

# Best Practices

## Inhoud

Inleiding .....	3
Snel overzicht benoemde issues per best practices .....	5
Brinks Metaalbewerking BV .....	8
DAF Trucks N.V. ....	11
B.V. Vormenfabriek Tilburg .....	15
Fibrant B.V. ....	19
Fokker .....	22
Forbo-Novilon .....	25
Gasunie N.V. (1) .....	29
Gasunie N.V. (2) .....	32
Katwijk Chemie B.V. (1) .....	35
Katwijk Chemie B.V. (2) .....	38
Van Gorp Greenfood .....	40
Mitsubishi .....	44

## Inleiding

In circa 40% van de ondernemingen in de Metalektro wordt in ploegen gewerkt. Vaak is hierbij ook sprake van werk in de nachtelijke uren. Nachtwerk is lichamelijk belastend en kan ook veiligheidsrisico's en sociale risico's met zich meebrengen. ROM Metalektro wil daarom graag praktische en inspirerende handreikingen geven aan de ruim 1.050 aangesloten ondernemingen en hun 160.000 werknemers om de belasting van nachtploegendienst te verminderen (zie box 1 onder aan deze tekst voor de cao-afspraken hierover). ROM Metalektro heeft aan Déhora Consultancy Group gevraagd om binnen ondernemingen toepasbare instrumenten te ontwikkelen (zie toolbox) en daarnaast een aantal *best practices* (inspirerende en aansprekende praktijkvoorbeelden) te verzamelen met praktische tips en inzichten om de belasting van nachtploegendiensten te verlagen.

Voor de *best practices* zijn niet alleen bedrijven in de Metalektro bezocht, maar ook ondernemingen uit aanpalende branches die qua type rooster en werk goed vergelijkbaar zijn. Samen bieden de in dit stuk gebundelde interviews een rijk beeld aan oplossingsrichtingen voor de vraag hoe de ervaren belasting van nachtploegendienst kan worden verminderd.

Elk verhaal is vanuit een eigen perspectief geschreven en laat een eigen oplossing zien. Bij het lezen van al deze verhalen wordt al snel duidelijk dat er geen generieke oplossing voorhanden is die als een 'duizenddingendoekje' op elke vraagstelling kan worden toegepast.

Toch is ook duidelijk een rode lijn te ontwaren: in alle voorbeelden waar een verandering is doorgevoerd, komt duidelijk naar voren dat deze alleen succes kan worden doorgevoerd op het moment dat medewerkers worden betrokken, dat wil zeggen dat de verandering *samen* met hen wordt opgepakt. En passende communicatie is daarbij cruciaal. Of het nu gaat om inventariseren van mogelijke behoeften, het delen van de voortgang van het project of de onderbouwing van keuzes die worden gemaakt.

Wij hopen dat de voorbeelden die hierna volgen u als lezer inspireren om zelf ook creatief en buiten de gebaande paden te kijken wanneer u een plan opstelt om met de ondernemingsraad de belasting van nachtploegendienst te verminderen. De steeds verder voortschrijdende mogelijkheden vanuit automatisering en robotisering maken het speelveld van de mogelijkheden alleen maar groter.

In het volgende hoofdstuk vindt u de issues die per *best practice* naar voren zijn gekomen. Deze issues zijn zo gerangschikt, dat zij aansluiten bij de instrumenten die in de toolbox zijn ontwikkeld. Daarna vindt u per geïnterviewde onderneming een beschrijving van de *best practice*. Elke interview sluit af met twee of drie concrete tips.

Tot slot van deze inleiding willen wij graag alle geïnterviewden hartelijk danken voor de tijd die zij, naast hun drukke werkzaamheden, hebben vrijgemaakt om mee te werken aan het interview en de inkijk die zij hebben gegeven in hun onderneming en de wijze waarop zij met het onderwerp nachtploegendienst aan de slag zijn gegaan.

#### **Box 1:cao-afspraken verminderen belasting van nachtploegendienst**

Sociale partners in de Metalektro hebben in de cao een aanbeveling opgenomen over het verminderen van de belasting van nachtploegendienst:

*“De werkgever zal met de ondernemingsraad een plan opstellen om naar mate de werknemers ouder worden de belasting van werken in een nachtploegendienst te verminderen. De werkgever kan de belasting verminderen door bijvoorbeeld het aantal nachtploegendiensten te verlagen. De werkgever is niet verplicht de belasting te verminderen, indien dat in redelijkheid niet van hem kan worden gevergd. In dat kader vinden partijen het van belang om overwerk in nachtploegendiensten beperkt te houden. Daarbij wordt onderkend dat overwerk nodig kan zijn voor bijvoorbeeld het overdragen van werkzaamheden in verband met calamiteiten.”*

**Cao Metalektro 2015 - 2018; artikel 3.10 - Ploegendienst.**

## Snel overzicht benoemde issues per best practices

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.

	Best practise											
Issues	Brinks Metaal- bewerking	DAF	Vormen- fabriek	Fibrant	Fokker	Forbo- Novilon	Gasunie (1)	Gasunie (2)	Katwijk Chemie (1)	Katwijk Chemie (2)	Van Gorp Greenfood	Mitsubishi
<b>Werk uit inconveniente tijden halen</b>												
Verplaatsen van minder tijdgebonden werk								x				
Andere inrichting werktijden op basis van de praktijk	x		x			x			x		x	x
Verplaatsen (deel)processen van werkzaamheden			x		x	x						x
Inzetten van robots voor werk op inconveniente tijden	x				x							
<b>Roostertechnische oplossingen</b>												
Individueel maatwerk	x		x	x					x			
Keuze in roostersoort			x			x					x	x
Kortcyclisch rooster						x					x	

	Best practise											
Issues	Brinks Metaal- bewerking	DAF	Vormen- fabriek	Fibrant	Fokker	Forbo Novilon	Gasunie (1)	Gasunie (2)	Katwijk Chemie (1)	Katwijk Chemie (2)	Van Gorp Greenfood	Mitsubishi
<b>Deeltijd in ploegen</b>												
Regeling deeltijdwerken							x					
Deeltijdpensioen		x										
Extra vrije dagen				x						x		
<b>Zelfroosteren</b>												
Zelf (deel) van de werktijden/diensten bepalen								x				
<b>Checklist werkomgeving</b>												
Arbeidsomstandigheden en ergonomie werkplek		x						x				
Aanbieden gezond eten				x								

	Best practise											
Issues	Brinks Metaal- bewerking	DAF	Vormen- fabriek	Fibrant	Fokker	Forbo Novilon	Gasunie (1)	Gasunie (2)	Katwijk Chemie (1)	Katwijk Chemie (2)	Van Gorp Greenfood	Mitsubishi
<b>Inzetbaarheid in gesprekscyclus</b>												
Ontwikkeling medewerker		x		x			x					
Loopbaanbeleid							x	x				
Werkprivé balans		x					x					
Betrokkenheid		x					x					
<b>Voorlichting</b>												
Slapen, voeding en leefstijl		x		x			x	x	x		x	

### **Met robots de nacht overbruggen**

**Brinks Metaalbewerking BV hanteert een innovatief rooster waarbij robots het werk doen in het holst van de nacht. Dankzij deze constructie hoeven medewerkers tussen 3:00 en 6:00 's nachts niet aan het werk. Het maakt het werken in de nacht voor hen minder belastend. Ook in arbeidstijd ontziet het bedrijf mensen die 's nachts werken. Ze werken minder uren dan hun collega's in de dagploeg.**

Brinks Metaalbewerking is gespecialiseerd in de productie van ventielblokken voor hydraulische toepassingen. Het bedrijf in Vriezenveen (vlakbij Almelo) levert deze ventielblokken voornamelijk aan de automotive industrie. 'Vooraf aan Duitse familiebedrijven waarmee we een lange relatie hebben', vertelt Operations Manager Gert Jan ten Brinke. De producten krijgen een plek onder de motorkap van auto's en tractoren maar ook in de productielijnen van de automotive industrie. De ventielblokken worden repeterend geproduceerd in jaaraantallen tussen de 500 en 200.000 stuks. Het is zeer nauwkeurig werk waarbij de lat hoog ligt. 'Er mag geen enkel braampje op het metaal zitten want daardoor kan bij de hydraulische toepassing een lek ontstaan. Om dezelfde reden is reinheid een steeds belangrijkere eis in de automobiellindustrie.'

### **Rooster is minder belastend**

Bij Brinks Metaalbewerking werken zo'n 130 mensen, waarvan 100 in de productie. In 2008 ging Brinks van 5 x 24 uur naar 7 x 24 uur bedrijfstijd. Daarbij voerde het bedrijf voor een deel van de medewerkers een innovatief 24/7 rooster in met twee diensten: een vroege dienst van 6:00 tot 15:00 uur en een late dienst van 18:00 tot 3:00 uur. 's Middags tussen 15:00 en 18:00 uur en 's nachts tussen 3:00 en 6:00 uur zijn de machines onbemand, dan doen zo'n twintig 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. Daarnaast hebben medewerkers een 'urenspaarpot' van gemiddeld 4,25 uur per week. Deze 'urenspaarpot' wordt besteed aan opleiding en werkoverleg. In overleg met de productieleiding kunnen de uren ook worden gebruikt voor het verrekenen van overuren en vakantie-uren.



	Week 1							Week 2							Week 3							Week 4						
	ma	di	wo	do	vr	za	zo	ma	di	wo	do	vr	za	zo	ma	di	wo	do	vr	za	zo	ma	di	wo	do	vr	za	zo
Ploeg A	L	L	L					V	V	V	V	V							L	L	L	L					V	V
Ploeg B						V	V	L	L	L					V	V	V	V	V							L	L	L
Ploeg C	V	V	V	V	V						L	L	L	L						V	V	L	L	L				
Ploeg D				L	L	L	L						V	V	L	L	L					V	V	V	V	V		

In dit 24/7 rooster werken nu 25 medewerkers, stuk voor stuk ervaren operators die in staat zijn om 's nachts zelfstandig problemen op te lossen. Het 24/7 rooster werd destijds ingevoerd om te besparen op personeelskosten. Zes uur per etmaal wordt het werk immers door robots gedaan. Maar het rooster kwam er ook omdat het prettiger is voor de mensen. 'Mensen vinden het werken in de nacht met dit rooster minder belastend', zegt Ten Brinke. 'Ze liggen nu om 3:30 uur in hun eigen bed.'

Naarmate er meer van de medewerkers wordt gevraagd, hoeven ze bij Brinks minder uren te werken. De mensen in de 24/7 ploeg werken gemiddeld 34 uur per week, vier uur minder dan hun collega's in de dagploeg.<sup>1</sup> Dit is een vorm van compensatie voor onregelmatigheid. Wordt het nachtwerk voor iemand te zwaar, bijvoorbeeld vanwege de leeftijd? 'Dan kijken we of diegene kan overstappen naar de dagploeg of de tweeploeg. We proberen altijd met de mensen mee te werken', vertelt Ten Brinke. 'Toen ik hier kwam werken zei HR tegen mij: we hebben niet elk detail vastgelegd maar je zult zien dat we er altijd wel uitkomen. En dat is inderdaad zo. Uit recent Arbo-onderzoek blijkt ook dat we hoog scoren op sociaal leiderschap.'

### Rooster staat onder druk

Ten Brinke is eind 2017 in dienst gekomen bij het bedrijf. Het is zijn taak het bedrijfsproces efficiënter te maken. 'De markt trekt aan en het wordt steeds moeilijker om aan de vraag te voldoen. We moeten meer doen met hetzelfde aantal mensen.' Het 24/7 rooster staat hierdoor flink onder druk. 'Ik ben aan het nadenken over oplossingen die ervoor zorgen dat we niet verder de nacht in hoeven', zegt Ten Brinke. 'Daar is mij veel aan gelegen. Overdag werken past beter bij het natuurlijke ritme van de mens.' Het is precies om die reden dat het bedrijf de visuele inspectie bijvoorbeeld uitsluitend overdag inplant.

<sup>1</sup> Medewerkers werken per vier weken (14 diensten x 8,50 uur =) 119 uur. Gemiddeld is dit 29,75 uur per week. Met de 'urensparpot' van gemiddeld 4,25 uur per week komen medewerkers uit op gemiddeld 34 uur per week.

De oplossing zoekt Ten Brinke in eerste instantie in de techniek. 'Nu staat steevast een aantal robots stil als de nieuwe ploeg begint. De machines stoppen als er iets is, bijvoorbeeld een boorbreek, slijtage of als iets is gevallen. Vaak stoppen de machines ten onrechte en dan staan ze wel anderhalf uur stil. Dat kunnen we ons momenteel niet permitteren. Door nauwkeuriger te programmeren en te zorgen voor ondersteuning door camera's kunnen we ervoor zorgen dat de machines de volle drie uur draaien. Dat is cruciaal maar het is de vraag of we dit op zeer korte termijn kunnen realiseren.' Meer mensen in dienst nemen is momenteel geen optie. 'Eenvoudigweg omdat die er niet zijn.' Lukt het op korte termijn niet om de belangrijkste machines de volle 24 uur te laten draaien? 'Dan ontkomen we er niet aan om een 5-ploeg in de voeren. Financieel is dat verantwoord maar vanwege de mensen ga ik liever niet de nacht in. Moet het toch, dan zie ik dat als een tijdelijke oplossing, voor een periode van ongeveer twee jaar. In die tijd kunnen we de processen verder optimaliseren.'

### **Tips van Brinks Metaalbewerking BV**

- Kijk kritisch naar werken in de nacht. Is het echt nodig dat er mensen aanwezig zijn of kunnen machines (een deel van) het werk doen?
- Verlicht de roosters. Compenseer mensen voor onregelmatigheid met een kortere werkweek.
- Trekt de vraag aan? Kijk eerst of er technische optimalisatie mogelijk is.

### Fit for the future

**DAF wil voor medewerkers een aantrekkelijk bedrijf zijn én blijven. Daarom heeft het een eigen programma ontwikkeld voor duurzame inzetbaarheid. De naam is *Fit for the future*. ‘Je kunt dat op twee manieren uitleggen’, zegt Rudolf de Bruijn, manager Health & Safety. ‘Fit betekent vitaal maar ook werk dat bij je past’.**

Het gaat goed met DAF. Op dit moment lopen bij de Nederlandse truckbouwer maar liefst 240 trucks per dag van de band. De vraag naar DAF trucks groeit sterk in Europa, Afrika, Azië, Oceanië en Brazilië. Twee volledig vernieuwde modellen werden zelfs door een onafhankelijke jury van 24 toonaangevende Europese transportjournalisten uitgeroepen tot *International Truck of the Year 2018*.

DAF, dat deel uitmaakt van het Amerikaanse PACCAR, produceert niet alleen trucks, maar biedt ook een breed pallet ondersteunende diensten aan, zoals lease-, financierings-, reparatie- en onderhoudscontracten. Bovendien levert het onder het label PACCAR parts onderdelen, gereedschap - maar ook complete werkplaatsinrichtingen - aan dealers en merkvreemde garages.

‘DAF beweegt mee met economische cycli’, vertelt Rudolf de Bruijn. ‘Nu de economie weer op volle toeren draait, hebben we veel nieuwe mensen kunnen aannemen. Ook is het aantal uitzendkrachten toegenomen.’ Momenteel werken er in Eindhoven ongeveer 6.700 mensen. Van hen werkt zo’n 2.500 à 3.000 man in een 2-ploegenrooster en ongeveer 900 man in een 3-ploegenrooster.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid staat bij DAF hoog in het vaandel. ‘We willen een aantrekkelijk bedrijf zijn en blijven voor medewerkers’, zegt De Bruijn. DAF heeft daarom een programma ontwikkeld voor duurzame inzetbaarheid. Het geldt voor alle medewerkers van het bedrijf.’

Met een groep managers, leden van de ondernemingsraad en medewerkers Human Resources en Health & Safety heeft het bedrijf een inventarisatie gemaakt van mogelijke interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dat waren er ruim 100. Vervolgens is kritisch gekeken naar de effectiviteit en haalbaarheid van elk initiatief en is er een selectie gemaakt. Richard Horden, lid ondernemingsraad:

‘Duurzame Inzetbaarheid is voor de OR één van de belangrijkste thema’s voor de komende jaren. Daarom zet ik me graag in voor het programma en de activiteiten.’

Ook stak DAF zijn licht op bij andere bedrijven. De Bruijn: ‘DAF zit in veel netwerken met andere grote bedrijven. We horen dat daar veel zaken worden gedaan voor hun mensen. Trakteren op fruit in plaats van gebak, het organiseren van een sportdag. Maar de vraag is: leidt dit nu echt tot duurzame inzetbaarheid?’ Als voormalig arts weet De Bruijn dat je gezondheid niet als een geïsoleerd gegeven kunt zien. Er is altijd sprake van een complexe samenhang met andere factoren. Reden genoeg om duurzame inzetbaarheid vanuit een breed perspectief te benaderen. ‘Ons model voor duurzame inzetbaarheid bestaat daarom uit zes pijlers’, vertelt Katja Wouters, programmamanager Duurzame Inzetbaarheid.

De zes pijlers van duurzame inzetbaarheid zijn:

1. **Werk:** Arbeidsomstandigheden en ergonomie van de werkplek.
2. **Ontwikkeling:** Inzetbaar blijven door nieuwe kennis op te doen en ontwikkelingen in je vak bij te houden. Bovendien gaat het óók over de persoonlijke ontwikkeling.
3. **Balans werk-privé:** Zijn werk en privé goed te combineren? Is er voldoende tijd voor ontspanning?
4. **Organisatie:** Cultuur, leiderschapstijl, faciliteiten en arbeidsvoorwaarden.
5. **Betrokkenheid:** Plezier in het werk en motivatie.
6. **Gezondheid:** Slapen, voeding en leefstijl.

DAF heeft hier een duidelijk gezicht gegeven aan duurzame inzetbaarheid. Zo kreeg het een pakkende slogan: *Fit for the future*. ‘Je kunt dat op twee manieren uitleggen’, zegt De Bruijn. ‘Fit betekent vitaal maar ook werk dat bij je past.’ Er is binnen het bedrijf veel communicatie over duurzame inzetbaarheid. ‘Alle uitingen, zoals boekjes en artikelen, zijn herkenbaar vormgegeven’, vertelt Wouters. ‘We betrekken medewerkers steeds, bij het beleid, maar ook bij hun eigen situatie. Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, dat benadrukken we steeds.’

### **Regie bij de medewerker**

Goede gesprekken zijn cruciaal als het gaat om duurzame inzetbaarheid. ‘We willen dat elke medewerker met zijn leidinggevende het Duurzaam Inzetbaarheidsgesprek heeft, vertelt Wouters. ‘Daarvoor hebben we een Praatkaart ontworpen. Op deze kaart staan bij elke pijler richtinggevende vragen die de leidinggevende kan stellen.’

Leidinggevenden op hun beurt volgen een training die hen helpt om duurzame inzetbaarheid vorm te geven in hun team. Het gaat daarbij om aandachtspunten en mogelijke oplossingen binnen het team maar ook om zogenaamde *soft skills*: hoe laat je de regie bij de medewerker en neem je zelf een ondersteunende rol aan? Er is nu ook een proef met Koerskaartgesprekken waarbij medewerkers worden aangemoedigd na te denken over de ontwikkeling die ze willen doormaken en eventuele veranderingen die op hun pad kunnen komen.

Het bedrijf let zowel op lichamelijke als geestelijke gezondheid. De Bruijn vertelt: 'Medewerkers kunnen bij ons een Fitcheck doen. Ze krijgen dan een vragenlijst, een lichamenlijk onderzoek en een coachgesprek. Het is bedoeld als eerste stap om iets te verbeteren aan je leefstijl. Medewerkers kunnen dit onder werktijd doen.' Alle medewerkers die in 3-ploegen werken, volgen een workshopreeks over gezond eten, slapen en leefstijl. Verder faciliteert DAF een gezonde leefstijl door maatregelen als het plaatsen van fietsen op het terrein en het subsidiëren van gezond eten in de kantine. Bovendien zet DAF sterk in op het tijdig herkennen van stress. Leidinggevenden, HR en medewerkers krijgen, elk apart, een training. 'Die gaat over het herkennen van stress bij jezelf en anderen en de eerste stappen om tot een oplossing te komen. Stress is daarbij breder dan werkdruk, ook de thuissituatie kan stress opleveren', zegt De Bruijn.

### **Belasting verminderen**

Productiemedewerkers werken voornamelijk lopend en staand en dat kan belastend zijn. Daarom organiseert DAF de werkomgeving zo gezond mogelijk. Het bedrijf kijkt steeds hoe de fysieke belasting lager kan, hoe er meer kan worden gerouleerd, hoe werkplekken beter kunnen worden ingericht en hoe het gedrag van mensen kan worden beïnvloed. 'Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan niet meer vooruit werken en de hulpmiddelen die er zijn gebruiken', zegt De Bruijn.

Naarmate de leeftijd vordert, kan de belasting van het werken in ploegen toenemen. Minder werken kan dan verlichting bieden, bijvoorbeeld via een deeltijdpensioen. Wat DAF echter opvalt, is dat er sinds de veranderde regelgeving nog niet heel veel gebruik wordt gemaakt van het deeltijdpensioen. 'Het idee heerst onder medewerkers dat de terugval in salaris erg groot is. Maar in de praktijk kan dat meevallen', zegt De Bruijn. Daarom zet DAF het deeltijdpensioen weer op de kaart, onder andere door informatiesessies te organiseren. De Bruijn: 'We zien dat hierdoor de interesse voor het deeltijdpensioen toeneemt.'

Wat werkt als het gaat om duurzame inzetbaarheid? En wat kan beter? DAF houdt voortdurend een vinger aan de pols. Zo heeft het bedrijf onlangs een vragenlijst uitgezet onder medewerkers in 3-ploegendienst in het kader van duurzame inzetbaarheid. Het geeft direct handvatten om het beleid verder aan te vullen en te verbeteren.

### **Tips van DAF**

- Betrek verschillende disciplines. Stel bijvoorbeeld een werkgroep samen met HR, OR, Health & Safety, medewerkers en leidinggevenden.
- Steek het praktisch in. Kleine initiatieven hebben vaak al veel invloed.
- Steek Duurzame Inzetbaarheid breed in. Kijk daarbij niet alleen naar gezondheid en vitaliteit.

## **B.V. Vormenfabriek Tilburg**

### **Maatwerk, nu en in de toekomst**

**Medewerkers van Vormenfabriek Tilburg moesten steeds vaker overwerken. Alleen zo kon het bedrijf voldoen aan de vraag naar vormen voor chocolade en snoepgoed. Vooral voor de 3-ploeg liep de werkdruk op. In 2016 besloot het bedrijf een structurele oplossing te zoeken. Die werd gevonden in bedrijfstijdverlenging, een beter rooster en waar mogelijk maatwerk voor medewerkers.**

B.V. Vormenfabriek Tilburg, opgericht in 1921, is gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en wereldwijde verkoop van kunststofvormen voor chocolade- en snoepgoedfabrieken. Het familiebedrijf heeft zo'n 70 medewerkers en is wereldwijd een grote speler. Het staat bekend om zijn hoogwaardige producten die precies zijn afgestemd op de wens van de klant. Het ontwerp van een vorm is niet alleen een kwestie van smaak. Ook de technische specificaties van de machines die de klant gebruikt zijn bepalend. Elke order is maatwerk én precisiewerk. 'Van de 25 productiemedewerkers vergt dit veel flexibiliteit', zegt personeelsfunctionaris Tanja Ansink.

### **Verandering in overleg**

Oorspronkelijk werkten alle productiemedewerkers in een 3-ploegenrooster. Er werd structureel overgewerkt. Het overwerk vond voornamelijk plaats in het weekend. Dat werd als erg belastend ervaren in combinatie met het 3-ploegenrooster. Een van de oplossingen om aan de vraag te voldoen, was het zorgen voor meer machine-uren. Dat was mogelijk door het verlengen van de bedrijfstijd. Ansink: 'Daarbij hebben we ook allerlei praktische zaken geregeld, variërend van het vullen van de automaten in de kantine tot het inregelen van het alarm.'

Tegelijkertijd was er een beter rooster nodig voor de productiemedewerkers. Bij het nadenken over dit rooster heeft de Vormenfabriek alle productiemedewerkers betrokken. Aan hen werd gevraagd wat ze wel en niet fijn vonden aan hun rooster. Ook konden ze reageren op stellingen. Dat gebeurde in alle rust. 'Het is belangrijk om mensen de tijd te geven als je aan hen vraagt wat zij willen', vindt Ansink.

De medewerkers waren over één ding heel duidelijk: de tijden van de diensten moesten hetzelfde blijven. De begintijd van de vroege dienst vinden de medewerkers weliswaar zwaar, maar de tijden van de andere diensten worden juist als zeer prettig

ervaren. Ook prettig vinden ze dat de vroege dienst bij Vormenfabriek Tilburg korter is dan de andere diensten. De late dienst heeft volgens de medewerkers als voordeel dat je nog even tijd hebt met de partner als je thuiskomt.

Vroege dienst	06:00 - 13:30 uur
Late dienst	13:30 - 22:00 uur
Nachtdienst	22:00 - 06:00 uur

Aan de hand van de eerste gesprekken zijn verschillende oplossingsrichtingen bedacht. Deze scenario's zijn vervolgens met elke medewerker apart doorgesproken. Bij de oplossingsrichtingen werd ook gekeken naar een mogelijke invoering van een 4-ploegenrooster en een 5-ploegenrooster maar die opties vielen al snel af. 'We constateerden dat het 5-ploegenrooster een te grote bedrijfstijd zou opleveren', vertelt Ansink. 'En een 4-ploegenrooster zorgde voor te veel veranderingen voor de medewerkers.'

De ondernemingsraad heeft in het traject een terughoudende rol aangenomen. Van tevoren was wel overeenstemming met de ondernemingsraad over de bedrijfstijdverlenging en de noodzaak om maatregelen te nemen om het overwerk te beperken. Het standpunt van de ondernemingsraad was: als de Vormenfabriek er met de medewerkers uitkomt, dan gaan wij akkoord. De vormgeving van de maatregelen is met alle medewerkers individueel besproken en afgestemd. Daarna hebben de mensen de concrete voorstellen ook thuis besproken. 'Soms heeft het thuisfront heel andere ideeën.' De ondernemingsraad heeft, op basis van de voorkeuren van medewerkers, met het voorstel ingestemd.

### **Combinatie van ploegen**

Op basis van alle gesprekken is uiteindelijk gekozen voor de combinatie van een 3-ploegenrooster met een 2-ploegenrooster. Medewerkers mochten vooraf aangeven of zij interesse hadden in het werken in het 2-ploegenrooster. In eerste instantie gaven de meeste medewerkers die in het 3-ploegenrooster werkten aan, dat zij in het 3-ploegenrooster wilden blijven werken. In de 2-ploeg was plek voor zes medewerkers en precies dit aantal meldde zich aan, maar dit was niet voor alle functies mogelijk. Hoe ziet de week er nu uit bij Vormenfabriek Tilburg? De 3-ploeg werkt van zondagavond 22:00 uur tot en met vrijdagavond 18:30 uur. Zij werken dus op vrijdagavond een kortere dienst. Iedere nachtdienst komt een deel van de ploeg op maandagavond op en werkt dan door tot en met zaterdagochtend in plaats van op zondagavond starten en dan doorwerken tot en met vrijdagochtend. Per persoon is



het zo geroosterd, dat starten op maandagavond één keer per twaalf weken voorkomt. Verder zijn de tijden van de 3-ploegendiensten niet veranderd.

Het basisrooster voor de 3-ploeg ziet er schematisch als volgt uit:

	Week 1							Week 2							Week 3						
	ma	di	wo	do	vr	za	zo	ma	di	wo	do	vr	za	zo	ma	di	wo	do	vr	za	zo
Ploeg A	V	V	V	V	V		N	N	N	N	N	N			L	L	L	L	L1		
Ploeg B	L	L	L	L	L1			V	V	V	V	V		N	N	N	N	N	N		
Ploeg C	N	N	N	N	N			L	L	L	L	L1			V	V	V	V	V		N

NB: 75% van de ploeg werkt de nachtdienst van zondagnacht tot en met vrijdagochtend (N -> N) en 25% van de ploeg werkt de nachtdienst van maandagnacht tot en met zaterdagochtend (N -> N).

De 2-ploeg werkt van maandagmiddag 13:30 uur tot en met zaterdagmiddag 13:30 uur. Een aantal medewerkers die in de 2-ploeg is gaan werken, geeft desgevraagd aan zich veel fitter voelen. De carrièrekansen in de 3-ploeg zijn groter, maar Tanja Ansink ziet dat sommige medewerkers bewust een stapje terug doen.

Het bedrijf probeert daarnaast tegemoet te komen aan de persoonlijke wensen van medewerkers. Medewerkers hebben de mogelijkheid van de 3-ploeg over te stappen op de 2-ploeg en omgekeerd. 'Inmiddels is er een wachtlijst voor de 2-ploeg', vertelt Ansink. Aan de zaterdag als werkdag valt niet te tornen, maar op de doordeweekse werkdagen is maatwerk mogelijk. Er zijn medewerkers met vaste dagen vrij, er is een medewerker die het rooster kan afstemmen op dat van de partner. 'Het inregelen van al het maatwerk is en blijft een behoorlijke puzzel', aldus Tanja Ansink.

### Werk slim plannen

Verder kijkt de Vormenfabriek kritisch naar de werkzaamheden: wat moet echt overdag gebeuren en wat 's nachts? Ansink: 'Voorheen werden alle werkzaamheden 24 uur per dag gedaan. Doel is nu om met name de machines 24 uur te laten draaien en alle andere werkzaamheden zo veel mogelijk naar de andere dagdelen te halen.' Zo is nabewerking naar de 2-ploegen gehaald. Dit wordt alleen bij hele strakke deadlines nog in de nacht gedaan. 'Op nabewerking zit de grootste foutenmarge dus dan wil je dat ook het liefste overdag doen en met toezicht.' Andere processen die in eerste instantie ook uit de nacht waren gehaald, bleken eigenlijk toch continu te moeten plaatsvinden. Dit is na evaluatie vastgesteld en deze werkzaamheden zijn weer naar de 3-ploeg gehaald.

Het is een proces van lange adem, zegt Ansink. 'Je moet accepteren dat je niet alle zaken in één keer op kunt lossen. Het is belangrijk om van allebei de kanten de flexibiliteit te bewaren en bij voortschrijdend inzicht dingen aanpassen.' Het proces is in ogen Ansink nooit 'af'. Op dit moment wordt er gekeken naar de mogelijkheden om de personele planning en de machine planning met elkaar te linken en naar het werken met een flexpool. Wat voor de productie van vormen geldt, geldt ook voor de roosters: het is belangrijk om mee te bewegen met de veranderende vraag.

### **Tips van Vormenfabriek Tilburg**

- Praat met de mensen. Vraag wat zij willen. Je denkt dat je de mensen kent, maar soms blijken je vooronderstellingen helemaal niet te kloppen. Als je het aan de medewerkers vraagt, komen ze uit zichzelf soms ook met dingen die jou goed uitkomen.
- Zoek naar maatwerk. En geef medewerkers altijd de mogelijkheid om in de onderzoekende fase nog terug te komen op wat zij eerder hebben gezegd. Het is voor beide kanten een leerproces.
- Heb een lange adem. Accepteer van beide kanten dat je niet alle zaken in één keer op kunt lossen of overzien. En wees daarbij duidelijk over wat je bijvoorbeeld in het komende jaar wel en niet kunt oppakken.

### **Een gezonde cultuuromslag**

**Duurzame inzetbaarheid is een zaak van werkgever én werknemer. Dat is de stellige overtuiging van chemiebedrijf Fibrant. Het bedrijf kiest voor oplossingen die niet alleen nu, maar ook op lange termijn werken. Daarbij hoort een cultuurverandering. ‘We willen een omslag maken waarbij mensen ook zelf aan hun gezondheid werken’, zegt Dave Beijer, director People & Culture.**

Fibrant noemt zich zowel het oudste als het jongste bedrijf op het Chemelot-terrein in Sittard-Geleen. Het bedrijf was sinds 1952 onderdeel van DSM maar staat sinds augustus 2015 op eigen benen. Sindsdien draagt het de naam Fibrant. Het bedrijf produceert caprolactam (grondstof voor nylon) en ammoniumsulfaat (voor kunstmest maar ook voor de voedings- en farmaceutische industrie). Bij Fibrant in Nederland werken ruim 300 mensen.

### **Duurzame inzetbaarheid**

‘Het was nogal een uitdaging om vanuit een grote corporate zoals DSM losgeweekt te worden en op eigen benen te gaan staan’, vertelt Dave Beijer, director People & Culture. ‘Maar nu we zelfstandig zijn, geeft het ondernemerschap ontzettend veel energie. Mensen krijgen hier volop kansen om zich verder te ontwikkelen, ook buiten de functionele kaders om. De kersverse *Learning Academy* speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van onze medewerkers.’

Fibrant is volop bezig met het ontwikkelen van een beleid rond duurzame inzetbaarheid. Daarover zijn afspraken gemaakt in de cao. De insteek van Fibrant is, om met voorstellen en maatregelen te komen die ook op de lange termijn werken. ‘We willen niet alleen op korte termijn scoren.’ De ondernemingsraad deelt deze ambitie. Beijer vertelt ter illustratie: ‘Een aantal leden van de ondernemingsraad is naar een bijeenkomst geweest over duurzame inzetbaarheid. Bij terugkomst vertelden zij verbaasd dat andere bedrijven vooral op korte termijn wilden scoren.’

## **Hersteldagen in overleg**

Hoewel Fibrant zich bewust is van het feit dat duurzame inzetbaarheid al begint vanaf het moment dat iemand in dienst komt, ligt de focus van het bedrijf voor 2018 vooral op oudere medewerkers die volcontinu werken, in een 5-ploegenrooster (twee ochtenddiensten, twee middagdiensten, twee nachtdiensten en vier dagen vrij). Deze focus is nodig om een aantal oplossingen echt concreet te maken; maximaal drie voor 2018. Een deel van de medewerkers heeft naarmate de leeftijd vordert meer tijd nodig om te herstellen van nachtdiensten. Daarom is er voor medewerkers vanaf 60 jaar de Tegemoetkoming Ouderen Regeling (TOR). Die maakt het mogelijk om onder gunstige voorwaarden extra vrije dagen op te nemen.

Bij de laatste cao-afspraken is de TOR flexibeler gemaakt. Zo wordt de zogenaamde TOR-dag niet meer op een vaste dag ingepland, maar in goed overleg en rekening houdend met de totale bezetting. Een nieuwe planningstool die in de maak is, helpt de leidinggevenden daarbij. Ook is het nu mogelijk om dagen mee te nemen naar het volgende jaar en is er een drietal duurzame inzetbaarheidsdagen voor medewerkers vanaf 45 jaar. In individuele gevallen kijkt het bedrijf samen met de medewerker naar maatwerkoplossingen. Bijvoorbeeld voor medewerkers die nog niet in aanmerking komen voor de TOR maar wel behoefte hebben aan extra hersteldagen.

## **Gezonde soepen op verzoek**

Wie 's nachts werkt, doet er goed aan een gezonde leefstijl aan te nemen. Medewerkers, en hun gezinsleden, krijgen daarom korting bij sportclubs in de omgeving. Natuurlijk is ook gezond eten belangrijk, zeker als je een onregelmatig rooster hebt. Het lichaam vraagt 's nachts vaak om veel en vet eten maar dat brengt het spijsverteringsstelsel in de war. Daarom heeft Fibrant ervoor gezorgd dat er voor medewerkers gezonde voeding beschikbaar is tijdens de nachtdienst. Het initiatief hiervoor kwam vanuit de medewerkers zelf. 'We stellen tegenwoordig gezonde soepen beschikbaar voor alle nachtdienstmedewerkers. Een diëtist heeft alle ploegen verteld waarom gezond eten zo belangrijk is in combinatie met het rooster. De sessies waren onder diensttijd en deelname was vrijwillig. Vrijwel iedereen is geweest.' Nadien zijn de recepten van gezonde maaltijden verspreid.

Samen bepalen hoe hersteldagen worden ingezet, het in overleg met de medewerkers zorgen voor gezonde voeding: het past bij het streven van Beijer om duurzame inzetbaarheid gezamenlijk aan te pakken. Hij vertelt: 'Ik wil een verhaal neerzetten, niet een paar losse initiatieven.' Niet voor niets sluit het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) in het derde kwartaal van 2018 naadloos aan op de initiatieven rondom gezonde voeding. PMO vond het bedrijf wat oubollig klinken, dus daarom

heeft Fibrant er *Gezond en fit, weet jij hoe het zit?* van gemaakt. 'Ik wil mensen meenemen en zo meer eigenaarschap en betrokkenheid creëren. Soms wordt nog heel erg naar de werkgever gekeken: hoe zorg jij ervoor dat ik tot 67 kan doorwerken? Ik wil een omslag maken waarbij mensen ook zelf aan hun gezondheid werken.'

### **Tips van Fibrant**

- Laat medewerkers meedenken over oplossingen. Als mensen het zelf verzinnen, is er meer draagvlak en heb is de oplossing ook beter.
- Wees flexibel. Sta open voor maatwerkoplossingen. Leg niet teveel vast in strakke regels.
- Beschouw duurzame inzetbaarheid als een gezamenlijk doel. Zowel werkgever als werknemer moeten eraan bijdragen.

### Steeds minder nachtwerk bij GKN/Fokker

**Werken in de nacht is bij GKN/Fokker geen vanzelfsprekendheid. Het bedrijf bekijkt per programma welke personele inzet nodig is. Het uitgangspunt daarbij is: wat overdag kan, gebeurt overdag. Ook door de inzet van robots is de nachtelijke inzet van personeel flink de laatste jaren afgenomen. De fabriek in Hoogeveen loopt hierin voorop.**

GKN / Fokker is in 1919 opgericht door de beroemde luchtvaartpionier Anthony Fokker. Het bedrijf werd in 2015 overgenomen door het Britse industrieconcern GKN Aerospace. Tegenwoordig is het bedrijf gespecialiseerd in de productie van onderdelen, zoals staartstukken, vleugels, deuren en luiken, romppanelen, bekabeling en landingshaken. Onder andere voor de F-35 Lightning II (JSF) en de A-380. In totaal werken er tussen de 3.500 en 4.000 mensen in Hoogeveen, Papendrecht, Helmond, Hoogerheide, Woensdrecht en Hoofddorp.

#### **Inzet per order bekijken**

GKN/Fokker is in alle fabrieken terughoudend met het inzetten van een 5- of 3-ploegenrooster. Als er al nachtwerk wordt gedaan, dan is het alleen voor een tijdelijke periode. 'We vragen onze mensen geen nachtwerk te doen als dat niet strikt noodzakelijk is. Omdat overdag werken gezonder is, maar ook omdat we in een arbeidsintensieve branche werken waarin personeelskosten een groot deel uitmaken van de totale kosten', vertelt Cees van der Burg, director HR systems en processes. Zodoende verlengt GKN/Fokker de bedrijfstijd alleen naar de nacht als er niet genoeg machines zijn of als de productieruimte de bottleneck is om de gewenste productie tijdig te realiseren.

#### **Meer werk door robots**

De locatie in Hoogeveen loopt voorop als het gaat om het verminderen van nachtwerk. In deze fabriek worden onder andere de *inflight opening doors* voor de F-35 Lightning II geproduceerd. Dat zijn deuren of luiken die tijdens de vlucht open kunnen, bijvoorbeeld om het landingsgestel uit te klappen. Net als in de rest van het bedrijf, bekijkt de fabriek in Hoogeveen bij elk programma hoe een product het beste kan worden geproduceerd en welke middelen daarbij nodig zijn. In principe vindt het werk zoveel mogelijk plaats in het dagvenster.

Onder de noemer 'Industrie 4.0' hebben in Hoogeveen belangrijke veranderingen plaatsgevonden. In de eerste plaats is dat de invoering van de digitale fabriek: de productievoorbereiding en de werkinstructies worden digitaal klaargezet in plaats van op papier. Dat komt de kwaliteit van het werk ten goede. In de tweede plaats is er in deze fabriek veel werk gerobotiseerd. Van der Burg vertelt: 'Er zijn 's nachts zijn vijf robots aan het werk met één operator. Voor de robotisering waren er tientallen medewerkers in de nacht aan het werk. Het nachtwerk is dus door de robotisering aanzienlijk gereduceerd.'

De robots kunnen in hoge mate zelfstandig werken, maar er moet wel iemand in de buurt zijn om eventuele problemen op te lossen en om voorraden aan te vullen. Maar is de aanwezigheid van slechts één operator in de nacht geen risico? 'Naast de operator is de beveiliging als achtervang aanwezig', zegt Van der Burg. 'Maar we denken als bedrijf, naast veiligheidsrisico's, wel na over mogelijke sociale risico's.'

Omdat de productie de afgelopen jaren sterk is toegenomen, heeft de komst van robots in Hoogeveen niet geleid tot gedwongen ontslagen. GKN/Fokker heeft mede dankzij de offset verplichtingen die gekoppeld zijn aan de aanschaf van de F-35, een groot aantal contracten gekregen met de producent Lockheed Martin. De productie van In flight opening doors vindt plaats in Hoogeveen. De medewerkers konden dus op een ander programma én zo veel mogelijk overdag worden ingezet. Er zijn immers nog steeds taken die eenvoudigweg niet door een robot kunnen worden gedaan, zoals de bediening van de autoclaaf (een oven om materialen harder te maken).

### **Andere competenties**

De robotisering en automatisering zal bij Fokker de komende jaren nog verder toenemen. Van der Burg: 'Deze veranderingen betekenen dat we in de toekomst andere eisen aan onze mensen moeten stellen.' In Hoogeveen is bijvoorbeeld al te zien dat de robotisering zorgt voor minder werk in de productie, maar meer werk oplevert voor de technische dienst en IT'ers. Als er een storing is, zijn zij degenen die worden gebeld. Deze medewerkers hebben nu vaker consignatiedienst én worden tijdens de consignatiediensten vaker opgeroepen. 'Waar de robots bij de ploegenmedewerkers hebben gezorgd voor een afname van nachtwerk, heeft dit juist bij de groep medewerkers in de technische dienst en IT geleid tot meer werk in de nacht', concludeert Van der Burg.

Ondertussen bedenkt Fokker hoe de technische dienst het beste kan worden georganiseerd, nu een steeds groter deel van het werk wordt gerobotiseerd. Dat is exemplarisch voor het bedrijf als geheel. 'Als HR zijn wij druk bezig met *people analytics*: we willen de toekomstige situatie in kaart brengen, zodat we daar een onderbouwd strategisch personeelsplan voor kunnen opstellen'.

### **Tips van Fokker**

- Wees flexibel. Bekijk per order of programma of werken in de nacht werkelijk nodig is.
- Werk 's nachts zoveel mogelijk met robots. Dat is gezonder voor medewerkers en voordeliger voor het bedrijf.
- Kijk strategisch vooruit. Welk werk kan in de toekomst door robots worden gedaan? En welke competenties vraag je van het personeel?



### Duurzame inzetbaarheid in ploegen

Forbo-Novilon is een bedrijf dat vooruitkijkt. Duurzame inzetbaarheid is dan ook een belangrijk thema. Bij een aantal productieafdelingen in Coevorden is het bedrijf afgestapt van het 3-ploegenrooster. De reden: een groot deel van de medewerkers is ouder dan vijftig jaar. Forbo-Novilon vreesde dat het 3-ploegenrooster op termijn te belastend voor hen zou zijn.

Forbo-Novilon produceert en levert vloerbedekking voor de projecten- en de consumentenmarkt. Forbo Flooring in Coevorden produceert en ontwikkelt veerkrachtige vloerbedekkingen die wereldwijd worden verkocht. In Coevorden werken ongeveer 430 mensen, waarvan 320 in de productie. Bij Forbo Coevorden zijn ze bij een aantal productieafdelingen overgestapt van een 3- naar een 4-ploegenrooster omdat het gezonder is voor de medewerkers.

### Vitaal naar het pensioen

In Coevorden wordt van oudsher in een 3-ploegenrooster gewerkt. Forbo groeit sterk, sommige productgroepen met wel 20% per jaar. Dat zorgde voor veel overwerk, bijvoorbeeld in de vorm van een zesde nachtdienst. Het was daarom nodig om andere roosteroplossingen te onderzoeken. Daarbij speelde ook mee, dat in de cao is afgesproken om een op het gebied van duurzame inzetbaarheid te onderzoeken welke mogelijkheden er waren om structureel betere omstandigheden te creëren. Daar is het bedrijf in 2014 actief mee begonnen.

‘Duurzame inzetbaarheid is voor ons een belangrijk thema’, vertelt Jan Willem van der Meulen, productiemanager in Coevorden. ‘We zien dat de vergrijzing in het bedrijf toeneemt. Een groot gedeelte van de medewerkers is ouder dan 50 jaar. We doen ons best om medewerkers op een vitale manier naar hun pensioen te laten komen.’ De ziekteverzuimcijfers waren laag (rond de 3%), maar de verwachting was dat met de jaren een deel van de medewerkers last zou krijgen van het 3-ploegenrooster. Daarom is Forbo in Coevorden begonnen met het project *Vitaliteit en vakmanschap: duurzame inzetbaarheid in ploegen*.

Het bedrijf heeft een klankbordgroep opgericht waarin zowel het management van Forbo Nederland, de ondernemingsraad en de vakbonden waren vertegenwoordigd. Eddie van der Weide, voorzitter van de ondernemingsraad in Coevorden, geeft aan dat de ondernemingsraad een actieve rol speelde in het project. ‘De

ondernemingsraad heeft vanaf het begin meegedacht. Je hebt elkaar nodig, dus samenwerken is heel belangrijk.'

De klankbordgroep formuleerde de opdracht voor duurzame inzetbaarheid. De opdracht was om te kijken naar de roosters, en dan met name naar manieren om het 3-ploegendienstrooster om te vormen naar een duurzamere variant. Deze opdracht is, samen met de randvoorwaarden en een plan van aanpak, neergelegd bij een werkgroep. 'Daarin zaten vertegenwoordigers van het management, oudere, jongere en parttime werknemers van de betrokken afdelingen, de productieplanner, HR en de Arbodienst', zegt Van der Meulen.

Hoe ging het verder? 'In de werkgroep hebben we een brainstormsessie gehouden', vertelt Van der Meulen. 'Daaruit kwamen 25 punten naar voren die zouden kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Vervolgens hebben we keuzes gemaakt.' Een aantal zaken werd als meest haalbaar ingeschat: opkomsttijden om 7:00 (in plaats van 6:00 uur), meer promotie voor duo- en triobanen, van 3- naar 2- ploegen (voor bepaalde processen), van 3- naar 4- of 5-ploegen (waar de productie het toelaat) en een 10-groepenrooster. Deze punten zijn aan de medewerkers voorgelegd en met hen besproken.

### **Proef met 4-ploegenrooster**

Vervolgens heeft het bedrijf besloten om bij productielijn 2/3 te gaan experimenteren met een 4-ploegenrooster. Het voordeel van dit rooster is, dat medewerkers minder vaak én minder lange reeksen van nachtdiensten werken. De werkgroep heeft drie verschillende 4-ploegenroosters uitgewerkt. Deze roosters zijn aan een externe, deskundige partij voorgelegd om ze objectief te beoordelen op belasting voor de medewerkers.

Op basis van de externe toetsing is een van de roosters afgefallen. De andere twee roosters zijn in de vorm van een voorkeursenquête aan de medewerkers voorgelegd. 'Als collega's volgens een nieuw rooster gaan werken, dan moeten ze ook kunnen beslissen', vindt Van der Weide. De ondernemingsraad is tijdens het project verschillende malen bij de ploegen langs geweest en heeft toezicht gehouden op de stemming. De uitkomst van de enquête was duidelijk. 'Een ruime meerderheid van 80% had de voorkeur voor rooster twee', zegt Van der Weide.

Met het gekozen rooster is een pilot gedraaid van vijf maanden. Om de effecten van het nieuwe rooster te kunnen meten, heeft de externe partij zowel een nulmeting (voor de pilot) als een nameting (na de pilot) uitgevoerd. De uitkomst laat zien dat medewerkers, ten opzichte van het 3-ploegenrooster, significant tevredener zijn over het aantal aaneengesloten nachten en middagen, over de rotatierichting en over de

rotatiesnelheid in het rooster. Ook hadden ze minder slaapproblemen en was de herstelbehoefte lager. Minder tevreden waren de medewerkers over het aantal hele weekenden vrij. Een ruime meerderheid van de medewerkers gaf desalniettemin aan niet terug te willen naar het 3-ploegenrooster.

De uitkomsten van de meting zijn in groepsworkoverleggen met de medewerkers besproken. Om de medewerkers de mogelijkheid te geven makkelijker verlof in het weekend op te nemen, heeft Forbo de productieplanning aangepast. Minder complexe taken zijn naar het weekend verplaatst, waardoor er in het weekend een lagere bezetting nodig is. Was het niet mogelijk om dit juist in de nacht te doen? Van der Meulen: 'Onze producten draaien langer dan 8 uur en dat is langer dan de duur van een nachtdienst. Het is daarom niet mogelijk om alleen de nachten te ontlasten.'

### **Communicatie**

Forbo ging bij het aanpassen van het ploegenrooster niet over een nacht ijs. Alle opties zijn zorgvuldig met alle partijen besproken. 'We hebben veel tijd gestoken in communicatie', zegt Van der Meulen. Zo verscheen er een speciale nieuwsbrief en kreeg het project een vaste rubriek in het personeelsblad. Ook werden er groepsworkoverleggen gehouden en is er voorlichting gegeven. 'Zo waren er sessies over vitaliteit waarbij medewerkers leerden wat er gebeurt met je biologische klok als je nachtdiensten werkt', vertelt Van der Meulen. De ondernemingsraad speelde ook hier een belangrijke rol. 'We zijn steeds naar de medewerkers toegegaan om het project en de voortgang te bespreken', zegt Van der Weiden. Verder is er een document opgesteld met antwoorden op de meest gestelde vragen. Dit document werd steeds aangevuld met vragen die tijdens de bijeenkomsten werden gesteld.

Voordat werd overgegaan van 3- naar 4-ploegen heeft elke ploeg een paar medewerkers extra gekregen. Deze overbezetting zorgde ervoor dat nieuwe medewerkers al konden worden ingewerkt, voordat daadwerkelijk met het 4-ploegenritme werd gestart. Daarnaast heeft het bedrijf goed nagedacht over het startmoment: starten in een nieuw ploegenrooster gaat makkelijker na een collectieve vrije periode zoals de bouwvak of de kerstvakantie. 'Het inzetten van meer ploegen leidt wel tot verdunning van de ploegen', zegt Van der Meulen. Gelukkig beschikt Forbo over een eigen opleidingsinstituut dat (nieuwe) medewerkers opleidt tot operator A en B. Op dit moment wordt er bij Forbo Coevorden zowel in 2- 3-, 4- als 5-ploegen gewerkt. Van der Meulen: 'We zijn een groot productiebedrijf en dat geeft de mogelijkheid om medewerkers die niet meer in een bepaald ploegenrooster willen werken, een alternatief te bieden.'

### **Tips van Forbo-Novilon**

- Besteed veel aandacht aan communicatie. Je moet de mensen meenemen in een verandering.
- Leid extra medewerkers op in het oude ploegensysteem. Anders komt er een te grote verdunning van kwaliteiten in de ploegen en komt de druk op een kleine groep medewerkers te liggen.
- Betrek de ondernemingsraad vanaf het begin. Zorg ervoor dat de ondernemingsraad actief kan meedenken.
- Wees als management nauw betrokken bij het project. Door bij alle sessies aanwezig te zijn en met deskundigen te sparren, leer je veel en heb je een breder blikveld.

**Duurzame inzetbaarheid: een zaak van iedereen**

**We moeten langer doorwerken voordat we met pensioen gaan. Dat is iets wat zeker is. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers de pensioenleeftijd in goede gezondheid halen? Gasunie bouwt het werken in ploegendiensten af naarmate de leeftijd vordert. Deze maatregel maakt deel uit van een beleid voor duurzame inzetbaarheid dat álle medewerkers aangaat.**

Veel mensen denken dat Gasunie gas wint in Groningen en handelt in gas. Maar dat is niet zo. Gasunie transporteert gas naar binnen- en buitenland. Verder slaat Gasunie gas op en maakt het buitenlands gas geschikt voor de Nederlandse markt door er stikstof aan toe te voegen. Om het gas te transporteren, ligt er in Nederland 12.000 kilometer leiding.

**Duurzame inzetbaarheid**

Bij Gasunie werken ongeveer 1.600 mensen, waarvan 800 op het hoofdkantoor in Groningen. Daarnaast huurt het bedrijf ongeveer 800 medewerkers in voor specialistische projecten en IT. Bij vier onderdelen van Gasunie wordt volcontinu gewerkt. In het hele bedrijf is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. Uitgangspunt is, dat duurzame inzetbaarheid iedereen, ongeacht de leeftijd, aangaat. 'We weten dat mensen langer moeten doorwerken en daarop anticiperen we', zegt HR-adviseur Gerlof Schutten. 'Maar ook als je kniehoog in de kinderen zit, sta je voor een hele uitdaging.' Gasunie heeft het beleid voor duurzame inzetbaarheid georganiseerd rond vier thema's:

1. Vitaliteit: Hoe blijf ik vitaal en gemotiveerd mijn werk doen?
2. Flexibiliteit: Hoe zorg ik voor balans tussen werk-privé en kan ik me aanpassen aan omstandigheden?
3. Werksituatie: Hoe richt ik mijn werk zo goed mogelijk in qua inhoud en arbeidsomstandigheden?
4. Loopbaan: Hoe zorg ik dat ik ook in de toekomst werk heb dat bij me past?

Elke medewerker van het bedrijf heeft een flexbudget dat kan worden omgezet in vrije dagen. Een deel van dat budget (de waarde van 4 verlofdagen) is overgeheveld naar een individueel potje voor duurzame inzetbaarheid. Gasunie doet er dan nog een duit bovenop. Zo heeft iedere medewerker een persoonlijk 'DI-potje'. Gasunie heeft verder een loopbaanbureau waar medewerkers laagdrempelig kunnen spreken over mogelijkheden voor een nieuwe functie. Ze zetten vervolgens een persoonlijk loopbaanpad uit. Daarbij is het bijvoorbeeld mogelijk om stage te lopen bij een andere afdeling. 'Een technicus van 53 jaar is op deze manier overgestapt naar ICT', vertelt Schutten. 'De opleiding die daarvoor nodig was, heeft Gasunie betaald.' Gasunie is nu zo'n twee jaar bezig met duurzame inzetbaarheid. 'Medewerkers wenden steeds vaker hun DI-potje aan. De aanvraag naar hbo-opleidingen is nog nooit zo groot geweest!'

Voor oudere medewerkers zijn er extra regelingen. Tien jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen mensen met een aantrekkelijke regeling 80% gaan werken. Voor oudere ploegenmedewerkers is een aparte regeling: medewerkers die hier gebruik van maken, bouwen in de laatste jaren voor hun pensioen versneld hun arbeidstijd af. Vlak voor hun pensioen werken zij nog maar 50%.

### **Visie op ploegen en leeftijd**

Maatregelen die verder binnen Gasunie werden bedacht om duurzame inzetbaarheid te vergroten, zijn vaak onbruikbaar voor medewerkers die in ploegen werken. 'Denk bijvoorbeeld aan flexibele begin- en eindtijden of thuiswerken', zegt Schutten. En dat terwijl juist voor de ploegenmedewerkers extra aandacht nodig is. 'We zien dat medewerkers van boven de 60 jaar problemen krijgen met onregelmatig werken.' Een speciaal team (het dynamoteam Ploegen) werd ingesteld. 'Door een dynamoteam voor 24/7 op te richten, konden we ons volledig focussen op duurzame inzetbaarheid voor medewerkers die in ploegen werken', zegt Tjeerd Hage, lid ondernemingsraad Gasunie en werkzaam in ploegen. Dit dynamoteam heeft, goed onderbouwd, achttien voorstellen gedaan speciaal voor mensen die in ploegen werken. Hiervan zijn er veertien overgenomen. Enkele daarvan zijn het minimaliseren van ploegendiensten, goede voorlichting, de mogelijkheid om parttime te werken, het creëren van loopbaanpaden en een vangnetregeling (regeling deeltijdwerken). 'We hebben alle medewerkers van 64 jaar en ouder actief uitgenodigd om gebruik te maken van een vangnetregeling. Bijna iedereen doet hieraan mee.'

Tegelijkertijd heeft Gasunie een visie ontwikkeld op ploegen en leeftijd. Die komt er kortweg op neer dat Gasunie er tegenwoordig alles aan doet om medewerkers tot maximaal 55 jaar in ploegen te laten werken. Schutten: 'Dit betekent dat we goed bekijken hoe we mensen geschikt kunnen maken voor een andere functie met werktijden overdag.' Gasunie investeert hierin maar er wordt ook van de mensen zelf verwacht dat zij hier zelf aan werken. Elke ploegenmedewerker heeft minimaal een keer per jaar een gesprek met zijn leidinggevende over de besteding van zijn DI-potje en de acties die iemand heeft ondernomen om (op den duur) buiten de ploegen te gaan werken. Overigens: wie in ploegen wil blijven werken (en dat ook volhoudt) mág wel in ploegen blijven werken.

Gasunie heeft niet alleen gekeken naar huidige ploegenmedewerkers maar ook naar toekomstige medewerkers. 'Naast de leeftijdsgrens van 55 jaar hebben we besloten dat we alleen nog maar hbo-geschoolde medewerkers aannemen voor de ploegen. Na 10 à 15 jaar heb je je maximale niveau in de ploegen bereikt. Als je verder wilt met je carrière, moet je iets buiten de ploegen vinden. Met een hoger opleidingsniveau is de kans groter dat dit lukt.' Ook is de afbouwregeling ploegentoeslag royaler gemaakt. 'Want er is altijd de portemonnee die meespeelt'.

Het beleid voor duurzame inzetbaarheid heeft een grote impact op de Gasunie. 'Er is een enorme beweging op gang gekomen', aldus Schutten. 'Het mooie is, we hebben het beleid ontwikkeld in overleg met de vakbonden en de ondernemingsraad. Zij hebben hierdoor meer begrip gekregen voor wat speelt bij Gasunie. Dat heeft er mede toe geleid dat we nu een cao voor vier jaar hebben kunnen afsluiten.'

### **Tips van Gasunie**

- Zorg voor draagvlak. Ontwikkel beleid voor duurzame inzetbaarheid niet vanuit een ivoren toren;
- Gooi het hele speelveld open. Eerst zal je schrikken omdat iedereen alleen maar komt 'halen'. Maar door er met elkaar goed over te praten komt de realiteitszin al snel naar boven en kan er structureel over mogelijkheden worden nagedacht.
- Betrek leidinggevendenden bij het hele traject. Zij hebben een grote en belangrijke taak bij duurzame inzetbaarheid, het helpt als zij enthousiast zijn.

**Roosters: minder regels, meer vertrouwen**

**Gasunie transporteert gas naar binnen- en buitenland. De afdeling Gasdispatching speelt hierin een centrale rol; 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Gasunie heeft verschillende maatregelen getroffen om de belasting van medewerkers te verlichten en de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Een opvallende maatregel is de versoepeling van de regels rondom het ploegenrooster en meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid.**

De afdeling Gasdispatching bestuurt alle gasinstallaties die nodig zijn voor het gastransport en zorgt ervoor dat de juiste hoeveelheid gas met de juiste druk en de juiste kwaliteit bij de klant terechtkomt. Naast het besturen van het gasnetwerk handelt de afdeling storingen en calamiteiten af, bijvoorbeeld als er een gaslek is. De afdeling Gasdispatching van Gasunie is 24/7 bemand. Zes ploegen met in totaal 24 medewerkers zorgen ervoor dat het gas van A naar B gaat.

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema bij Gasunie. Voor alle medewerkers in het bedrijf, jong en oud, zijn maatregelen bedacht om het werk te verlichten. Deze maatregelen bleken echter vaak onbruikbaar te zijn voor medewerkers die in ploegen werken. Daarom is er een speciaal 'dynamoteam' gekomen dat zich richt op het verlichten van de ploegendiensten. Dit team bestond uit twee managers en acht medewerkers die ploegendiensten draaien. 'Samen wilden we komen tot meer resultaat met een lagere belasting voor medewerkers', zegt Joris Bongenaar, manager Dispatching.

**Overstappen naar dagdienst**

Het dynamoteam bedacht hoe medewerkers in de ploegendienst inzetbaar kunnen blijven. Op lange termijn is besloten aan ploegendiensten een maximumleeftijd van 55 jaar te verbinden. Op die leeftijd is het de bedoeling dat iemand overgeplaatst is naar een dagdienstfunctie. Om de kansen op doorstroom te vergroten, neemt Gasunie Dispatching in de toekomst alleen nog hbo'ers aan voor de ploegendiensten. 'De primaire functie van Gasunie is transport van gas. Dat is waar Gasdispatchers de hele dag mee bezig zijn.



Deze kennis moet toch ook in de rest van de organisatie nuttig zijn,' zegt Arnoud van Maren, medewerker Gas Dispatching en lid dynamoteam Ploegen. Om de negatieve financiële prikkel bij het verlaten van de ploegendienst te verzachten, is er een overgangsregeling ontwikkeld.

Tegelijkertijd zet Gasdispatching in op een gezonde werkomgeving. Zo is er een stoel aangeschaft waarin ploegenmedewerkers een powernap kunnen doen. Ook krijgen de medewerkers een opleiding over de risico's van ploegendiensten en leren zij hoe een gezonde leefstijl, gezond eten en een goed slaappatroon bijdragen aan een goede gezondheid en daarmee verlichting van het werk.

### **Verlichting van het rooster**

Verder is gekeken naar de mogelijkheden om het rooster te verlichten. Een extern bureau heeft de afdeling Gasdispatching hierbij begeleid. Uit een enquête bleek al snel, dat de medewerkers niet zaten te wachten op een ander rooster of een nieuwe ploegensamenstelling. Ze waardeerden hun rooster, hadden hun privéleven erop aangepast en waren blij met hun vaste ploeg. Een werkgroep, met zowel management als medewerkers, heeft vervolgens gekeken aan welke knoppen wél gedraaid kon worden. 'Toen we de roosters goed onder de loep namen, bleek dat de bewegingsvrijheid klein was', vertelt Van Maren. 'Daarin wilden we verandering brengen.' De voorstellen van de werkgroep werden steeds teruggekoppeld aan de overige medewerkers, zodat iedereen invloed had op het eindresultaat.

Uiteindelijk is besloten een pilot uit te voeren waarbij de regels rondom de roosters worden losgelaten. 'Met als doel: de belasting voor ploegenmedewerkers verlagen én de effectiviteit van de afdeling vergroten.' De pilot werd goedgekeurd door het kernteam van Gasunie, waarin de ondernemingsraad, de vakbonden en het MT is vertegenwoordigd. Concreet houdt de proef in, dat medewerkers - als zij dat willen en het werk het toelaat - nacht- of weekenddiensten mogen omzetten in doordeweekse dagdiensten. Dat kan, omdat de minimale bezettingseisen 's nachts en in het weekend lager zijn dan voor de andere diensten. Daarbij bleek het goed mogelijk om bepaalde werkzaamheden overdag uit te voeren. Voor de dagdiensten mogen de medewerkers zelf hun begintijd bepalen, zodat zij die goed kunnen afstemmen op de privésituatie. Afgesproken is, dat de ploegentoeslag niet wordt gewijzigd. Er is immers nog steeds een 24/7 bezetting nodig.

Het verplaatsen van werk naar de dag zorgt ervoor dat medewerkers sociaal en fysiek minder worden belast. 'Ook verwachten we dat het werk effectiever wordt gedaan', zegt Bongenaar. 'Overdag zijn mensen immers fitter. Bovendien kunnen ze het werk beter afstemmen met andere onderdelen van Gasunie.' Verder mogen medewerkers thuiswerken als het werk dat toestaat. Denk bijvoorbeeld aan het inlezen in projecten. 'Dat kunnen mensen beter overdag thuis doen dan 's nachts in ploegendienst.'

### **Verantwoordelijkheid bij het team**

De ploeg is zelf verantwoordelijk voor de bezetting. Medewerkers mogen alleen met diensten schuiven als er een overbezetting is. Hiervoor zijn richtlijnen maar die zijn niet in beton gegoten. 'We gaan ervan uit dat dit collegiaal gebeurt.' Andersom wordt ook flexibiliteit verwacht van de medewerkers. 'Als het ineens erg druk wordt, dan vragen we wel om op dat moment niet te schuiven en toch te komen werken', zegt Bongenaar, 'Ook dat hoort bij de verantwoordelijkheid van het team.' Hij vervolgt: 'We vertrouwen erop dat medewerkers verstandig met hun diensten omgaan. Dat maakt in de beleving van de mensen groot verschil. We hebben verder afgesproken: we kijken wel wat er gebeurt. Pas als iets dreigt mis te gaan, beslissen we hoe we daarmee omgaan. Zo voorkomen we dat we overbodige regels opstellen.'

### **Tips van Gasunie**

- Zorg voor draagvlak. Laat zien hoe je tot beslissingen komt, leg uit, ga dialoog aan. Wees ook eerlijk over eventuele financiële beweegredenen. Leg uit welke dingen niet kunnen en waarom.
- Denk na over de kern. Wat wil ik bereiken? Formuleer een duidelijke en begrijpelijke missie. Dat zal ook helpen bij dilemma's.
- Werk bottom-up. Laat de vormgeving over aan de medewerkers. Geef iedereen invloed en neem voorstellen serieus.
- Focus niet te zeer op het rooster. Kijk ook naar de afspraken daar omheen.

### **Opknippen van de nachtdienst**

**Werken in de nacht is belastend, dat weet iedereen bij Katwijk Chemie. Het bedrijf is samen met de medewerkers op zoek gegaan naar mogelijkheden om de 3-ploegendienst te verlichten. Een oplossing werd gevonden in het opknippen van de laatste nachtdienst in de week.**

Katwijk Chemie bestaat sinds 1914. Farmaceuten van over de hele wereld, van Amerika tot Japan, kopen er werkzame stoffen voor hun medicijnen. Bij het bedrijf werken momenteel ongeveer honderd mensen. Ongeveer de helft daarvan werkt in de productie, in een 3-ploegenrooster.

### **Opties voor gezond werken**

Katwijk Chemie is een bedrijf dat van oudsher goed voor zijn medewerkers zorgt. Na discussie over verlichting van het 3-ploegenrooster in het cao overleg, is het bedrijf dan ook serieus met deze vraag aan de slag gegaan. Productieleider Perry Kruijer vertelt: 'In onze afdeling Chemische productie werken we met drie ploegen van elk tien man, dus dertig man in totaal. In de Droge productie werken ook drie ploegen, met elk vijf man. Deze ploegen werken in cycli van drie weken: een week ochtenddienst, een week nachtdienst en een week middagdienst. Vooral het werken in nacht- en ochtenddiensten vinden veel procesoperators best zwaar dus het is belangrijk om de druk zoveel mogelijk te verlichten.'

Hoe heeft Katwijk Chemie dat aangepakt? Allereerst heeft elke ploeg twee dagdelen de workshop 'Gezond werken in de nacht' gevolgd. Tijdens deze workshop kregen de medewerkers tips over wat zij zelf konden doen om het werken in een 3-ploegenrooster zo goed mogelijk vol te houden. Uit de later gehouden enquête bleek dat deze tips ter harte zijn genomen. Medewerkers gaven onder meer aan: thuis meer dutjes te doen (bijvoorbeeld na ochtenddienst), thuis meer rust te creëren tijdens de week met nachtdienst, het eetpatroon aan te hebben gepast en minder te zijn gaan eten in de nacht.

Tijdens het tweede dagdeel werden verschillende mogelijkheden besproken om het 3-ploegenrooster te verlichten. Iedereen kon vrijuit zijn mening geven over deze mogelijkheden. Alle voor- en nadelen werden opgeschreven en gedeeld, ook met de andere ploegen. Zo had iedereen de voor- en nadelen van elke mogelijke oplossing op een rijtje.

### **Uitrusten was er niet bij**

Uit de gesprekken tijdens de workshops bleek al snel, dat voor een aantal zaken geen verandering nodig was. Zo hechtten medewerkers veel waarde aan de voorspelbaarheid van hun rooster. Ook de start van de ochtenddienst om 6:00 uur wilde een meerderheid niet veranderen. Deze dienst eindigt om 14:00 uur en dat vinden medewerkers prettig. 'Dan heb je nog wat aan je middag', werd veel gezegd. En: 'In de zomer kun je 's middags nog naar het strand'.

Maar wat ook bleek, was dat met name medewerkers met een gezin moeite hadden met feit dat de nachtdienst op zaterdagochtend eindigde. Sommige ouders van jonge kinderen gingen vanuit de nachtdienst meteen door naar het voetbalveld. Goed uitrusten in het weekend was er voor hen daardoor niet bij. Een meerderheid van de medewerkers vond het dan ook een goed idee om een pilot uit te voeren die hier verandering in zou brengen. Dit bleek uit de enquête waarin medewerkers konden stemmen over de mogelijkheden om het 3-ploegenrooster te verlichten.

### **Opknippen van de nachtdienst**

In het voorjaar van 2017 was het zover: Katwijk Chemie startte in de afdeling Chemische productie een proef waarbij de laatste nachtdienst van de week werd opgeknipt. Dit idee was geopperd door de bedieningsmensen uit de Chemische productie. Door het opknippen van de laatste nachtdienst kregen medewerkers de keuze: werken van zondagnacht (start om 00:15 uur, dus feitelijk maandagochtend vroeg) tot vrijdagochtend of werken van maandagnacht tot vrijdagnacht/zaterdagochtend. Om dit mogelijk te maken werd op zondag- en vrijdagnacht met halve ploegen gewerkt.

Katwijk Chemie had vooraf een duidelijk criterium geformuleerd. 'Als minimaal twee derde van de medewerkers na afloop van de pilot tevreden was, dan zouden we het nieuwe rooster definitief invoeren', aldus Kruijer. 'Dat hebben we ruimschoots gehaald. Na afloop van de pilot bleek dat maar liefst 83% van de medewerkers wilde dat we dit rooster definitief zouden doorvoeren. Dus dat hebben we, natuurlijk in overleg met de ondernemingsraad en bonden, gedaan.' Inmiddels is ook de drogerij, enthousiast geworden door de verhalen, begonnen met dezelfde pilot.

Aan het opknippen van de nachtdienst zijn wel voorwaarden verbonden. 'We doen het alleen als het kan', zegt Kruijer. 'Zo moeten er altijd minimaal twee BHV'ers aanwezig zijn. Dat was in het begin soms een bottleneck. We hebben meer BHV'ers opgeleid en mede daarom is dit nu minder vaak een probleem.' Verder moeten er genoeg mensen werken; anders wordt de ploeg te klein. In de vakantieperiode is opknippen dus geen optie, en ook niet als er meerdere zieken zijn. De ploegen beslissen zelf een week van tevoren of en hoe ze opknippen. 'Sommige mannen beginnen liever op maandag, bijvoorbeeld omdat ze om geloofsredenen op zondag niet aan werk willen denken, of omdat ze op zondag graag een drankje drinken met vrienden of familie. Andere mannen willen juist graag op zondagnacht beginnen. In elke ploeg is inmiddels een verdeling ontstaan van wie zondagnacht of maandagnacht begint.' Wat gebeurt er als het opknippen niet doorgaat? 'Dan werken we volgens het oude rooster: van maandagnacht tot zaterdagnacht.'

### **Flexibeler en fitter**

De voordelen van deze roosteroplossing voor medewerkers zijn evident. Maar wat is het voordeel voor Katwijk Chemie? Daarover is Kruijer bescheiden. 'Onze bedrijfstijd is iets verlengd maar omdat we met een halve bezetting werken, is dat voordeel beperkt. Wel is onze planning flexibeler: er is meer keuze in welk product we eerst maken.' Het grootste voordeel zit volgens Kruijer in het feit dat mensen op vrijdag fitter uit hun nachtdienst komen en dat ze meer plezier hebben in hun werk. 'Daar heeft iedereen wat aan.'

### **Tips van Katwijk Chemie**

- Blijf medewerkers informeren. Praat goed met elkaar, zeker met de tegenstanders. Het kost wel tijd maar het levert begrip op voor elkaars ideeën en beweegredenen.
- Wees betrokken en laat dat ook zien. Bijvoorbeeld door als leidinggevende workshops bij te wonen of een keer mee te lopen in de nacht.

### **Hersteldagen voor oudere medewerkers**

**Ouderen zijn gevoeliger voor slaapverstoringen door veranderingen in het slaap-waakritme. Het draaien van nachtdiensten wordt daarom voor veel mensen zwaarder naarmate zij ouder worden. Om de belasting voor oudere medewerkers te verminderen, heeft Katwijk Chemie een speciale regeling in het leven geroepen. Oudere medewerkers die in het 3-ploegenrooster werken, mogen onder voorwaarden extra vrije uren aankopen.**

Katwijk Chemie produceert werkzame stoffen voor medicijnen. Het bedrijf bestaat sinds 1914. Er werken ongeveer honderd mensen, waarvan ongeveer de helft in de productie. Meerdere mensen werken er al hun hele leven. Er is Katwijk Chemie veel aan gelegen om medewerkers tot hun pensioenleeftijd gezond en tevreden aan het werk te houden.

#### **Aanvullende regeling**

Er was bij Katwijk Chemie al een speciale regeling voor ouderen: alle 58-plussers mogen vrije uren kopen. 'Vrijwel iedereen die daarvoor in aanmerking komt, doet dat', vertelt productie leider Perry Kruijer.

Sinds kort is er daarnaast aanvullend ouderenbeleid: medewerkers die binnen vijf jaar AOW-gerechtigd zijn mogen, als de bedrijfsarts vindt dat daar medische redenen voor zijn, tegen een aantrekkelijk tarief extra vrije uren kopen. Het gaat hierbij om maximaal dertien dagen per kwartaal. Kruijer: 'Het is de bedoeling dat zij daarmee wekelijks een 'hersteldag' kunnen opnemen om zo hun rooster te verlichten.'

Katwijk Chemie heeft de aanvullende regeling in het leven geroepen omdat het bedrijf wil anticiperen op mogelijke gezondheidsproblemen bij oudere medewerkers. Veel mensen merken dat het met het ouder worden moeilijker wordt om het biologisch ritme aan te passen aan een wisselend werkritme, met name in de nachtdienst. Bij terugkeer uit de nachtdienst kost het hun meer tijd om terug te komen in het gebruikelijke dag- en nachtritme. Zij hebben meer hersteltijd nodig.

## Duurzame inzetbaarheid

Op voorhand valt niet te voorspellen in welke 'groep' medewerkers iemand terecht komt: de groep medewerkers die zonder noemenswaardige (gezondheids)-problemen tot hun pensioen in ploegendiensten werkt of de groep die, al dan niet geleidelijk, met het ouder worden in meer of mindere mate klachten gaat ontwikkelen. Extra hersteltijd helpt de laatste groep om de belasting te verminderen. 'We willen ervoor zorgen dat het rooster voor deze groep minder zwaar is', vertelt Kruijer.

Oudere medewerkers mogen het maximale aantal aanvullende vrije uren alleen opnemen als de noodzaak tot verlichting van het rooster op basis van de huidige belastbaarheid en vooruitzichten voor de gezondheid groot lijkt. Als de belastbaarheid of vooruitzichten voor de oudere medewerker veranderen, als de oudere medewerker zijn vrije uren onvoldoende opneemt of als de situatie op de afdeling verandert, kan dit aanleiding zijn om de regeling voor de medewerker aan te passen.

Wat gebeurt er als meerdere oudere medewerkers gebruik gaan maken van de aanvullende regeling? Levert dat geen problemen op bij de productie? 'Dat verwacht ik niet.', zegt Kruijer, 'We verwachten natuurlijk dat door deze regeling het ziekteverzuim onder de oudere medewerkers afneemt. Bovendien hebben we net weer nieuwe mensen aangenomen. De productie krijgen we wel klaar.'

## Tips van Katwijk Chemie

- Denk vooruit. Anticipeer op mogelijke gezondheidsproblemen bij oudere medewerkers.
- Bekijk de situatie per persoon. Niet iedere medewerker krijgt klachten naarmate hij ouder wordt.
- Bied zo nodig hersteldagen aan. Het geeft oudere medewerkers de mogelijkheid om het werk langer vol te houden.

## **Van Gorp Greenfood**

### **Goede voorlichting en gezonde roosters**

**Verse producten moeten zo snel mogelijk bij de klant zijn. Dat geldt ook voor de gesneden groenten van Van Gorp Greenfood. Bij dit bedrijf vindt het werk voornamelijk plaats in de dag- en de nachtdienst. Toen het bedrijf overstapte van vijf naar zes nachtdiensten per week, stond de gezondheid van de medewerkers voorop. Het bedrijf heeft stevig ingezet op goede voorlichting en gezonde roosters.**

Van Gorp Greenfood is gevestigd in Belfeld, een dorp onder de rook van Venlo. Sinds 2015 maakt het bedrijf deel uit van Hessing Supervers BV. In Belfeld produceert Van Gorp Greenfood 365 dagen per jaar vers gesneden groenten, met name gesneden sla, tomaat en komkommer voor McDonalds in Nederland, België, Duitsland en Engeland.

### **Gezond aan het werk**

Omdat het bedrijf ook voor de supermarkten ging produceren, moest Van Gorp Greenfood de bedrijfstijd in 2017 uitbreiden met een zesde nachtdienst. 'We wilden dat op een verantwoorde manier doen', vertelt HR-manager Monique Besseling. 'Ook omdat we zagen dat het ziekteverzuim onder medewerkers die ook in de nacht werken, hoger was dan bij medewerkers die alleen dagdiensten draaien.' Gesprekken met de bedrijfsarts bevestigden dat het werken in de nacht als zwaar werd ervaren. 'Het vraagt best veel van mensen om hier te werken. We werken met dagverse producten, wat iedere dag anders maakt en om flexibiliteit vraagt. Bovendien werken medewerkers in een koude omgeving en is het werk fysiek zwaar. Je meldt je voor dit werk eerder ziek dan voor een baan met rustig bureauwerk, als je je niet fit voelt of omdat je vanuit de hygiëne regels, bijvoorbeeld een zware verkoudheid, niet mag komen werken.'

Van Gorp Greenfood vindt het belangrijk om medewerkers gezond en vitaal aan het werk te hebben en houden. 'Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal', zegt Besseling. Daarom besloot het bedrijf zich goed voor te laten lichten over de risico's van onregelmatige werktijden. 'We wilden gezondheid en werken in de nacht bespreekbaar maken.'



Tijdens de informatiesessie 'Gezond werken in de nacht' kregen management, HR, planning en ondernemingsraad voorlichting over nachtwerk. Werken in de nachtelijke uren brengt met zich mee dat mensen slapen, eten en werken op andere tijden dan waarop de fysiologische processen van het lichaam zijn ingesteld. Het gevolg hiervan is, dat je slaapt op momenten dat het lichaam energie heeft en werkt en eet op de momenten dat het lichaam wil rusten. Dat kan lichamelijke én veiligheidsrisico's met zich meebrengen. Tijdens de informatiesessie werden per rooster de risicofactoren besproken. Voor het bedrijf was de informatiesessie leerzaam. 'Het versterkte ons idee dat er verbetering mogelijk was binnen het bedrijf. We hebben dan ook na afloop van de informatiesessie 'ja' gezegd tegen gezond roosteren', zegt Besseling.

### **Samen met de ondernemingsraad**

Al snel bleek, dat het invoeren van de zesde nachtdienst binnen de bestaande roosters niet op een verantwoorde manier mogelijk was. Versterkt door de nieuw opgedane kennis over werken in de nacht besloot het bedrijf over te stappen op geheel nieuwe, ergonomisch verantwoorde roosters. Besseling vertelt: 'In een presentatie aan het hele personeel hebben we laten weten dat we werk gingen maken van gezond roosteren. Daarbij hebben we ook gezegd: hoe de nieuwe roosters eruit gaan zien, weten we nu nog niet. We gaan alle opties bekijken.' Deze mededeling zorgde aanvankelijk wel voor wat onrust. 'De meeste mensen houden nu eenmaal niet van verandering', zegt Besseling. 'Het idee moest op hen inwerken.'

Van Gorp Greenfood heeft de ondernemingsraad bij het proces betrokken. 'Vanaf dag één', zegt Besseling. 'Dat doen we altijd.' Ralph Engbrocks, lid van de werkgroep en vertegenwoordiger van de OR beaamt dit. 'De OR is ook vanaf het eerste uur betrokken bij dit project. We vinden dit als OR heel prettig maar eigenlijk ook noodzakelijk om vanaf het begin betrokken te zijn bij de afwegingen en uiteindelijke keuzes die door de organisatie gemaakt worden. Zeker omdat de OR de belangen van de achterban vertegenwoordigd en instemmingsrecht heeft bij veranderingen van de arbeidsomstandigheden.'

In de werkgroep werden gezamenlijk de uitgangspunten voor de nieuwe roosters geformuleerd. De nieuwe roosters moesten ergonomisch verantwoord zijn én voldoen aan de cao en Arbeidstijdenwet. In de werkgroep zijn verschillende alternatieven ontwikkeld en beoordeeld. Op communicatie zette het bedrijf stevig in. Er werd een klankbordgroep in het leven geroepen en de vorderingen werden gedurende het proces gedeeld met de achterban. Dat gebeurde via de klankbordgroep, publicatieborden in het bedrijf en via een vaste rubriek in het personeelsblad.

## Gezonde roosters

De nieuwe roosters werden ontworpen met hulp van een gespecialiseerd bureau. In de werkgroep zijn roosters ontwikkeld met twee roostergroepen, waarbij medewerkers in de ene roostergroep relatief vaak in het weekend werken (maar niet in de nacht) en medewerkers in de andere roostergroep nachtdiensten werken (maar minder vaak in het weekend worden ingezet).

### *Basisrooster met weekenddiensten*

	ma	di	wo	do	vr	za	zo
1			O	O	O	O	
2	O	O	O	O			
3	O	O	O		O	O	O

### *Basisrooster met nachtdiensten*

	ma	di	wo	do	vr	za	zo
1	O	O	O	O			N
2	N	N			O		
3		O	O	O	O		
4	O	O	N	N	N		

Medewerkers hebben daarmee de keuze tussen fysieke en sociale belasting.

Een groot verschil met de oude roosters is, dat medewerkers niet langer vijf maar maximaal drie nachtdiensten achter elkaar hebben. Dat is beter voor de fysieke en geestelijke gesteldheid. Bij drie nachten blijf je dichterbij je biologisch ritme. Omdat de verstoring van het biologisch ritme minder groot is, gaat het herstel sneller. Op verzoek van de werkgroep begint de ochtenddienst een half uur later, om 7:00 uur in plaats van 6:30 uur. De nachtdienst duurt daardoor een half uur langer. Hierdoor zijn medewerkers eens in de vier weken op maandag vrij.

De implementatie van de roosters was meer werk dan gedacht, herinnert Besseling zich. Dit kwam met name omdat alle ploegen moesten worden gevuld met medewerkers van de juiste kwaliteiten en, in samenwerking met productie, herverdeling van de teams moest plaatsvinden. 'HR en Hoofd productie met zijn team deden dit inroosteren naast het gewone werk, maar eigenlijk heb je er meer handen voor nodig. Het is prettiger voor de medewerkers als ze snel duidelijkheid hebben over hun nieuwe rooster.

Hoe bevallen de nieuwe roosters nu? 'De eerste ervaringen zijn goed. Onze medewerkers merken inderdaad dat ze sneller herstellen van de nachtdiensten. Dat is ook beter voor hun privéleven; sommige medewerkers gaven aan na vijf nachten een kort lontje te hebben. Ook de latere start van de ochtenddienst voelt aangenamer, zeggen mensen. De verlenging van de nachtdienst is wel een nadeel. Medewerkers ervaren het als pittig, maar er zijn geen klachten over. Waarschijnlijk wegen de voordelen op tegen de nadelen. Er komt dit jaar nog een enquête om de ervaringen met de nieuwe roosters beter in beeld te krijgen.' En het ziekteverzuim? 'Ook dat gaan we nog in kaart brengen.' Duidelijk is wel dat het bedrijf verder gaat op de ingeslagen weg. Besseling: 'Gezond roosteren is één ding. We willen nu doorpakken, onder andere met meer voorlichting over een gezond eetpatroon in de nachtdienst. Dit is nog maar het begin.'

### **Tips van Van Gorp Greenfood**

- Communiceer vanaf dag één en blijf medewerkers informeren. Onrust krijg je toch, laat weten wat je laat onderzoeken.
- Betrek de ondernemingsraad en alle medewerkers. Maak er een gezamenlijk proces van.
- Neem de tijd. Veranderingen kosten tijd, het moet inwerken op mensen.
- Schakel een gespecialiseerd bureau in. Voor kennis over ergonomisch roosteren en de Arbeidstijdenwet, maar ook voor de onafhankelijke inbreng. Medewerkers denken anders al snel dat je een verborgen agenda hebt.
- Zorg voor een snelle implementatie. Medewerkers willen graag duidelijkheid over hun nieuwe rooster.

### MTEE past productieproces aan voor een gezond rooster

**Het 3-ploegenrooster heeft van oudsher de overhand in veel productiebedrijven. Dat terwijl deze roostervorm medewerkers vaak zwaarder belast dan andere roosters. Vooral oudere medewerkers hebben hier last van, zij hebben doorgaans meer hersteltijd nodig na het draaien van nachtdiensten. Mitsubishi Turbocharger and Engine Europe laat zien hoe een slimme inrichting van het productieproces kan zorgen voor gezondere roosters.**

Mitsubishi Turbocharger and Engine Europe B.V. (verder: MTEE) is gevestigd in Almere Buiten. Het bedrijf maakt turbochargers voor de Europese automotive industrie en diesel- en gasmotoren voor de scheepvaart, industrie en bouw- en landbouwsector. Er werken ruim 800 mensen, waarvan 315 in ploegendienst.

#### **Oudere medewerkers**

MTEE is trots op zijn werkklimaat, dat zowel informeel als inspirerend is. Het bedrijf stimuleert medewerkers om trainingen te volgen en zich te blijven ontwikkelen. Het goede werkgeverschap van MTEE is terug te zien in het lage personeelsverloop binnen de productieafdelingen. 'Mensen blijven hier lang werken', zegt Menso van Bruchem, assistent manager HR. Het is mooi dat werkgever en werknemer een lange relatie met elkaar aangaan maar er is ook een keerzijde. 'Ons personeel wordt steeds ouder', vertelt Erwin Been, unitleader production.

Voor oudere medewerkers is het werken in 3-ploegendiensten vaak zwaarder dan voor jongere collega's. 'Aan dat probleem moesten we iets doen', zegt Been. Voor MTEE was al snel duidelijk dat een verlichting van het rooster goed zou zijn voor een grote groep medewerkers. Van Bruchem: 'Bij de meeste lijnen werken we in drie ploegen. Die draaien vijf nachtdiensten, vijf middagdiensten, vijf ochtenddiensten en hebben de weekenden vrij. Vooral de serie van vijf nachtdiensten valt medewerkers zwaar.' Dat is ook te zien aan de verzuimcijfers.

Om het probleem aan te pakken, heeft MTEE het productieproces kritisch onder de loep genomen. 'Elk van onze turbotypen heeft een eigen assemblagelijijn', vertelt Van Bruchem. Been vervolgt: 'We hebben gekeken of we het werk anders kunnen verdelen over de week. Voorheen dachten we in shifts, nu in bedrijfstijd. Daardoor hoeven we de productie niet meer altijd achter elkaar te plannen, maar kunnen die ook over de week verspreiden. Met deze nieuwe blik op het productieproces was het

ook mogelijk om na te denken over andere roostervormen. Bepaalde werkzaamheden konden bijvoorbeeld, naast de 5-ploeg, in de 2-ploeg of dagdienst worden uitgevoerd.' Voor deze manier van werken is het wel nodig dat medewerkers op veel lijnen inzetbaar zijn. 'Dat was bij ons al het geval.'

### **Tijdelijk 5-ploegenrooster**

Een deel van de lijnen moet continu draaien. In de praktijk gebeurt dit al, met overwerk in het weekend. Voor deze lijnen is een tijdelijke 5-ploegendienst gestart. Door het werk in de weekenden standaard in te roosteren, neemt het overwerk fors af. Van Bruchem: 'Overwerk inplannen is een bedrijfsrisico. Het is belastend voor de mensen, met verzuim tot gevolg.' Been vult aan: 'En medewerkers kunnen ook 'nee' zeggen tegen overwerk, dan heb je een probleem. Overwerk werkt op de lange termijn altijd tegen je, daarvan ben ik overtuigd.'

Medewerkers doen op vrijwillige basis mee aan het 5-ploegenrooster. Dat zijn er rond de veertig, waaronder een aantal medewerkers van de technische dienst. Zij werken nu twee dagen vroeg, twee dagen laat en twee dagen 's nachts. Daarna zijn ze vier dagen vrij. In plaats van elk weekend vrij hebben de medewerkers twee keer in de tien weken een vrij weekend.

De ervaringen zijn zeer positief. 'De medewerkers willen niet meer terug', vertelt Henk Hoekema, reliability engineer en lid van de ondernemingsraad. Hij somt de voordelen op die ze ervaren: 'De twee nachtdiensten zijn voorbij voordat je eraan gewend bent. De vermoeidheid is hierdoor minder.' Dat is ook goed voor het bedrijf. 'De reactietijd van mensen is sneller, ze zijn beter geconcentreerd en voelen zich niet langer opgejaagd.' Verder geven medewerkers aan dat de wisseltijden (6:30, 14:30 en 22:30 uur) goed bevallen. 'Ook vinden ze het prettig om vrij te zijn als andere mensen werken.'

Over het werken in de weekenden hoort Hoekema eveneens positieve geluiden. 'In de weekenden kunnen ze ononderbroken en zelfstandiger werken omdat er geen ander personeel aanwezig is. Dat vinden de meeste medewerkers een groot voordeel. Het werk is inhoudelijk interessanter voor ze geworden.' Been vult aan: 'Een team is nu meer een team. Vooral in het weekend zijn de mensen meer op elkaar aangewezen.' Maar vinden de mannen het in sociaal opzicht niet vervelend om vaak in het weekend te werken? Hoekema lacht: 'Het is ook wel eens fijn om ergens niet bij te kunnen zijn.'

## **Balans opmaken**

Hoe heeft MTEE het project aangepakt? Van Bruchem vertelt: 'We hebben een werkgroep samengesteld met de supply chain manager, HR, Unit leader productie en de ondernemingsraad. Een externe partij heeft ons op weg geholpen maar we wilden het nadrukkelijk zelf doen. Het is echt ons eigen ding geworden.' De ondernemingsraad was aanvankelijk wat aarzelend over zijn positie. Hoekema: 'Het was in het begin moeilijk vanwege de verandering van diensten. Aanvankelijk wilde niemand in het weekend werken. Maar al snel wilden de medewerkers niet meer terug, ze draaiden om als een blad aan de boom.' De ondernemingsraad heeft steeds over het project meegepraat en dat had voordelen. Niet alleen kwam de kennis van de werkvloer goed van pas, ook was het goed dat de ondernemingsraad steeds van alle ins en outs op de hoogte was.

MTEE maakt nu de balans op. Het bedrijf wil graag verder met het 5-ploegenrooster, naast een 2-ploegenrooster en een dagdienst. Van Bruchem werkt nu aan het kostenplaatje. 'Ik moet de businesscase rondkrijgen voor het General Management', legt Van Bruchem uit. 'We hebben meer fte's nodig dus dat is duurder. Daar staat tegenover dat we minder overwerktoeslag hoeven uit te betalen.' Het effect van het 5-ploegenrooster op het verzuimcijfer is nog niet zichtbaar. 'Maar het gaat natuurlijk effect hebben, zeker op de lange termijn', stelt Van Bruchem. Terwijl Van Bruchem de businesscase uitwerkt, is het bedrijf in overleg over een verlenging van de tijdelijke 5 ploegendienst. 'Zo kunnen we het overwerk voorlopig opvangen. En als het General Management instemt, gaan we per 1 januari over op het nieuwe rooster.'

## **Tips van MTEE**

- **Maak iemand vrij die het proces begeleidt.** Dan kan de doorlooptijd worden verkort.
- **Huur een externe partij in.** De kennis over je eigen bedrijf is in huis maar het is fijn om op weg te worden geholpen.
- **Betrek de ondernemingsraad al in een vroeg stadium.** Maak gebruik van de kennis die er is.