkaar 32 medewerkers en 3 leidinggevenden. Binnen de afdeling Maintenance wordt er gewerkt met een consignatiedienst [link naar kader 1], met name voor de weekenden en feestdagen. Naast de afdeling Maintenance kent ook de afdeling Harderij een consignatiedienst en wordt er ook door de productieleiding consignatie gelopen met ieder zijn eigen specifieke eisen. Er werken op dit moment in het totaal door dertien mensen in consignatie: twee leidinggevenden productie, zes specialisten Harderij en vijf monteurs electro.

Eigen inbreng

De eerste consignatieregeling, voor de monteurs, werd al eind jaren negentig ingevoerd. ‘Voor die tijd was er niets met de monteurs geregeld en werd een willekeurig persoon gebeld. In de praktijk was dat meestal dezelfde.’ Hoe reageerden de monteurs op het voornemen een consignatieregeling in te voeren? ‘Monteurs zijn mondige mensen’, zegt Van Mierlo. ‘Ze wilden per definitie geen consignatieregeling hebben en lieten dat duidelijk blijken. We hebben heel wat groepsgesprekken gehouden om het uit te leggen. Uiteindelijk besloten ze: als het moet, dan moet het maar.’

Hoe pakte Van Mierlo het aan? ‘Ik heb drie varianten bedacht die voldeden aan de eisen van het bedrijf. De Arbeidstijdenwet laat namelijk wel wat mogelijkheden toe op het gebied van bijvoorbeeld rusttijd, vergoeding en overwerk. Binnen het bedrijf heb ik moeten aftasten welke ruimte er is voor bijvoorbeeld vergoedingen. Vervolgens heb ik de monteurs erbij betrokken. Mensen willen nu eenmaal graag eigen inbreng hebben. Zeker de monteurs, zij kunnen hun wensen goed onder woorden brengen. Bij deze groep medewerkers is het goed om de kaders en mogelijkheden te schetsen en hen keuzes te geven. Laat ze zelf ook met voorstellen komen.’

De OR is ook bij het proces betrokken geweest. Dick Willemsen vertelt: 'Onze insteek was: als de mannen ermee kunnen leven, dan is de OR ook akkoord.' Inmiddels is het bedrijf toe aan de derde, vereenvoudigde variant van de consignatieregeling. Die stamt uit 2011. 'Na een half jaar was er een evaluatie', vertelt Willemsen. 'Daaruit bleek dat de regeling goed liep.' Van Mierlo: 'Er zijn geen excessen. Wel merken we dat bepaalde periodes minder in trek zijn, maar door de groep zo groot mogelijk te houden, verdelen we de belasting zoveel mogelijk.'

In het kort

Consignatieregeling Maintenance en Harderij NN Netherlands: dienst loopt van vrijdag 22 uur tot zondag 22 uur. Medewerkers hebben de beschikking over een mobiele telefoon en gebruiken hun eigen auto. De bruto basisvergoeding bedraagt € 120 voor zon- en feestdagen, € 100 voor zaterdagen en € 80 voor overige dagen. Voor de consignatieleiding worden deze bedragen vermenigvuldigd met de factor 1,25. Uren in oproep worden voor medewerkers als overwerk uitbetaald met een minimum van één uur. De consignatieleiding heeft geen recht op overwerkvergoeding voor de aanwezigheidsuren op het bedrijf tijdens consignatiedienst en is verplicht minimaal één maal per etmaal aanwezig te zijn op het bedrijf bij voorkeur omstreeks de ploegwissel om 14.00 uur.

Tips van NN Netherlands

- Monteurs zijn mondige mensen. Betrek ze bij het proces en laat ze zoveel mogelijk kiezen.
- Laat de OR het proces meemaken, dan kunnen ze de noodzaak en de regeling ook beter uitleggen.
- Maak de groep zo groot mogelijk, zodat de belasting beter wordt verdeeld.
- Neem voor nieuwe medewerkers in de arbeidsvoorwaarden op dat de kans op consignatiediensten aanwezig is.
- Schat bij het sollicitatiegesprek in of iemand ook daadwerkelijk bereid is om consignatiediensten te draaien.

Otis Groep

'De consignatiepool wordt steeds kleiner'

Bij Otis Groep staat de dialoog met medewerkers voorop. De consignatieroosters zijn dan ook maatwerk. Voordeel is, dat ook de oudere medewerkers zo gemakkelijker kunnen doorgaan met consignatie, al dan niet gedeeltelijk.

Otis Groep is 's werelds grootste fabrikant van liften, roltrappen en rolpaden. Vanuit vier vestigingen in Nederland zorgt het bedrijf voor productie, installatie, modernisering en onderhoud. Hebben klanten een probleem? Dan kunnen ze dat melden bij het 24uurs storingsnummer en rukt de storingsdienst uit. Er werken in totaal ongeveer 190 monteurs bij het bedrijf. Daarvan werken er ongeveer 15 tegelijkertijd in consignatie.

Dialoog

De huidige consignatieregeling van Otis Groep kwam in 2008 tot stand. 'Hij werd opgesteld door de directie, de OR en de vakbonden', vertelt HR manager Jan-Pieter Hooghuis. 'Komend jaar gaan we de regeling actualiseren, hij past niet meer helemaal bij de werkelijke situatie.' Waar andere bedrijven vaak kiezen voor consignatiediensten van een week, heeft Otis Groep een heel ander rooster. Storingsmonteurs worden één dag per week geconsigneerd van 17 uur 's middags tot de volgende ochtend 8 uur en één keer per zeven weken een weekend. De consignatiedag verschuift wekelijks. Medewerkers waren in eerste instantie niet blij met dit wisselende rooster, zij waren gewend om in blokken van zeven dagen geconsigneerd te zijn. Maar nu wil niemand meer terug.

Tijdens een weekenddienst worden medewerkers altijd opgeroepen, dikwijls maken ze lange werkdagen. Daarom krijgen medewerkers die in het weekend geconsigneerd zijn de maandag vrij. De leidinggevenden van Otis Groep maken de consignatieroosters in nauw overleg met de monteurs. Dat is maatwerk. De leidinggevenden houden rekening met de wensen van medewerkers, zoals vaste sportavonden en weekenden waarin gescheiden ouders de kinderen hebben.

Spanningsveld

De tijden zijn veranderd, zegt OR-lid Arjan Hartog. Hij is 57 en werkt al bijna 25 jaar voor Otis Groep. 'Vroeger had je altijd storingsdienst. Veel mensen waren daar trots op. Ik had zelfs een collega die zijn privénummer gaf aan klanten, zodat ze hem konden bellen als er een storing was.' Gelukkig zijn die tijden voorbij, vindt zijn collega Rob Sinnema, eveneens OR-lid. 'Ik werkte vroeger 80 tot 90 uur in de week. Op een gegeven moment ging het licht uit. Tegenwoordig weet ik dat geld verdienen niet zaligmakend is. Het is ook nog eens gevaarlijk om zoveel te werken; als er in ons werk iets mis gaat, dan heb je te maken met verminking. Of erger.'

Veiligheid staat hoog in het vaandel bij Otis Groep. 'We letten erop dat monteurs niet langer dan 13 uur werken', vertelt Hooghuis. Op zijn laptop laat hij zien dat het bedrijf de gewerkte tijden nauwkeurig bijhoudt: per medewerker zijn alle overtredingen vastgelegd. 'Ik bekijk dit wekelijks en ga er meteen achteraan als er iets niet klopt. Soms willen vinden mensen het fijn om extra uren te werken omdat het ze meer geld oplevert. Dat kan wel eens een spanningsveld zijn.'

's Nachts werken komt bij Otis Groep niet veel voor. Na 20 uur 's avonds zijn doorgaans de meeste oproepen achter de rug, ook omdat Otis Groep ernaar streeft storingen zoveel mogelijk de volgende dag op te lossen. Toch zijn er ook uitzonderingen. Als er mensen zijn ingesloten in een lift of als er een storing is in bijvoorbeeld een ziekenhuis, dan moet er direct assistentie komen.

55-plussers

Net als bij veel andere bedrijven in de Metalektro, heeft Otis Groep relatief veel oudere werknemers en blijft de aanwas van jonge monteurs achter. 'Dat komt ook omdat het een ervaringsvak is', zegt OR-voorzitter Pierre Oord. 'Je moet verstand hebben van mechanica én elektro, een combinatie die in het onderwijs nauwelijks voorkomt.' De grootste groep medewerkers is nu tussen de 45 en 55 jaar, vertelt Hooghuis. Op termijn gaat dit problemen geven, voorziet hij. Volgens de cao Metalektro hoeven medewerkers van 55 jaar en ouder immers geen consignatiediensten te draaien. 'De pool van mensen die in consignatie werken wordt dus kleiner. Er is nu al nauwelijks ruimte in het rooster om iemand op te vangen die bijvoorbeeld langdurig ziek is', zegt Hooghuis.

Een pasklare oplossing heeft het bedrijf nog niet gevonden. De maatwerkroosters van Otis Groep maken het wel makkelijk voor medewerkers om na hun 55^e al dan niet gedeeltelijk door te gaan met consignatiediensten. Dat heeft Hartog ook gedaan. 'Ik heb na mijn 55^e niet meer in de weekenden gewerkt.' Andere oplossingen worden ook verkend. Hooghuis: 'We kijken ook of we de processen kunnen veranderen, bijvoorbeeld aan de kant van de contracten. Een kantoorgebouw heeft vaak een minder spoedeisende vraag dan een ziekenhuis. Verder denken we ook na over uitbesteden.' De OR ziet het probleem ook. De leden zijn zeer betrokken bij het bedrijf en denken graag mee over een oplossing. Ondertussen gaat Sinnema ondanks zijn leeftijd gewoon door met de consignatiediensten. 'Mijn echtgenote heeft er een gruwelijke hekel aan maar ik vind het leuk. Het houdt me scherp.'

In het kort

Afhankelijk van het contract met de klant is de werknemer binnen 45 minuten of tussen de 45 minuten en 4 uur ter plaatse. Bij dreigende overschrijding van de Arbeidstijdenwet geeft de werknemer zelf de storing terug aan Otis Groep. Medewerkers zijn een dag in de week geconsigneerd, elke week verschuift het rooster een dag. Eens in de zeven weken weekenddienst. Bruto vergoeding per dag tussen de € 13,79 en € 32,94. Bij een oproep worden reistijd en oproep als overwerk vergoed.

Tips van Otis Groep

- Zoek het juiste aantal personeelsleden: hoe groter de pool hoe minder vaak mensen consignatiedienst hebben. Maak de pool ook weer niet te groot want dan zitten mensen alleen maar in de wacht.
- Luister naar de medewerkers. Vraag hoe ze de regeling hebben willen. Praat constructief met de OR en zet de afspraken duidelijk op papier.
- Maak maatwerkroosters, dat is voor iedereen beter. Ook kunnen 55-plussers zo gemakkelijker gedeeltelijk doorgaan met consignatie.
- Beperk het aantal oproepen door daar goede afspraken over te maken.

Stertil BV

‘Het moet wel werkbaar zijn’

Eigenlijk komt het nauwelijks voor dat er in het weekend moet worden gewerkt. Maar voor de keren dát het gebeurt, wilde Stertil BV het goed regelen.

Binnen in het kantoor klinkt een zacht geruis. ‘Je hoort het misschien wel’, zegt HRM-adviseur Debby Bogaard, ‘hierachter is de productie.’ Folders laten zien wat Stertil in het Friese Kootstertille maakt: liftsystemen voor het heffen van zware voertuigen en dockoplossingen voor het laden en lossen van vrachtwagens. In Kootstertille werken 220 mensen.

Wereldmarktleider

‘De docks zijn voor de Europese markt’, vertelt Bogaard. ‘En de liftsystemen gaan de hele wereld over. Via onze verkoopkantoren in de USA, Frankrijk, Duitsland, Polen, Turkije, Brazilië en de UK maar ook via distributeurs. Stertil is wereldmarktleider in het zware segment. Voor de Nederlandse markt heeft Stertil ook een serviceorganisatie. Verspreid over heel Nederland werken er 53 servicemonteurs voor het bedrijf. Ze hebben een bus voor de deur staan en bedienen samen het hele land.

In de transportsector wordt steeds meer 24/7 gewerkt. Bogaard vertelt: ‘Naast de docks die we zelf leveren, verzorgen we het onderhoud van deuren die de docks afsluiten. Transportbedrijven zoals bijvoorbeeld Albert Heijn werken steeds vaker ’s avonds door en dan kan het wel eens zijn dat na het laden of lossen een deur niet goed sluit. We merkten dat hierdoor buiten onze werktijden meer vragen binnen kwamen om storingen op te lossen én dat steeds dezelfde monteur eropaf ging. Dat werd beschouwd als overwerk.’

Om het werk beter te verdelen over monteurs, besloot Stertil het werk anders te gaan organiseren. ‘We hadden al een regeling vanuit het verleden voor servicemonteurs van de parkeersystemen. Zij waren geconsigneerd en moesten ook werkelijk vaak na een oproep werkzaamheden verrichten. Deze regeling gebruiken we voor de medewerkers servicemagazijn, voor perioden dat het bedrijf gesloten is, twee weken in de zomer en tussen Kerst en Oud en Nieuw. Het is een al wat oudere regeling die nog steeds prima is om op terug te vallen.’ Naast de consignatieregeling die incidenteel wordt gebruikt, kwam er een appendix [link naar kader 1] die vaker wordt toegepast. Onder de appendix vallen acht servicemonteurs, inclusief de leiding. Vier werken er in het noorden van Nederland en vier in het zuiden. Op die manier heeft iedereen één keer in de vier weken consignatiedienst.

Samen met de OR

Van een lang totstandkomingstraject was geen sprake. Van tevoren vroeg Bogaard consignatieregelingen op van bedrijven uit haar netwerk. Vervolgens besprak ze met de OR wat er in de appendix moest komen te staan en deed ze een voorstel. Veel is daarin niet veranderd. ‘We hebben wel discussie gehad over het gebruik van de bedrijfsbus’, herinnert Bogaard zich. ‘Mogen mensen die meenemen naar bijvoorbeeld een feestje, was de vraag. We hebben besloten dat niet toe te staan omdat je dan met ingewikkelde fiscale regels te maken krijgt. In plaats daarvan hebben we de aanrijtijd verlengd. Het moet allemaal wel werkbaar blijven.’

Aanvankelijk was er wel weerstand. 'We hebben heel wat uit moeten leggen aan de monteurs', zegt Bogaard. 'Zij twijfelden vooral aan de noodzaak: als het zo weinig voorkomt, waarom zou je dan een consignatieregeling maken? Ik heb verschillende sessies georganiseerd om draagvlak te krijgen.' Daarbij had het bedrijf de OR aan zijn zijde staan. 'De OR zag de noodzaak in van een consignatieregeling', vertelt OR-lid Jarig Wijma. 'Je kunt er dan lang over gaan praten maar soms moet je gewoon aan de slag en later bekijken of er nog aan de regeling geschaafd moet worden.'

Alleen spoedeisend werk

De ondernemingsraad heeft het voorstel voor de appendix dan ook met een positief advies aan de medewerkers voorgelegd. Wijma: 'Het uitgangspunt was van meet af aan duidelijk: we streven ernaar problemen op afstand op te lossen of er de volgende dag pas heen te gaan.' Dat staat ook in de regeling: het gaat om spoedeisend werk, dat geen uitstel gedooft. Bogaard vult aan: 'We maken er geen reclame voor én we werpen een financiële drempel op: de klant betaalt een uitrukvergoeding als we direct komen.' Ook dat is vastgelegd en staat bovendien vetgedrukt in de regeling: Indien er uitgerukt moet worden geeft de monteur duidelijk aan dat er extra kosten aan verbonden zijn en vraagt of de klant hiermee instemt. Pas na akkoord rukt de monteur uit.

Op verzoek van de OR werd de regeling na een half jaar geëvalueerd, samen met de monteurs. Toen bleek dat we er een half jaar tijd maar tien telefoontjes waren geweest. 'Maar ook al word je niet gebeld', zegt Wijma, 'je moet beschikbaar zijn, dat betekent wel wat. Je kunt in het weekend niet zomaar op het voetbalveld gaan staan. De OR heeft daar wel mee geworsteld. Gelukkig bleek het aantal oproepen in de praktijk erg mee te vallen. En als het nodig is, dan kunnen de monteurs onderling ruilen. Op basis van de evaluatie hebben we afgesproken een jaar vooruit te plannen. Uiteindelijk viel het allemaal erg mee.'

In het kort

Appendix consignatieregeling Stertil BV: alleen spoedeisend werk dat niet wachten kan. Eens in de vier weken van vrijdag 17.00 uur tot vrijdag 17.00 uur. Bruto vergoeding € 87,82 per week (wordt geïndexeerd met cao-verhogingen), uitrukvergoeding per keer € 50 en gewerkte uren betaald als overwerk. Het is niet toegestaan de bedrijfsbus voor privéritten te gebruiken.

Tips van Stertil BV

- Ga het wiel niet opnieuw uitvinden: vraag regelingen op van andere bedrijven en gebruik die.
- Praat niet te lang door: ga aan de slag, evalueer en pas de regeling daarna zonodig aan.
- Evalueer na een half jaar. Die periode is lang genoeg om alles te ervaren maar is ook te overzien als het tegenvalt.

Stork BV

'We hebben alle arbeidsvoorwaardelijke regelingen geharmoniseerd'

One Company: optreden als één bedrijf met een één gezicht. Dat was de richting waar Stork in 2010 voor koos. De decentraal opererende bedrijfsonderdelen in Nederland gingen meer samenwerken. Vanuit HR perspectief was er daardoor ook meer gelijkheid nodig in de arbeidsvoorwaardelijke regelingen van de bedrijven.

Het hoofdkantoor van Stork staat in Papendorp, een bedrijventerrein in de wijk Leidsche Rijn in Utrecht. Vanuit een statig gebouw bovenop een groene heuvel wordt richting gegeven aan de verschillende bedrijven die samen de Nederlandse tak van Stork vormen. Wereldwijd werken er bij Stork ongeveer 15.000 mensen, waarvan zo'n 3.500 in Nederland. In Nederland is de overgrote meerderheid werkzaam in het onderdeel Industrial Services, dat het onderhoud doet bij grote ondernemingen zoals bijvoorbeeld Corus en DSM. De andere bedrijfsonderdelen in Nederland zijn producerend, leveren specialistische dienstverlening of doen beide.

Harmoniseren

Frans Schmidt, werkzaam als director Compensation & Benefits, kan het zich nog goed herinneren. 'Vanaf 2010 zijn wij begonnen met het in kaart brengen van de arbeidsvoorwaardelijke afspraken binnen de verschillende Nederlandse bedrijven. We hadden 17 personeelsregelingen, 2 cao's én er waren bedrijven waarop geen cao van toepassing was. Het goed in kaart brengen was een lastige klus en kostte veel tijd. Ook het begrijpen van exacte toepassing van regelingen bleek moeilijk omdat binnen Stork verschillende registratiesystemen worden gebruikt. Nadat we erin geslaagd waren een goed overzicht te creëren, konden we per Stork-bedrijf zien wat aan vergoeding was betaald in een bepaalde tijdsperiode. Overall maar ook per Stork-medewerker afzonderlijk per regeling. Dat was de basis waarop de harmonisatie vervolgens heeft plaatsgevonden.'

Niet op achteruit

Schmidt vervolgt: 'Als basis voor de harmonisatie zijn de bestaande afspraken genomen die golden binnen het onderdeel Industrial Services. Vervolgens is gekeken welke regelingen moesten worden aangepast om werkbaar te zijn voor de andere bedrijfsonderdelen in Nederland. Toen is het beoogde nieuwe regelingenboek vastgesteld.'

Hierna hebben Schmidt en zijn collega's per persoon uitgerekend hoeveel er per regeling zou zijn uitgekeerd in een bepaalde periode. Hierbij werd de vergoeding vergeleken met de vergoeding die zou zijn verkregen onder de oude en de nieuwe regeling. Deze werden per regeling vervolgens gesaldeerd. 'Alle berekeningen hebben we hierna open gedeeld. Vervolgens ging het totale voorstel naar de onderhandeltafel en werd het met de vakbonden afgedaald.' De afspraak was: onder de streep mag niemand erop achteruitgaan. 'Daardoor was er relatief weinig commotie bij de invoering van het nieuwe Stork regelingenboek in 2011.'

Vier consignatieregelingen

Het bedrijf kwam hierbij uiteindelijk uit op vier consignatieregelingen: een reguliere consignatieregeling, een bereikbaarheidsdienst waarbij mensen niet naar het bedrijf

hoeven te komen en twee vormen van call-in. Medewerkers zijn in geval van call-in niet verplicht om beschikbaar te zijn. De leidinggevende belt als er een klus is en kijkt wie beschikbaar en inzetbaar is. Bij de ene vorm van call-in wordt vervolgens het werk bij het bedrijf gedaan, bij de andere vorm kan de vraag vanuit huis worden afgehandeld. 'Welke regeling een bedrijf gebruikt, hangt af van de aard van de werkzaamheden, de omvang van de consignatiegroep, de bedrijfscultuur en van de klus zelf. Hiermee wordt vanuit een eenduidige set van arbeidsvoorwaarden toch de bestaande diversiteit binnen Stork zo goed mogelijk ondersteund.'

Vraag meer ad hoc

De harmonisatie is alweer een tijdje achter de rug. Schmidt ziet veel nieuwe ontwikkelingen: 'De vraag van de klant verandert. We krijgen steeds meer te maken met hoge pieken en diepe dalen. We moeten bedenken hoe we die beter kunnen opvangen. We proberen dat te doen door samen met onze medewerkers zo goed mogelijk het opnemen van vakantie en ADV aan te passen aan de piek- en dalmomenten. Ook kunnen flexbanken bijdragen aan de oplossing van de problematiek.'

Parallel aan ontwikkelingen in de markt verandert ook het personeelsbestand. 'Over drie jaar is rond de 25 procent van ons personeelsbestand in Nederland 55 jaar of ouder. Volgens de cao hoeven zij dan niet meer over te werken, ploegendienst te lopen of consignatiediensten te draaien.' De consignatiegroep wordt hierdoor kleiner, terwijl je die met oog op belasting juist groot wil hebben. 'Ondertussen vraagt de markt meer flexibiliteit én gaan we steeds meer van de mensen vragen. Niet alleen flexibiliteit maar ook meer eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid.' Deze ontwikkelingen hebben in de toekomst ook invloed op de consignatieregelingen. De vraag die daarbij rijst is: zijn de bestaande consignatiediensten nog van deze tijd? Een antwoord daarop heeft Schmidt nog niet. 'De ontwikkelingen in de markt en de personeelssamenstelling gaan onherroepelijk een effect krijgen op deze regelingen. Hoe, dat zal de tijd leren.'

In het kort

- *Consignatiedienst*: toeslag per dienst variërend van 0,34% tot 2,19% op het maandsalaris, afhankelijk van de dag waarop de consignatiedienst plaatsvindt.
- *Bereikbaarheidsdienst*: toeslag per dienst van 0,35% (werkdagen) of 1,75% (overige dagen) op het maandsalaris per dag.
- *Call-in*: voor werk op locatie € 125 bruto per oproep, voor werk vanaf privélocatie € 40 bruto per oproep.

Gewerkte uren worden betaald als overwerk. Reiskosten en telefoonkosten worden vergoed.

Tip van Stork BV

Voer de arbeidsvoorwaardelijke harmonisatie en het pad er naar toe zoveel mogelijk zelf uit. Het levert een beter inzicht en biedt ook de kans om deelnemers beter en meer diepgaand te informeren. waardoor je meer draagvlak voor de benodigde veranderingen verkrijgt.

Sulzer Turbo Services Venlo BV

'Mensen in consignatie maken het verschil'

Geconsigneerde medewerkers staan klaar op momenten dat het écht belangrijk is. Het is daarom extra belangrijk om goed met ze om te gaan, vindt René Swart, Human Resource Manager van Sulzer Turbo Services Venlo.

Sulzer Turbo Services Venlo is een onderdeel van het Zwitserse bedrijf Sulzer dat wereldwijd zorgt voor onderhoud aan gasturbines. Daarnaast repareert het onderdelen van gasturbines en maakt het nieuwe onderdelen. Het gaat om hoogtechnologisch werk.

Internationaal

Sulzer Turbo Services Venlo is de afgelopen jaren een andere koers gaan varen. Van een productiebedrijf is het een kennisorganisatie geworden waarbij sales en engineering steeds belangrijker zijn. Bij het bedrijf werken 200 medewerkers met maar liefst 16 nationaliteiten. Het aantal nationaliteiten is zo groot omdat het bedrijf graag wil dat klanten wereldwijd door 'eigen' mensen worden geholpen. Op die manier kunnen zij een stevig partnerschap aangaan met de klant, kennis delen en maatoplossingen bieden.

Sulzer Turbo Services Venlo biedt een totaalconcept en sluit steeds meer long-term servicecontracten met klanten af waarbij het 7 dagen per week 24 uur zorgt voor onderhoud. Zo'n 25 medewerkers worden als fieldservice crew uitgezonden voor onderhoud en reparatie van gasturbines. Tien van hen werken continu buiten onze landsgrenzen. Verder maken ongeveer 75 medewerkers in Venlo onderdelen voor gasturbines. Maar of ze nu op de locatie in Venlo werken of elders in de wereld, het bedrijf laat alle medewerkers vallen onder Nederlandse arbeidsvoorwaarden. Alle medewerkers vallen onder de cao Metalekto en daarnaast wordt een eigen personeelshandboek gehanteerd.

Wildgroei

Het personeelshandboek heeft René Swart direct na zijn aantreden als HRM Manager in 2009 geactualiseerd. 'Er was een wildgroei aan regelingen ontstaan', vertelt de HRM manager. 'Bovendien zag ik dat de regelingen niet het hele pallet afdekten, er waren witte vlekken.' Maar misschien het belangrijkste was nog wel dat de regelingen niet pasten bij wat Sulzer Turbo Services wil zijn: een servicegerichte kennisorganisatie met betrokken medewerkers die een goede relatie onderhouden met de klant. 'De nieuwe koers van het bedrijf heeft invloed gehad op alle personeelsregelingen', zegt Swart.

Eerst werd een aantal basisregelingen aangepast, zoals flexibele werktijden en overwerk. Daarna was de consignatieregeling [link naar kader 1] aan de beurt. Daarbij werd duidelijk gecommuniceerd wat de reden was van de verandering: het scheppen van consistente arbeidsvoorwaarden, passend bij het karakter van het bedrijf. 'Een belangrijk aandachtspunt was de beloning', vertelt Swart. 'Die was niet overal in het bedrijf hetzelfde en dat wekte wrevel tussen medewerkers. Ook werd de Arbeidstijdenwet op verschillende afdelingen soms verschillend geïnterpreteerd.' Bij Sulzer Turbo Services werken in totaal twaalf mensen in consignatiediensten. Vijf medewerkers zorgen voor het onderhoud van de fabriek en vier voor de ovens. Ook zijn er drie coördinatoren die de medewerkers 'buiten' ondersteunen.

Verschil maken

Belangrijk uitgangspunt voor Sulzer Turbo Services is om zoveel mogelijk werk te laten verrichten binnen de gewone diensten. De bedrijfstijd werd verlengd en medewerkers werden opgeleid om zelf eenvoudige storingen op te lossen. Voor de consignatie werd onderscheid gemaakt tussen oproepen die vanuit huis kunnen worden afgehandeld en oproepen op locatie. Door al deze maatregelen hoeven mensen minder op te komen. 'Je moet altijd naar het grotere geheel kijken', vindt Swart. 'Analyseer eerst je bedrijfsprocessen en bekijk of je die kunt optimaliseren. Pas als dat niet verder kan, ga je consignatie inzetten.'

Het uitgangspunt was, om consignatie op een deugdelijke manier te regelen. 'Geconsigneerde medewerkers staan klaar op momenten dat het écht belangrijk is. Het zijn de mannen en vrouwen die het verschil kunnen maken. Het is daarom extra belangrijk om goed met ze om te gaan', vindt Swart. Vaak is betaling het grootste issue bij consignatie. Het bedrijf heeft er voor gekozen om een verschil te maken in de beloning voor medewerkers die voor storingen naar de fabriek moeten komen en medewerkers die oproepen vanuit huis kunnen afhandelen. Achterliggende gedachte was dat als het vanaf huis kan, het afhandelen van oproepen minder sociale impact heeft. 'Je bent dan minder beperkt in je actieradius.' Verder zorgde het bedrijf voor goede randvoorwaarden, zoals het gebruik van telefoon, reistijdvergoeding en de oproepprocedure om te zorgen dat medewerkers niet onnodig worden opgeroepen.

Voor Sulzer Turbo Services was het van belang dat de consignatieregeling toekomstbestendig en breed toepasbaar was, dus niet alleen ontworpen voor de medewerkers die nu geconsigneerd zijn. 'Doel was een heldere regeling die in de toekomst eventueel ook bij andere afdelingen kan worden toegepast. We wilden een systeem opzetten waarbij we als HR afdeling niet iedere keer worden geconfronteerd met uitzonderingen.'

Werkgroep

Hoe ging het bedrijf te werk? 'We hebben een werkgroep ingesteld met P&O, managers en medewerkers om een consignatieregeling te ontwerpen.' Door een brede groep te betrekken en gebruik te maken van lessen uit eerdere regelingen, verliep het proces vlot. Van tevoren werd heel duidelijk aangegeven wat de opdracht was voor de werkgroep én dat de consignatieregeling absoluut niet bedoeld was als een bezuiniging. De salarisadministratie heeft de voorstellen getoetst op technische haalbaarheid, rekenvoorbeelden gemaakt waaruit bleek dat de medewerkers er gemiddeld niet op achteruit gingen en aangetoond dat het geen bezuinigingsoperatie was. 'De OR heeft vervolgens een informele achterbanraadpleging uitgevoerd en is akkoord gegaan met de nieuwe regeling', vertelt Pieter-Jan Janssen, salarisadministrateur en OR-lid. Er zijn geen afspraken gemaakt over een formele evaluatie. Zowel de OR als het management heeft genoeg voelhorens in de organisatie om tijdig te reageren als er problemen zijn.

In het kort

Consignatieregeling Sulzer Turbo Services: De consignatie duurt een week. Voor medewerkers in dagdienst begint deze op maandag om 9 uur, voor medewerkers in ploegenrooster op maandag om 14.30 uur. Bij storingen van hoge prioriteit is de reactietijd maximaal 45 minuten. De vergoeding gaat uit van een vast percentage van het fulltime schaalsalaris: per geconsigneerde week 4,5% als het werk vanuit huis kan worden gedaan en 9% als hij of zij naar het bedrijf toe moet komen. Feestdagen zijn in dit percentage verdisconteerd. Daarbij zijn percentages vastgesteld voor het geval een medewerker incidenteel op dagbasis wordt geconsigneerd.

Tips van Sulzer Turbo Services BV

- Vraag je af wat voor een bedrijf je wilt zijn en laat de arbeidsvoorwaarden, inclusief consignatieregeling, daar als één geheel op aansluiten.
- Wees transparant en eerlijk over wat je wilt bereiken en zorg dat je de discussie baseert op feiten.
- Zorg voor goede procedures bij consignatie: wie mag bellen voor een oproep uit consignatie.
- Repareer het dak als het droog is: om een consignatieregeling zorgvuldig te veranderen, is tijd nodig.
- Maak een spreadsheet in MS Excel. De manager hoeft daarin alleen de begin- en de eindtijd van de oproep in te voeren en dan wordt de financiële vergoeding automatisch doorgerekend.

ThyssenKrupp Liften BV

Monteurs maken eigen consignatierooster

Bij ThyssenKrupp Liften BV maken de servicemonteurs zelf hun consignatierooster. Dat gaat al meer dan tien jaar zo, naar ieders tevredenheid. Deze werkwijze past goed bij het bedrijf, dat zijn personeel graag de ruimte geeft.

ThyssenKrupp Liften BV behoort met ongeveer 240 medewerkers tot de grotere liftenbedrijven in Nederland. Het installeert, onderhoudt en repareert liften, roltrappen en automatische deuren. ThyssenKrupp Liften BV is onderdeel van ThyssenKrupp Elevator, waar wereldwijd meer dan 47.000 mensen werken in 900 zelfstandig opererende bedrijven in de hele wereld.

Pure noodzaak

In Nederland heeft ThyssenKrupp Liften BV het werkgebied in drie branches gedeeld. Elke Branche bestaat uit meerdere storingsregio's met elk zes tot acht monteurs, waarvan er steeds één consignatiedienst heeft. De consignatiediensten duren altijd één dag en een nacht. In de weekenden kunnen de monteurs kiezen: zien ze het weekend als één dienst of knippen ze het op in twee diensten? De praktijk laat zien dat de meesten ervoor kiezen het weekend op te delen in twee afzonderlijke diensten.

De monteurs in de Branche Zuidoost maken al zeker tien jaar hun eigen consignatierooster. Monteur Jan Baars herinnert het zich nog als de dag van gisteren: 'Als er vroeger een consignatierooster moest worden gemaakt, dan mondde dat uit in een eindeloos heen en weer bellen om het rooster rond te krijgen. Dan kon de een niet, en dan had de ander weer wat. De monteurs stonden bovendien op hun strepen. Stond de een er niet vaker op dan de ander? Het waren altijd toestanden.' Zijn leidinggevende vroeg Baars een oplossing te bedenken. 'Je kunt gerust zeggen dat de huidige werkwijze uit pure noodzaak is ontstaan.'

Hoe gaat het maken van een consignatierooster tegenwoordig in zijn werk? Baars vertelt: 'Een van de storingsmonteurs maakt eerst een basisrooster voor een kwartaal of een half jaar. Het is belangrijk dat iedereen daarin even vaak staat ingepland. Dat is gewoon een kwestie van tellen. Alle gewone week- en weekenddagen zijn ingevuld en de feestdagen staan nog open.' Dit rooster is alleen maar een concept en dient als basis voor de volgende stap. 'De monteurs lezen het rooster thuis door en strepen aan wanneer ze niet kunnen. Vervolgens gaan we vergaderen zonder de chef erbij, meestal in een wegrestaurant. En dan begint het ruilen. De paardenmarkt, noemen we dat zelf. We ruilen één op één met elkaar dus in principe staat iedereen even vaak op het rooster.'

Laat het los

Uiteindelijk kan het zo zijn dat iemand toch vaker op het rooster staat dan een ander. Maar dat is dan een kwestie van vrije wil: het kan zijn dat een monteur graag meer consignatiediensten wil draaien omdat hij het geld goed kan gebruiken. 'Een overschrijding van de Arbeidstijdenwet zal niet voorkomen', zegt HR-manager Otwin de Wit. 'De consignatiediensten wisselen om de dag én mensen mogen niet vaker dan twee keer per week storingsdienst hebben. Als HR-afdeling doen we natuurlijk steekproeven en delen we rapportages om een vinger aan de pols te houden.'

Is het rooster rond, dan sturen de storingsmonteurs het naar hun supervisor. Die verandert er niets meer aan. Ook als er iemand ziek is, heeft de supervisor in principe geen omkijken naar het rooster. De groep is verantwoordelijk voor vervanging, dat is de afspraak binnen ThyssenKrupp. Deze manier van werken past goed bij ThyssenKrupp, vindt De Wit. 'We geven mensen graag het heft in eigen hand. Als leiding moet je vertrouwen hebben in je mensen. Laat het los, je zult zien dat weldenkende mensen dit prima kunnen.' Baars vult aan: 'Liftmonteurs zijn eigenwijze mensen. We zijn altijd alleen onderweg en zijn eraan gewend om zelf beslissingen te nemen. Daarom werkt dit ook zo goed.'

Ook in de andere werkgebieden van ThyssenKrupp Liften BV maken de monteurs hun eigen rooster. De Wit: 'Maar dan weer op een andere manier. In Noord gebruiken de monteurs Google kalender om het rooster te maken. De monteurs geven daarin aan wanneer ze storingsdienst willen draaien. Op deze manier is 80 procent van het rooster afgedicht, de overige 20 procent wordt ingevuld tijdens een vergadering. In Zuidwest maakt de supervisor een voorzet en vullen de monteurs het tijdens een vergadering verder in. Hier is de supervisor wel aanwezig bij de vergadering. Ik ben van plan om binnenkort de ervaringen tussen de regio's te delen zodat zij kunnen leren van elkaars ervaringen.'

55 plus

Hoewel het roosteren iedereen op deze manier goed bevalt, zal het in de toekomst wel lastiger worden omdat de consignatiegroep steeds kleiner wordt. Op dit moment zijn er in de Branche Zuidoost drie monteurs boven de 55, toevallig is een daarvan Jan Baars zelf. Maar de komende jaren zullen er meer de leeftijd van 55 jaar bereiken. Volgens de cao Metalektro hoeven zij dan geen consignatiediensten meer te draaien. 'Dat is een zorg voor ons als service organisatie', erkent De Wit. 'Natuurlijk proberen we onze mensen met een goed personeelsbeleid betrokken te houden en fit genoeg om storingsdiensten te doen. We zijn een meer dan goede werkgever. Met mensen die de 55 jaar gaan we in gesprek om te vragen of zij op vrijwillige basis willen deelnemen aan de diensten, al dan niet gedeeltelijk.' Er zijn gelukkig medewerkers die hier, al dan niet gedeeltelijk, gehoor aan geven.

Voor de branche als geheel vreest De Wit dat de cao-afpraak leeftijdsdiscriminatie in de hand werkt. 'Bedrijven zullen geen 55-plussers in dienst willen nemen en dat kan toch niet de bedoeling zijn van deze afspraak.'

In het kort

Consignatiedienst ThyssenKrupp Liften BV: Voorafgaand aan een storingsdienst werkt de servicemonteur 10.00-16.30 uur. Direct aansluitend begint de storingsdienst tot de volgende morgen 8.00 uur. Een zaterdag, zon- of feestdag loopt van 8.00-8.00 uur. Vaste vergoeding € 36,00 bruto per dienst. Normaal uurloon voor alle uren tussen 10.00 en 18.30 uur (ook als er van 16.30-18.30 geen storingen zijn). Overurenregeling voor alle gewerkte en reizen na 18.30 uur. Kosten van een maaltijd tijdens een storingsdienst worden vergoed na het inleveren van een bon.

Tips van ThyssenKrupp Liften BV

- Heb vertrouwen als leidinggevende en laat los: je medewerkers zijn weldenkende mensen en kunnen zelf hun rooster maken.
- Blijf als monteur flexibel denken om het rooster rond te krijgen. Denk aan jezelf maar ook aan de groep.
- Zorg dat alle monteurs erbij zijn als het rooster wordt gemaakt. Anders werkt het niet.
- Het is voor deze werkwijze ideaal als de consignatiegroep uit zes tot acht mensen bestaat.

voest Alpine Polynorm BV

'Minder afhankelijk van enkele specialisten'

Om zeker te zijn van technische ondersteuning in het weekend, heeft voest Alpine Polynorm al zeker tien jaar consignatiediensten. Het bedrijf verwacht de diensten echter steeds minder nodig te hebben.

Zeg je Bunschoten, dan zeggen mensen uit de regio: voest Alpine Polynorm. Het bedrijf werd na de Tweede Wereldoorlog opgericht met Marshallhulp. Het verschaftte werk aan vissers die door de inpoldering van de Zuiderzee werkloos waren geworden. Nog steeds komt bijna de helft van de 750 vaste medewerkers uit Bunschoten. 'We begonnen als producent van bouwmaterialen', vertelt Toon van den Bogaard, hoofd HRM. 'Tegenwoordig maken we deel uit van het Oostenrijkse staalbedrijf voest Alpine. Hier in Bunschoten maken we *automotive bodyparts* zoals deuren, zijwanden en motorkappen, vooral voor Duitse automerken.'

Trots

voest Alpine Polynorm heeft een zesdaagse werkweek. 'Er zijn hier vier productieafdelingen', vertelt HR adviseur Aleida Weegenaar. 'Zij werken met twee of met drie ploegen. Daarnaast hebben we een aantal ondersteunende diensten: de gereedschapsvoorbereiding, de gereedschapsmakerij en de robot engineers. Deze afdelingen werken met consignatiediensten.' De consignatieregeling bestaat al zeker tien jaar en werkt tot ieders tevredenheid. Wat is er goed aan? Van den Bogaard vertelt: 'Om het werk goed te kunnen verdelen, is de pool van medewerkers zo groot mogelijk. We hebben een vergoeding die in verhouding staat tot datgene wat we van de mensen vragen. Dat is nodig, anders haken ze af. Verder krijgen onze medewerkers niet per consignatiedienst maar per oproep betaald. Zo voorkomen we dat ze de toeslag gaan zien als vast inkomen en daar ook naar gaan leven.'

In totaal lopen er ongeveer vijftien mensen in consignatie [link naar kader]. 'Dat zijn er relatief weinig', zegt Weegenaar. 'Dat komt omdat de meeste storingen gewoon door de ploegendienst worden opgelost. De mensen in consignatie zijn echte specialisten.' Volgens Van den Bogaard en Weegenaar vinden medewerkers van voest Alpine Polynorm het geen probleem om in consignatie te werken. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de cultuur van het dorp: mensen zijn gewend hard te werken en verdienen graag wat bij. Maar wat ook meespeelt, denkt Van den Bogaard: 'Mensen halen hun trots uit het beschikbaar zijn. Ze zijn de helden die onze problemen oplossen.'

Kennismanagement

voest Alpine Polynorm behoort volgens Van den Bogaard tot de *champions league* in de auto-industrie. Ondanks de krimpende Europese automarkt staat het bedrijf er goed voor. 'Wij kunnen dingen die anderen niet kunnen.' Maar het is hard werken om dat zo te houden. 'De kwaliteitseisen zijn hoog en om toegevoegde waarde te kunnen blijven bieden, hebben we meer competenties nodig. Het kennisniveau van ons bedrijf moet omhoog.' Het bedrijf heeft dan ook een uitgebreid kennisprogramma. Niet alleen trekt het bedrijf technisch specialistisch aan, ook worden de medewerkers continu geschoold en werkt het bedrijf aan een betere borging van kennis. Van den Bogaard vertelt: 'We streven naar *operational excellence*. Daarbij zijn de processen excellent en hebben we de werkinstructies

duidelijk beschreven: iedereen weet wat hij moet doen.’ voest Alpine Polynorm realiseert zich dat het bouwen op een aantal specialisten niet goed bij dit concept past. ‘Als iemand wegvalt heb je een probleem. Daarom willen in de toekomst minder afhankelijk zijn van onze helden. Zij zullen op termijn hun kennis moeten overdragen aan het bedrijf.’

In het kort

Consignatieregeling voest Alpine Polynorm: bij een oproep krijgen medewerkers een basisvergoeding van 2x het uursalaris (en 3,5 uur het uursalaris als het werk begint tussen 00.00 en 06.00 uur). De medewerker klokt zijn uren en gewerkte tijd wordt als overwerk vergoed.

Tips van voest Alpine Polynorm BV

- Maak duidelijk wat precies het doel is van de consignatieregeling.
- Bespreek al in het sollicitatiegesprek dat er kans is op consignatiediensten.
- Voorkom dat mensen bereikbaar moeten zijn terwijl dat niet nodig is.
- Maak de pool zo groot mogelijk zodat de diensten rouleren.
- Zorg dat de vergoeding in verhouding staat tot wat je vraagt. Als de vergoeding te laag is dan haken mensen af.
- Zorg dat de vergoeding geen vast onderdeel wordt van het inkomen. Dan gaan mensen ernaar leven.
- Giet de regeling niet in cement, houd hem flexibel zodat je hem nog kunt aanpassen.

Medewerker Stertil BV

'Ik ga door voor mijn collega's'

Piet Linge is servicemonteur bij Stertil. Binnenkort wordt hij 55 en hoeft hij volgens de cao Metalektro geen consignatiediensten meer te draaien. Toch heeft hij besloten daar wel mee door te gaan.

'Ik werk nu 8 jaar bij Stertil als servicemonteur in de buitendienst. Mijn regio is Zuidwest Nederland. Sinds een jaar heb ik eens in de vier weken consignatiedienst, daarvoor ging in het weekend gewoon het antwoordapparaat aan. Maar je moet als bedrijf wel doorgaan in het weekend, het is beter voor de klant en bovendien doet de concurrent het ook.

Het afgelopen jaar heb ik niet één keer hoeven uitrukken. Het uitgangspunt is dat we problemen op afstand oplossen en dat lukt. Ik heb alles telefonisch kunnen afhandelen. Ik ben maar een paar keer gebeld en was daar dan ongeveer 10 minuten mee bezig. Gelukkig maar, anders ben je zo 2 tot 2,5 uur onderweg.

Ook al wordt je niet veel gebeld, het is toch niet prettig om consignatiedienst te hebben. Je kunt niet even een biertje gaan drinken. Je levert privé iets in en daar staat financieel niet heel veel tegenover. Toch heb ik besloten ermee door te gaan. Daar heb ik niet lang over na hoeven denken. Ik doe het uit collegialiteit: als ik ermee stop, dan zouden mijn collega's elke drie weken consignatiedienst hebben.'

Medewerker Sulzer Turbo Services Venlo BV

‘Werken in consignatie vind ik prima’

Hein Peeters is coördinator field services bij Sulzer Turbo Services Venlo. Hij coördineert het onderhoud aan gasturbines in Nederland en ver daarbuiten.

‘Bij projecten in binnen- en buitenland zorg ik ervoor dat onze mensen erheen gaan en dat alle andere zaken geregeld zijn. Denk dan aan onderdelen, gereedschappen, onderaannemers maar ook het taxiritje van onze mensen van het vliegveld naar het hotel; alle details worden door ons geregeld en vastgelegd. Omdat de projecten niet stilliggen in het weekend, en dus 24/7 doordraaien, heb ik eens in de drie weken consignatiedienst. Komt het een keer niet uit, dan kan ik ruilen met een collega.

Werken in consignatie vind ik prima. Het betekent natuurlijk wel dat ik bijvoorbeeld geen alcohol kan drinken en een beetje in de buurt moet blijven. Maar ik acteer liever in het weekend dan dat ik op maandag hoor dat er een probleem was en mensen niet verder konden. De mensen in het veld werken 24/7 en soms onder zware omstandigheden, en dus verwachten zij ook van onze zijde 24/7 service. Als lid van het coördinatorenteam vind ik dat wij als consignatiedienst deel uit maken van ieder lopend project, ook al is de locatie soms ruim 11500 kilometer van Venlo verwijderd. De meeste weekenden word ik niet gebeld. En als ik word gebeld, kan ik het vaak vanuit huis oplossen. Thuis levert dat geen problemen op, mijn vriendin werkt ook in consignatie dus zij weet hoe het is.

Soms is het lastig om mensen van externe bedrijven te bereiken in het weekend. Daarom probeer ik met bedrijven waar we veel mee werken contractueel vast te leggen dat zij ook iemand beschikbaar hebben die we 24/7 kunnen bereiken. Voor de consignatiediensten krijg ik een vaste vergoeding op mijn basissalaris. Mijn gewerkte tijd in een consignatieweekend schrijf ik meestal niet, alleen als ik echt lang bezig ben geweest. Voor een paar telefoontjes vind ik het teveel gedoe; de administratie zou dan meer werk zijn dan het oplossen van het probleem.’

Medewerker Sulzer Turbo Services Venlo BV

'Consignatie heb ik nooit als probleem ervaren'

Geert Dorssers werkt als assistent teamleider bij Sulzer. Met zijn collega's zorgt hij ervoor dat de ovens goed werken. Dorssers draait zelf ook mee in het consignatierooster.

'Als assistent teamleider maak ik de roosters voor de vier operators van de ovens. De ovens bellen zelf als er een storing is en dan komen we in actie. We werken met twee ploegen van twee mensen per ploeg. Daarnaast is er altijd iemand geconsigneerd. Ik maak de roosters aan het begin van het jaar, in overleg met de collega's. Al ze bepaalde weken niet kunnen dan hou ik daar rekening mee. Verder mogen ze onderling ruilen en dat gebeurt ook regelmatig.

Zelf draai ik naast mijn dagdiensten ook mee in het consignatierooster. Eens in de vier weken heb ik consignatiedienst van maandag 14 uur tot maandag 14 uur de week erop. Werken in consignatie is financieel aantrekkelijk. Ik krijg per geconsigneerde week 9% van het loon betaald. In 2012 is de regeling verbeterd, vroeger kregen we 2 uur per oproep betaald maar nu is dat 1,5 uur reistijd en 1 uur werktijd.

In een consignatieweek word ik gemiddeld één keer opgeroepen. Fysiek vind ik het niet zwaar, hoewel ik moet zeggen dat het voor de mensen die in ploegen werken wel moeilijk kan zijn. Mentaal is het soms wel lastig. Als je naar een feestje gaat ben je toch altijd degene die opgeroepen kan worden en natuurlijk is het ook niet leuk als je 's nachts je bed uit moet. Gelukkig is het thuisfront eraan gewend. Ik heb de consignatie nooit als een probleem ervaren en van mij mag het nog wel even doorgaan.'