



**LANGER
WERKEN
HET KAN**



essencia

where chemistry meets life sciences

Dit boek is tot stand gekomen dankzij de inbreng en de medewerking van:

- Het team van Déhora Consultancy Group
- De HR- en productieverantwoordelijken die deelgenomen hebben aan één van de workshops
- De departementen sociaal beleid en communicatie van essenscia

Ook een bijzondere dank aan de ondernemingen van wie het getuigenis in dit boek werd opgenomen.

VOORWOORD LANGER WERKEN IS MAATWERK

Beste leden,

Eind 2011 heeft de federale regering volledig terecht werk gemaakt van een reeks aanpassingen van de wetgeving om de vervroegde uitstap uit de actieve loopbaan te ontmoedigen.

De demografische evolutie, de krapte op de arbeidsmarkt en de relatief lage activiteitsgraad maakt van “langer werken” immers een cruciale uitdaging als we het welvaartsniveau in ons land op peil willen houden.

Deze uitdaging heeft bovendien maar kans op slagen indien alle betrokken spelers, zowel de overheden, de ondernemingen, de sociale partners als de individuele medewerkers, hierin hun rol opnemen.

Precies om de bewustwording en bewustmaking rond dit thema binnen de sector chemie en life sciences te ondersteunen startte essencia het project “Langer werken. Het kan.” op. Omdat een belangrijk deel van de werknemers binnen onze sector tewerkgesteld is in één of andere vorm van ploegenarbeid kozen we ervoor ons specifiek te richten op ploegensystemen. Met Déhora vonden we een partner die mee zijn schouders wilde zetten onder dit project.

In het voorjaar van 2012 namen een 100-tal ondernemingen deel aan een enquête over levensfasebewust personeelsbeleid. Vervolgens werden er 12 workshops georganiseerd, gespreid over alle regio's van het land, waarin personeelsverantwoordelijken met elkaar van gedachten wisselden.

We hebben in dit boek enerzijds de uitkomst van de workshops proberen te vertalen in een 4-sporen beleid, waarbij per beleidsspoor ruimte wordt gegeven aan een aantal concrete projecten rond “langer werken” die lopen binnen onze ondernemingen en anderzijds een toolbox opgenomen met een aantal hulpmiddelen om in uw eigen onderneming rond dit thema aan de slag te gaan.

De twee voornaamste conclusies van de vele gesprekken die binnen de workshops hebben plaatsgevonden, zijn ten eerste dat langer werken maatwerk vereist en bovendien maatwerk op het niveau van de individuele organisatie en ten tweede dat langer werken niet kan gerealiseerd worden door één specifieke maatregel, het is een combinatie van verschillende maatregelen in verschillende gebieden en over de gehele loopbaan van de werknemers. Bepaalde recepten die perfect passen en resultaat leveren in de ene onderneming hebben misschien geen enkele toegevoegde waarde in de andere. Belangrijk is ook te weten dat het resultaat van de genomen maatregelen niet enkel zal afhangen van de organisatie zelf maar dat het engagement en de betrokkenheid van de medewerkers mee de sleutel vormen van het succes.

Dit document heeft dan ook niet de ambitie om volledig te zijn. Het bevat – jammer genoeg misschien – ook niet hét wondermiddel om iedereen langer enthousiast aan het werk te houden. We hopen wel dat dit werkstuk u mee op weg kan helpen om de uitdaging van “langer werken” aan te gaan.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratiegenot.



Yves Verschueren
Gedelegeerd bestuurder essencia



INLEIDEND : LANGER WERKEN OP EEN VITALE MANIER

Levensfasebewust personeelsbeleid is een thema waar veel over gesproken wordt. Kijken we naar nut en noodzaak van zo'n beleid, dan moeten we vaststellen dat deze aandacht terecht is. Onterecht is daarentegen dat velen het bij woorden laten. Het is dan ook geweldig dat essenscia het initiatief heeft genomen om met het onderwerp 'langer werken op een vitale manier', concreet aan de slag te gaan.

Vanaf het begin beseften betrokkenen dat levensfasebewust personeelsbeleid geen eenvoudig onderwerp is. Met de input van vele leden van essenscia is echter een krachtig 4-sporenbeleid ontwikkeld. Dat de uitvoering van dit beleid de nodige constructieve dialoog tussen partijen zal vergen, is duidelijk. Maar de wil lijkt er te zijn en dat is uiterst positief.

Onderzoek wijst uit dat levensfasebewust personeelsbeleid zich uitbetaalt. Dan hebben we het over positieve effecten op het rendement van organisaties. Maar zeker niet onbelangrijk om te noemen is dat het zich eveneens vertaalt in welzijn van betrokkenen. De betekenis van werk voor werknemers is immers over het algemeen heel positief. Dan hebben we het naast primaire arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld over de structuur die arbeid aan het leven geeft en de sociale contacten en status die inherent aan een betrekking zijn.

Déhora heeft met veel plezier en enthousiasme meegewerkt aan het 'project' levensfasebewust personeelsbeleid van essenscia. Hopelijk biedt het materiaal dat aangeboden wordt ook de noodzakelijke handvatten om een aanpak te ontwikkelen en ja, concreet vorm te geven aan 'langer werken op een vitale manier'.

Directie en consultants van Déhora wensen u heel veel succes!



Ben Jansen
CEO Déhora Consultancy Group

LEVENSFASEBEWUST INZETTEN VAN MEDEWERKERS : EEN MAATSCHAPPELIJK RELEVANT PROBLEEM

De federale regering heeft van bij haar start ondubbelzinnig het signaal gegeven dat langer werken een noodzaak is. Samen met een begroting op orde en een goed functionerende arbeidsmarkt waar zoveel mogelijk mensen werken, is langer werken een belangrijke hefboom om ons wettelijk pensioenstelsel betaalbaar en voldoende hoog te houden. Als dan vanuit de bedrijfswereld het antwoord klinkt: “Langer werken. Het kan”, geeft dit vertrouwen en moed.

De pensioenhervorming die ons land momenteel doorvoert is de belangrijkste hervorming in jaren. De leeftijds- en loopbaanvoorwaarden voor het vervroegd pensioen worden gevoelig opgetrokken met als doel mensen gemiddeld twee jaar langer te laten werken. Het is na jaren van getalm een eerste belangrijke stap om ervoor te zorgen dat onze kinderen en kleinkinderen nog kunnen rekenen op een deftig wettelijk pensioen.

Wanneer ik met mensen spreek, stel ik elke keer opnieuw vast dat deze hervorming ook de geesten in beweging heeft gezet. Heel wat bedrijven nemen initiatieven om ervaren talent aan te trekken en oudere werknemers krijgen ondubbelzinnig het signaal dat ze nog lang niet afgeschreven zijn, wel integendeel.

essencia levert met dit boek een belangrijke bijdrage aan het pensioendebat en doet dat met het gepaste voluntarisme. Het biedt een hoopvol perspectief op leeftijd, motivatie en productiviteit. Het boek gaat over de erkenning van talenten en het nut van opleiding bij jong en oud.

Ik ken essencia als een belangenorganisatie die zichzelf meer dan eens overstijgt. Ze denkt na over de toekomst van onze economie, ook buiten de sector van de chemie en life sciences. Organisaties die een visie hebben op beleid in de meest brede zin zijn essentieel voor de toekomst van ons land. Het is de taak van beleidsmakers hun adviezen mee te nemen bij het uittekenen van het beleid.



Alexander De Croo
Vicepremier
en minister van Pensioenen



Door de vergrijzing worden we steeds ouder. We hebben er, dankzij de geneeskunde en een verbeterde levensstijl, 20 jaar bij gekregen. Tegelijk is «oud» een beetje taboe geworden. Iedereen wil graag jong blijven en er jong uitzien. Maar men wil wel graag snel stoppen met werken.

Vijftigers en zestigers zijn actiever dan ooit. Ze zorgen mee voor kleinkinderen, krijgen soms zelf nog kinderen – tenminste, de mannen – , beginnen aan een tweede leven, lopen een marathon, maken lange reizen. Toch blijkt uit onderzoek dat zelfs 45-plussers op het werk al minder kans maken op een promotie of job dan hun tien jaar jongere collega's. Een vreemde contradictie. Soms is dat omdat werkgevers hen te duur vinden, maar ze worden ook geconfronteerd met hoop vooroordelen: oudere werknemers zijn vaker ziek, ze zijn niet meer gemotiveerd, ze willen geen nieuwe dingen meer leren, enzovoort. Deze vooroordelen zijn hardnekkig maar onterecht.

De komende jaren zullen in ons land 500 000 mensen de arbeidsmarkt verlaten. Willen we die vacatures invullen en onze economie draaiende houden, dan zullen meer mensen aan de slag moeten. Als we oudere werknemers willen motiveren om aan te slag te blijven, dan zal men wel moeten investeren in deze groep. In opleiding, in omscholing, in begeleiding.

Bedrijven zullen moeten nadenken over hoe ze hun werknemers een carrière lang kunnen motiveren. Een goed HRM-beleid is hierin cruciaal. Want op 50 of 60 ben je niet oud met een d en zeker ook niet out met een t.



Monica De Coninck
Minister van Werk

INHOUDSTAFEL

1

Nut en noodzaak levensfasebewust personeelsbeleid 8

Demografische trends	8
Een brede aanpak, afgestemd op de verschillende levensfasen van de medewerker	9

2

Analyse nut en noodzaak in eigen organisatie 10

Strategische workforce planning	10
Het nut van het opmaken van een businesscase voor de eigen onderneming	11
Een duidelijk beeld op de eigen onderneming via een leeftijdsscan	12

3

Een waaier aan mogelijke maatregelen op basis van een 4-sporenbeleid 13

Spoor 1 : Beeldvorming 14

Leeftijd en productiviteit	14
Leeftijd en motivatie	14
Leeftijd en intelligentie	14
Maatregelen	15

Spoor 2 : Kennis en ontwikkeling 16

De basis van een goed kennis- en ontwikkelingsbeleid	16
Maatregelen	16

Spoor 3 : Vitaliteit 19

Algemeen	19
Ouder worden en vitaliteit	19
Leeftijd en absentieïsme	20
Maatregelen	20

Spoor 4 : Werkaanpassing 23

De potentiële noodzaak van werkaanpassingen	23
Maatregelen	23



NUT EN NOODZAAK LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Demografische trends

Globaal genomen kunnen we twee belangrijke tendensen onderscheiden, namelijk 'ontgroening' en 'vergrijzing'. Beide tendensen zijn waarneembaar in de verschillende gewesten van België en de verwachting is dat deze trends zich zullen verder zetten de komende jaren.

Er is sprake van ontgroening wanneer het aandeel jongeren in de bevolking afneemt als gevolg van een dalend geboortecijfer. Vergrijzing verwijst dan weer naar het stijgend aandeel 'ouderen' in de bevolking. Onder de noemer 'ouderen' wordt dan meestal de groep 65-plussers verstaan.

Figuur 1 : Bevolkingspiramide

Bron: NIS-FPB Mathematische demografie 2000-2050



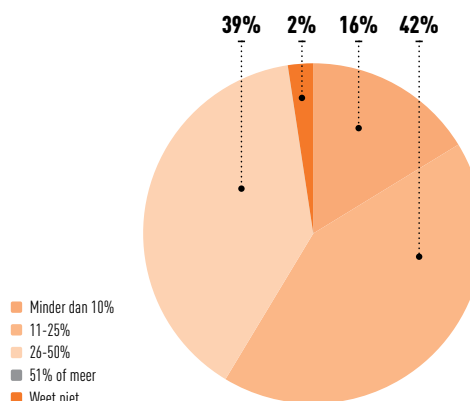
Een concreet gevolg van deze tendens is dat het aandeel 50-plussers in de beroepsbevolking stelselmatig zal toenemen. Maatregelen van overheidswege om de pensioenleeftijd op te trekken versterken deze trend.

Welke gevolgen kunnen hieruit voortvloeien?

- Fenomeen van 'voorsorteren': dit is het fenomeen waarbij 50-plussers reeds afstand van het werk nemen door hun houding of gedrag, nog voordat ze daadwerkelijk uittreden. Deze verminderde binding met het werk gaat vaak samen met een verhoogde weerstand tegen veranderingen. Aan het fenomeen "Voorsorteren" liggen verschillende oorzaken aan de basis: financiële aspecten, de gezondheid, de werksituatie en de thuissituatie. Uit onderzoek (K. Henkens, 2002) blijkt dat met name de werksituatie een grote beïnvloedende factor is bij het al dan niet optreden van 'voorsorteren'. De uitdaging is dan ook om oudere werknemers te stimuleren en te begeleiden om in de innoverende werkomgeving mee te evolueren.
- Terwijl de vraag naar innovatie toeneemt bestaat het risico op verminderde innovatiekracht wanneer het aandeel jongeren afneemt. De grote uitdaging waar onze bedrijven voor staan is dan ook om met name de oudere werknemers gemotiveerd aan de slag te houden, en gelijktijdig voldoende aantrekkingskracht uit te oefenen op de jongere (potentiële) medewerkers.

Figuur 2 : Aandeel 50-plussers bij leden van essenscia

Bron: Onderzoek Personele inzet, Dehora 2012



Figuur 3: **Verwachting evolutie kosten bij leden van essenscia**

Bron: Onderzoek Personeel inzet, Dehora 2012



- Vergrijzing kan, bij een ongewijzigd beleid, in de meeste gevallen een aantal significante kostenstijgingen voor gevolg hebben. Denk hierbij onder andere aan:

- Extra vrije dagen
- Hogere salarissen
- Kosten langdurig verzuim (uitval, re-integratie, begeleiding)
- Bestaande afbouwregelingen van de ploegentoeslag bij doorstroming naar andere functies
- Werving en selectie nieuwe medewerkers
- Kosten van opleiding en training nieuwe medewerkers (bij uitstroom oudere medewerkers)
- ...

Een brede aanpak, afgestemd op de verschillende levensfasen van de medewerker

Levensfasebewust personeelsbeleid vertrekt vanuit de idee dat een medewerker, gedurende de doorsnee loopbaan, verschillende levensfasen doorloopt. De voornaamste behoeften van een medewerker ten aanzien van de werkgever verschillen per levensfase. Globaal genomen onderscheiden we volgende fasen:

Figuur 4: **Overzicht behoeften per levensfase**

LEEFTIJD	LEVENSFASE	BEHOEFTE
< 25	Oriëntatiefase	– Regelmatige feedback – Gericht ontwikkelingsplan
25 – 35	Ambitiefase	– Combinatiewerk/privé ondersteunen
36 – 45	Stabilisatiefase	– Taakverbreding of (horizontale) functiebeweging
46 – 55	Balansfase	– Stimuleren tot deelname aan cursussen – Participatie aan zelfgekozen projecten/taken
56 – 65	Verzilveringsfase	– Aanpassing arbeidsduur of -patroon – Beperking van fysieke en mentale belasting – Mentor/coachfuncties – Herontwerpen functie – Training specifiek voor senioren

Die verschillen in behoeften vragen om een brede aanpak die de noden van de arbeidsorganisatie invult en ook een antwoord probeert te bieden op die behoeften. Deze brede aanpak hebben we geprobeerd te vertalen in een 4-sporenbeleid. Voor meer informatie omtrent dit 4-sporenbeleid verwijzen wij naar hoofdstuk 3.



ANALYSE NUT EN NOODZAAK IN EIGEN ORGANISATIE

Strategische workforce planning

Algemeen

Alvorens een gericht beleid uit te werken dienen de belangrijkste knelpunten binnen de eigen organisatie in kaart te worden gebracht. Strategische workforce planning houdt in dat er een prognose wordt opgemaakt van enerzijds de aard, kwantiteit, kwaliteit en organisatie van het werk, en anderzijds van het personeelsbestand (in-, door- en uitstroom). Denk hierbij aan:

Evolutie in werkaanbod:

- Hoe zal de vraag evolueren?
- In welke mate zullen er kwaliteitsveranderingen zijn?
- Worden er vestigingen/ lijnen, ... mogelijk uitgebreid of gesloten?
- Zal er meer machinaal kunnen gebeuren, waardoor het proces minder arbeidsintensief wordt?
- Welke opleidingsvereisten zullen er nodig zijn voor het werk?
- ...

Evolutie in personele beschikbaarheid

- Hoe ziet de leeftijdspiramide er nu uit? En over 5, 10 en 15 jaar?
- Is er een tendens naar een groeiend aantal wensen/ vragen van medewerkers met betrekking tot het combineren van werk en privéleven?
- Hoeveel aanvragen voor deeltijdarbeid zijn er nu? Is deze tendens stijgend?

Vooraleer maatregelen te nemen in het kader van een levensfasebewust personeelsbeleid is het van groot belang dat eerst de evolutie in het werkaanbod en in de personele beschikbaarheid in kaart gebracht worden. Enkel op die manier worden de knelpunten in de toekomst duidelijk en kunnen de maatregelen hierop afgestemd worden.

Uit het onderzoek 'Personele inzet' bij de leden van essenscia zijn o.a. volgende tendensen waarneembaar:

1. Stijgende behoefte aan medewerkers met een TSO-diploma
2. Dalende beschikbaarheid medewerkers met een TSO diploma
3. Stijgende behoefte aan medewerkers met een bachelor diploma
4. Dalende beschikbaarheid medewerkers met een bachelor diploma
5. Stijgende vraag naar flexibele inzet
6. Stijgende vraag vanwege de werknemers naar deeltijd arbeid

Figuur 5 : Strategische Workforceplanning, Tendensen bij leden van essenscia

Bron: Onderzoek Personele inzet, Dehora 2012

	Behoeft onderneming	Beschikbaarheid werknemers
Diploma ASO	Dalend	Gelijk
Diploma TSO	Stijgend	Dalend
Diploma BSO	Dalend	Gelijk
Bachelor diploma	Stijgend	Gelijk
Master diploma	Gelijk	Gelijk
Flexibele inzet	Stijgende vraag naar flexibiliteit	Stijgende vraag naar deeltijd arbeid
	Behoeft onderneming	Wens werknemers
Nachtdiensten	Gelijk	Dalend
Vroege diensten	Gelijk	Gelijk
Late diensten	Gelijk	Gelijk
Weekenddiensten	Gelijk	Gelijk
Dagdiensten	Gelijk	Stijgend

Deze tendensen geven enkele potentiële spanningsvelden weer die het belang aantonen van een goede strategische workforce planning. Enerzijds zal aantrekkelijk werkgeverschap voor potentiële medewerkers met TSO en Bachelor diploma verder vorm gegeven moeten worden om deze medewerkers voor de sector te interesseren. Anderzijds zal alles op alles gezet moeten worden om de huidige medewerkers met deze diploma's in staat te stellen langer door te werken.

Tools ter ondersteuning

Rekentool formatievoorspeller

Om de personele beschikbaarheid op middellange termijn in kaart te brengen kan de 'Rekentool formatievoorspeller' een handig hulpmiddel zijn. Deze werd ontwikkeld door Déhora Consultancy Group, in samenwerking met Taskforce Deeltijd+. Deze tool vindt u in de toolbox in bijlage.

Work Ability Index (WAI)

De Work Ability Index (WAI) is een zeer gekend instrument om een prognose op te maken over de inzetbaarheid van medewerkers. Deze Finse methodiek werd ontworpen door professor Ilmarinen. Via een vragenlijst wordt er gemeten in hoeverre een medewerker lichamelijk en geestelijk in staat is zijn/ haar werk uit te voeren. Daarnaast geeft ze ook een voorspelling van de inzetbaarheid van de medewerkers op middellange termijn.

Meer informatie over de Work Ability Index vindt u in de toolbox in bijlage.

Het nut van het opmaken van een businesscase voor de eigen onderneming

Om te bepalen of er een duidelijke noodzaak in uw organisatie aanwezig is omtrent een levensfasebewust personeelsbeleid, is het aan te raden om te starten met de opmaak van een business case.

De business case moet de te verwachte kosten en baten van het al dan niet doorvoeren van een verandering in kaart brengen. Deze cijfermatige analyse kan een zeer verhelderend inzicht geven in de noodzaak om acties te ondernemen, en maakt duidelijk op welke terreinen de vraag het meest urgent is.

Lubrizol

Lubrizol brengt de problematiek in kaart

In samenwerking met de studenten van de sociale hogeschool aan het KHK (Katholieke Hogeschool Kempen) werd binnen Lubrizol een uitgebreid onderzoek opgestart om in kaart te brengen op welke manier de medewerkers langer aan de slag wensen te blijven.

We opteerden specifiek voor de "Appreciative Enquiry"-methode. Er werden 3 focusgroepen met medewerkers samengesteld die, rekening houdende met de mogelijkheden binnen onze arbeidsorganisatie, exploreerden over hoe men langer aan de slag wenst te blijven. Een zo goed mogelijke betrokkenheid van zoveel mogelijk categorieën van werknemers uit de onderneming was "key" voor het slagen van dit project. Daarom was er bijzondere aandacht voor de juiste mix in de samenstelling van de focusgroepen: arbeiders/bedienden, dag/ploeg, eerder fysieke activiteit/eerder mentale activiteit, leidinggevend/uitvoerend, mensen die veel reizen voor het werk,...

Met deze informatie gaat het management aan de slag om een aantal concrete beleidsmaatregelen te ontwikkelen om de uitstroom te vertragen, maar tegelijk de instroom te faciliteren en de talenten van onze oudere werknemers beter te benutten.



"Het goed in kaart brengen van de problematiek voor de eigen onderneming is de eerste en misschien meest fundamentele stap"

Philip Van Hees | Manager HR Devel & Industrial Relations Benelux



Een voorbeeld:

Gevolgen van ongewijzigd HR beleid 2010 – 2020 bij een bedrijf in Nederlandse procesindustrie met 150 productie medewerkers: waarbij oudere medewerkers in ploegendienst op basis van een ondernemingsafpraak de vraag kunnen stellen over te stappen naar een dagdienstfunctie met een bijzondere ploeg afbouwregeling.

Kostenpost	Bedrag
Werving en selectie nieuwe medewerkers	€ 500.000
Inwerken nieuwe medewerkers	€ 500.000
het potentieel te veel ploegentoeslag	€ 5.000.000
Overbetaling en leegloop in vervangende functies	€ 10.000.000
Totaal	€ 16.000.000

Een duidelijk beeld op de eigen onderneming via een leeftijdsscan

Een leeftijdsscan kan helpen om een duidelijk beeld te krijgen van uw organisatie nu en in de komende 5 tot 10j. Het wil je bovendien een beter inzicht geven in de samenstelling van de diverse leeftijdsgroepen in de onderneming en in de mogelijke knelpunten door het ouder worden van de medewerkers.

Hierdoor kan je beter anticiperen op de effecten van vergrijzing en/of arbeidskrachte binnen je eigen onderneming:

- verliezen we snel kennis?
- wat is de mogelijke evolutie van ziekteverzuim?
- krijgen we grote uitstroompieken?
- Hoe zit de leeftijds mix in onze ploegen?
- Behouden we voldoende competenties op de verschillende niveaus?

De cijfers die bekomen worden door de leeftijdsscan vormen een nuttig vertrekpunt voor een proactief leeftijdsbewust personeelsbeleid dat inspeelt op de knelpunten die worden blootgelegd voor uw onderneming.

In het kader van het Vlaanderen in Actie Pact 2020 werd een handige vragenlijst ontwikkeld, die u een heel stuk op weg kan helpen bij het uitvoeren van een leeftijdsscan voor uw onderneming. Voor meer informatie verwijzen we naar www.leefijdsscan.be

In de toolbox vinden jullie tevens een bijdrage van Prof. Dr. Hilda Martens van de Universiteit Hasselt die een academische kijk geeft op de inventarisatie van de noden binnen de eigen organisatie en een stappenplan bij een mogelijke implementatie.

EEN WAAIER AAN MOGELIJKE MAATREGELEN OP BASIS VAN EEN 4-SPORENBELEID

Wanneer we een actief levensfasebewust beleid willen voeren moeten we rekening houden met zeer veel verschillende facetten. Deze facetten kunnen we groeperen onder 4 sporen. Indien we medewerkers langer willen laten werken, en wanneer we rekening willen houden met de unieke noden van de medewerkers kunnen we best verschillende maatregelen nemen aan het einde, maar ook al gedurende de opbouw van de loopbaan.

SPOOR 1 : BEELDVORMING

Hoe kijken we naar onze (oudere) medewerkers? Waarin verschillen ze ten opzichte van collega's, en waarin lijken ze juist erg veel op elkaar?

SPOOR 2 : KENNIS EN ONTWIKKELING

De manier waarop we het gemakkelijkste leren verschilt in de verschillende levensfasen. Naarmate de ervaring toeneemt, wordt het zelf overbrengen van kennis belangrijker.

SPOOR 3 : VITALITEIT

Hierin staat de vraag centraal hoe we onze medewerkers gezond en gemotiveerd aan de slag kunnen houden.

SPOOR 4 : WERKAANPASSING

Er bestaan diverse (collectieve en individuele) methodes om de vereisten van de arbeidsorganisatie (de inhoud van het werk en de uurroosters) en bepaalde behoeften van medewerkers beter op elkaar af te stemmen.



SPOOR I BEELDVORMING

De manier waarop we omgaan met medewerkers van verschillende levensfasen wordt sterk beïnvloed door het beeld dat we hebben van hun mogelijkheden en beperkingen. Bovendien wijzen studies erop dat een medewerker zelf zijn of haar gedrag aanpast aan dit beeld (self fulfilling prophecy).

Over de beeldvorming rond oudere medewerkers is heel wat onderzoek gedaan. Zo bestudeerde het Centrum voor Ouderen-onderzoek van de Vrije Universiteit van Amsterdam (2008) de vooroordelen ten opzichte ouderen. Hieruit blijkt dat men vaak **een onterecht negatief beeld** heeft van deze groep. Enkele voorbeelden:

- 46 % denkt ten onrechte dat depressies vaker voorkomen bij ouderen dan bij andere volwassenen.
- 57 % denkt ten onrechte dat ouderen conservatiever zijn dan jongeren.
- 88 % gelooft ten onrechte dat sociale netwerken kleiner worden met het klimmen van de jaren.

Leeftijd en productiviteit

Uit onderzoek van Zebrazone (2009) blijkt dat de productiviteit van medewerkers niet verschilt in functie van de leeftijd. Er werd enkel een significant onderscheid gevonden op basis van leeftijd bij jongeren tussen 25 en 29 jaar. Zij voelen zich minder betrokken bij hun werk, hoewel ze zich wel betrokken voelen bij hun organisatie.

Leeftijd en motivatie

Dr. T.A.M. Kooij beschrijft in het proefschrift 'Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices' de resultaten van een meta-analyse van 86 studies omtrent leeftijd en werkgerelateerde motieven. Hieruit kunnen we concluderen dat het belang van specifieke motivatoren afhankelijk is van de leeftijd.

Volgende motivatoren hebben, volgens deze studie, een afnemend effect met toename leeftijd:

- Uitdagend werk
- Maken van promotie
- Werken met mensen
- Erkenning en salaris

Andere motivatoren hebben dan weer een stijgend effect met toename leeftijd:

- Gebruiken van vaardigheden
- Uitvoeren van zinvolle taken die iets bijdragen
- Autonomie
- Helpen van anderen
- werkstabiliteit

Leeftijd en intelligentie

Ouderen en jongeren leren niet op dezelfde manier. Dit kan voor een groot deel verklaard worden door de toename van gekristalliseerde intelligentie en de afname van vloeiende intelligentie met de leeftijd. Vis (2000) schrijft hierover het volgende in het boek Verzilvering van de vergrijzing (Van Gorcum, Assen):

“Vloeiende intelligentie verwijst naar het originele denkvermogen zonder dat daar enige formele training heeft plaatsgevonden. Het is het vermogen om nieuwe problemen op te lossen, om soepel om te kunnen schakelen in het denken en om onbekende elementen te kunnen combineren.

Deze vloeiende intelligentie neemt af naarmate de leeftijd vordert, dit komt tot uiting in een afname in de snelheid van besluitvorming en een terugloop in de transformatie van informatie, evenals het overzien van complexe situaties. Alsmede wordt het snel terughalen van informatie negatief beïnvloed.

Tegenover deze afname staat echter de groei van de gekristalliseerde intelligentie. Deze vorm van intelligentie verwijst naar de hoeveelheid feitelijke kennis die iemand zich gedurende zijn leven eigen heeft gemaakt. Het is het vermogen om problemen in 'real life' situaties op te lossen. Het probleemoplossend vermogen van ouderen is veelal beter dan dat van jongeren door opgebouwde ervaring en kennis van zaken. Deze expertise van oudere medewerkers kan gebruikt worden tijdens een bijeenkomst waarin organisatorische verbeteringen gezocht worden of wanneer er een oplossing voor een praktisch probleem wordt gezocht. De groei van de gekristalliseerde intelligentie kan de teruggang van de vloeibare intelligentie compenseren. Hierdoor wordt het niveau van presteren en functioneren op hogere leeftijd maar in beperkte mate beïnvloed."

Maatregelen

Levensfasebeleid zal trachten de negatieve stereotypen te doorbreken en vertrekt van de sterke punten van elke medewerker:

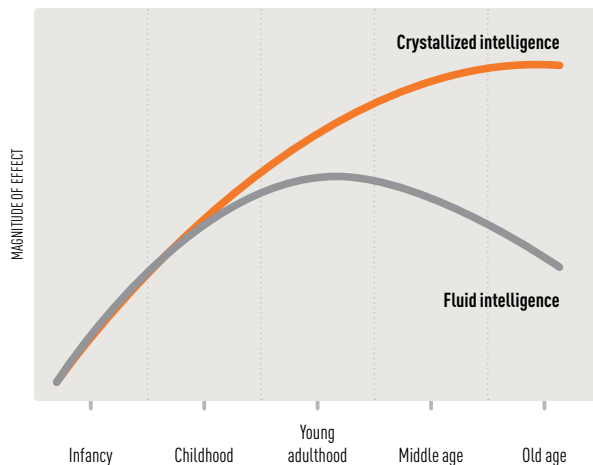
Oudere medewerkers:

- zijn minstens even productief als jongeren
- ze gebruiken hun energie effectief en presteren constant.
- hebben discipline en komen hun afspraken na.
- zijn vakkundig, werken zelfstandig en hebben daardoor minder leiding nodig.
- ze beschikken over veel praktische en theoretische basiskennis en leveren kwaliteit.
- hebben grotere productkennis.
- hebben liefde voor het werk.
- hebben door hun wijsheid meer invoelend vermogen en zijn daardoor ten opzichte van jongeren klantvriendelijker.

Een goede leeftijdsmix in de ploegen waardoor de verschillende leeftijdsgroepen elkaar beter leren helpen kan ons waarschijnlijk al een heel stuk op weg helpen.

Figuur 6: Gekristalliseerde versus vloeibare intelligentie

Bron: Mc Graw - Hill, 1995





SPOOR 2 KENNIS EN ONTWIKKELING

De basis van een goed kennis- en ontwikkelingsbeleid

Wanneer we medewerkers langer aan de slag willen houden en er mogelijk een significante uitstroom van medewerkers in het vooruitzicht is dan kan een goed kennis- en ontwikkelingsbeleid een belangrijk verschil maken.

Doelstellingen van dit beleid kunnen zijn:

- Polyvalentie van medewerkers vergroten.
Op latere leeftijd beschikken deze medewerkers over meer mogelijkheden om op andere werkplekken/taken ingezet te worden die beter aangepast kunnen zijn op hun noden.

Gekristalliseerde intelligentie neemt toe met de leeftijd. Oudere medewerkers zijn vaak beter in staat zijn om, op basis van hun ervaringen, problemen op te lossen in real life situaties. De vloeiende intelligentie - dit is het vermogen om nieuwe problemen op te lossen, om soepel te kunnen schakelen in het denken en om onbekende elementen te kunnen combineren - neemt af met de leeftijd. Concreet betekent het dat het minder evident is om nieuwe zaken te leren op oudere leeftijd. Om die reden is het belangrijk om reeds op jonge leeftijd te werken aan een zo groot mogelijke inzetbaarheid van de medewerkers. Hier zal men niet alleen op korte, maar zeker ook op lange termijn, de vruchten van kunnen plukken.

- Oudere medewerkers stimuleren om mee te blijven met nieuwe technieken en methodieken.

- Een doordachte kennisoverdracht van de oudere op de jongere generatie om een verlies van informatie en kwaliteit te voorkomen.
Dit zou kunnen gebeuren door oudere medewerkers mee te betrekken bij de ontwikkeling en het geven van opleidingen/trainingen. Ook kunnen de meer ervaren collega's optreden als coach voor nieuwe collega's.

Verder kunnen er "outro-programma's" worden opgezet waarin aandacht is voor de overdracht van kennis, maar waarin ook ruimte is om medewerkers voor te bereiden op hun pensioen.

Maatregelen

1. Praktische tips bij opleidingen voor ouderen

Volgens Dr. J.L.G. Thijsen (1996) moet een goede cursus voor een oudere medewerker voldoen aan:

- Actieve verwerking van de nieuwe stof.
- Systematische feedback om vaste patronen te doorbreken.
- Een herkenbaar begrippenkader dat aansluit bij eerder opgedane ervaring.
- Directe toepasbaarheid.
- Een sociale context waarin gelijkwaardigheid centraal staat en competitie wordt vermeden.
- Een logistieke context met een overzichtelijke structuur.

2. Het bevorderen van de motivatie om te gaan bijleren

De motivatie om bij te leren en te studeren wordt bevorderd wanneer de voortgang van de bijscholing wordt opgevolgd. Na afloop van de bijscholing kan geëvalueerd worden in welke mate de overgedragen kennis is bijgebleven, maar ook (en dat is nog veel belangrijker) in hoeverre de medewerkers de verworven kennis toepassen bij de uitvoering van hun taak. Dit wordt best zowel op korte als op middellange termijn geëvalueerd.

Daarnaast is het zeer belangrijk om zowel bij het introduceren van een opleiding als bij de daadwerkelijke start van de opleiding stil te staan bij het nut en de doelstelling van de opleiding.

3. Rol leidinggevende

De leidinggevende speelt een cruciale rol bij het creëren van een sfeer waarin medewerkers gemotiveerd zijn om bij te leren en zichzelf verder te ontwikkelen.

Dit kan hij doen door negatieve stereotyperingen binnen de groep te voorkomen. (zie spoor 1)

Daarnaast dient de leidinggevende aandacht te hebben voor de betrokkenheid van de werknemers om 'voorsorteren' (zie hoofdstuk 1) te voorkomen.

Verder is het ook belangrijk dat de opgestelde persoonlijke ontwikkelingsplannen worden opgevolgd en actief wordt nagedacht over hoe men ontwikkelingskansen kan creëren en hoe medewerkers daarin te ondersteunen.

Anderzijds willen we ook meegeven dat de medewerker ook zelf de verantwoordelijkheid heeft zich positief op te stellen en zich open te stellen voor nieuwe ideeën en aangeboden hulpmiddelen. De wisselwerking tussen medewerker en leidinggevende is essentieel om tot een positief resultaat te kunnen komen.



Levenslang leren via E-learning bij Kronos Europe

Werknemers van Kronos Europe kunnen herhalingsopleidingen tegenwoordig volgen via een E-learning platform.

Voorheen werden alle opleidingen (exclusief de opleidingen 'on the job') gegeven tijdens de daguren, wat heel wat organisatorische problemen met zich meebracht én voor de arbeidsorganisatie én voor de ploegmedewerkers zelf.

Door het E-learning platform kunnen de herhalingsopleidingen nu tijdens de ploeg zelf gevolgd worden, wanneer dit past binnen de arbeidsorganisatie.

Per opleiding wordt in het systeem aangegeven welke medewerkers moeten deelnemen en binnen welke termijn de opleiding moet gevolgd worden en de test moet afgelegd zijn. De opvolging gebeurt digitaal door de direct leidinggevende

Natuurlijk kunnen niet alle opleidingen worden gegeven via E-learning, maar enkel de collectieve opleidingen die structureel, periodiek en noodzakelijk zijn. Een belangrijke reden hiervoor is dat het aanmaken van E-learning ook veel energie vraagt. E-learning is daarom niet of minder geschikt voor basisopleidingen of een eerste opleiding van een medewerker.

De ploegmedewerkers geven aan dat de opleidingen erg gebruiksvriendelijk zijn.



“Het gebruik van E-lering brengt de opleidingen dichterbij de ploegmedewerkers”

Eddy Derycke | HR manager



- BASF

The Chemical Company

Lerend Werken - Werkend Leren bij BASF

“Lerend Werken – Werkend Leren” is een project waarbij het volledige opleidingstraject van een nieuweling binnen een ploeg van een chemische productie installatie gestructureerd en opgevolgd wordt. Dit project stoelt op 3 pijlers: een transparant leertraject, zelfstudie met begeleiding en evaluatiemomenten. De zelfstudie wordt getriggerd door middel van LeerWerkOpdrachten (LWO's) die de lerende prikkelt om informatie te verzamelen tijdens zijn dagdagelijkse werkzaamheden. Oudere (meer ervaren) medewerkers worden ingezet als begeleider en op deze manier ook geprikkeld om hun kennis in stand te houden of te verdiepen.

Een typisch opleidingstraject binnen productie loopt gemiddeld over een periode van 8 jaar.

Het project werd als volgt uitgerold per installatie:

- Opstellen van een werkplekinventarisatie (WPI = kennis en vaardigheden matrix)
- Voor elke handeling werd een leerwerkopdracht (LWO) opgesteld. Dit is een steekkaart met een aantal ‘stimulerende’ opdrachten waarmee de lerende zijn kennis kan versterken door zelfstudie. Deze LWO's zijn ingedeeld in 3 moeilijkheidsniveau's
- Er werd een kennisafdruk gemaakt wie welke materie reeds beheerste (het kon zijn dat bepaalde ervaren medewerkers toch nog een aantal LWO's moesten afwerken)
- Registratiedatabank voor de opvolging van de voortgang
- De ploegleiding is opgeleid om een leergesprek te houden over een aantal LWO's (= deelankergesprek).
- Het managementteam moet een overkoepelend leergesprek (=ankergesprek) voeren.

De firma VAPRO heeft bij de uitwerking van dit project ondersteund.



“Een goede wisselwerking in de opleidingsfase tussen nieuwe en meer ervaren medewerkers prikkelt beide groepen om de eigen kennis verder te verdiepen”

Koen Van Raemdonck | Vice President Human Resources

SPOOR 3 VITALITEIT

Algemeen

De Wereldgezondheidsorganisatie gaf in 1948 de volgende definitie voor gezondheid: “gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken.” Wanneer we willen nagaan hoe gezond werkomstandigheden zijn moeten we derhalve niet enkel kijken naar de impact op lichamelijke aspecten, maar evenzeer naar geestelijke/mentale en sociale beïnvloedende factoren.

De mogelijke impact van het werken in ploegen hangt af van zeer veel verschillende factoren. Giovanni Costa geeft in het boek ‘Balanceren met arbeidstijden’ een overzicht van de verschillende factoren die van invloed zijn op de tolerantie voor ploegenarbeid.

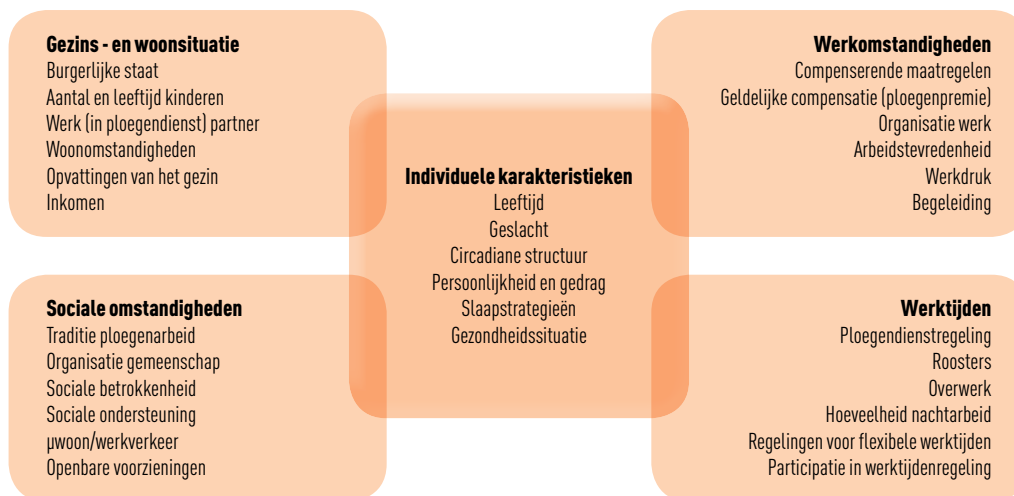
Ouder worden en vitaliteit

Wanneer medewerkers ouder worden neemt over het algemeen de verdraagzaamheid voor nacht- en ploegenarbeid af. Dit komt door een verhoogde kwetsbaarheid van lichamelijke aspecten, denk hierbij bijvoorbeeld aan een afgenomen herselvermogen van slaap.

Anderzijds zijn oudere medewerkers op psychosociaal vlak vaak juist beter gewapend tegen de neveneffecten van ploegenarbeid. Ze zijn meer betrokken bij het werk, hebben meer geschikte copingstrategieën ontwikkeld en hun financiële situatie is stabiel.

Figuur 7 : De verschillende factoren die van invloed zijn op de tolerantie voor ploegenarbeid

Bron: Bayens C. en Jansen B. (2006) ‘Balanceren met arbeidstijden’



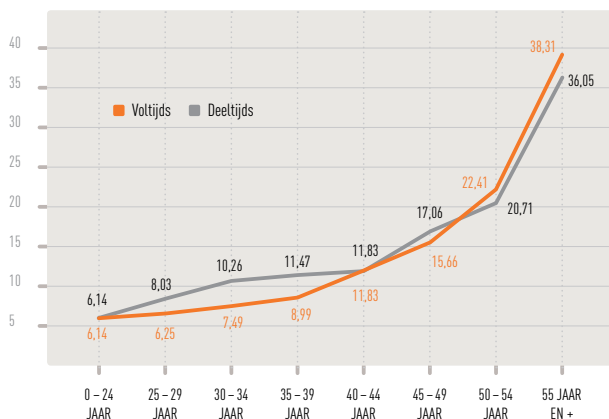
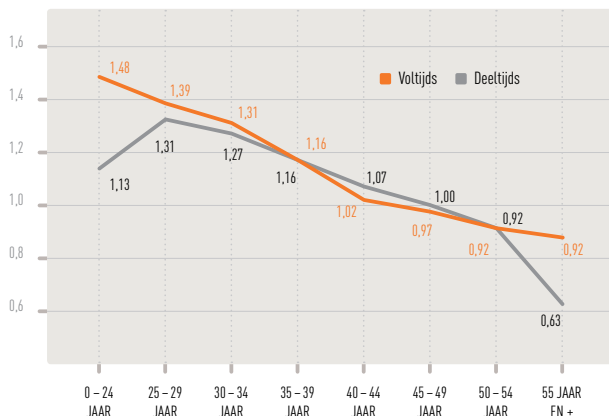


Leeftijd en absenteïsme

Uit een uitgebreid benchmark onderzoek van Securex (2010) blijkt dat oudere medewerkers minder vaak ziek zijn, maar wanneer ze afwezig zijn omwille van ziekte is de duurtijd wel langer.

Figuur 8 : Frequentie en Gemiddelde duurtijd in functie van leeftijd en arbeidsregime

Bron: Benchmark België 2010 © Securex



Uit dit zelfde onderzoek blijkt ook dat de chemische nijverheid op de tweede plaats staat van de sectoren met de meeste verzuimers.

Figuur 9 : Sectoren met de meeste verzuimers

Bron: Benchmark België 2010 © Securex

PC	Omsschrijving PC	% verzuimers
PC 322	Uitzendarbeid	68,98
PC 116	Scheikundige nijverheid	65,55
PC 110	Textielverzorging	65,30
PC 319	Opvoedings- en huisvestingsinstellingen	64,61
PC 130	Drukkerij en grafische kunst	64,61

Maatregelen

1. Enkele tips voor het verbeteren van de vitaliteit

- Uitvoeren van metingen om de awareness te vergroten: belastbaarheids onderzoek, meting van BMI, Work Ability Index,...
- Ergonomie werkplek verbeteren: denk aan aantallen beeldschermen, aantal alarmbellen op beeldschermen, betere verlichting (invloed van licht op slaap/wakker, terugdringen geluid, warmte en trillingen, tilbelasting,...)
- Slaapplek thuis: voorlichting over goed slapen, geluid isolatie, airco, aanbrenge rolluik, wake-up light et cetera.
- Begeleiding bij verslavingen / overmatig gebruik: roken, alcohol
- Meer beweging stimuleren: voorlichting effect beweging op gezondheid en welzijn, kennismakingworkshops met sporten, lunch wandelingen, hardloop/fietsclubs op het werk
- Gezonde voeding: voorlichting over effecten van voeding op gezondheid en welzijn, terugdringen frituursnacks uit kantine, aanbieden fruit(salades) tegen aantrekkelijkere prijzen, betrekken van partner thuis

2. Mijn uurrooster en vitaliteit?

Déhora Consultancy Group ontwikkelde de Rooster Risico Profiel Analyse (RRPA). Op basis van deze tool kan worden nagegaan waar de potentieel belangrijkste gezondheidsrisico's liggen in een rooster. Hierbij wordt er zowel gekeken naar lichamelijke risico's als naar sociale risico's. Dit werkinstrument kan ook gebruikt worden om verschillende alternatieve roosters met elkaar te vergelijken. Meer info hierover vindt u in de toolbox.

Daarnaast ontwikkelde Déhora ook een aantal ergonomische vuistregels bij het opstellen van ploegenroosters. Deze vindt u terug in de toolbox.

Déhora benadrukt evenwel dat er bij het opstellen van roosters zeer veel factoren een rol spelen bij de uiteindelijke keuze van het ploegenrooster. Een uurrooster is immers steeds het resultaat van een evenwichtsoefening waarbij de meest optimale balans gezocht wordt tussen efficiëntie van de arbeidsorganisatie, kwaliteit van het werk, gezondheid van de medewerkers en sociale aspecten.



amcor

Opleiding en begeleiding ter preventie van rugklachten bij Amcor

Een hoge graad van absentieïsme wegens rugproblemen was de aanleiding voor een reeks maatregelen om de fysieke belasting van arbeiders in de productie te verminderen. De doelgroep bestond uit productiearbeiders van 45 jaar en ouder.

De betrokken werknemers kregen een opleiding ergonomie, gegeven door een kinesist/ergonomist. Er werd vooral aandacht besteed aan hef- en tiltechnieken. Na afloop gebeurde er follow-up op de werkplek door de opleider.

Daarnaast werd er een risicoanalyse uitgevoerd van de meest belastende werkposten, met als doel aanpassingen te doen aan de werkpost (heftoestellen, karren, ...). Dit project verliep in samenwerking met de arbeidsgeneesheer en het CPBW.

Dit initiatief heeft een positieve invloed gehad op het absentieïsme om reden van rugproblemen. Belangrijk is wel de opleiding regelmatig te herhalen en de werkplek systematisch te analyseren op risico's.



“Het aanleren van de juiste hef- en tiltechnieken samen met een analyse van de belastende werkposten heeft ons al een eind op weg geholpen”

Hilde Van Croonenburg | HR director



GlaxoSmithKline
Vaccines

Het bevorderen van het welzijn binnen GSK Vaccines

GSK Vaccines, wereldleider op het gebied van het onderzoek naar, de ontwikkeling en de productie van profylactische en therapeutische vaccins stelt zijn klanten en hun reële noden centraal in zijn acties.

Vaccins van hoogwaardige kwaliteit kunnen enkel ontwikkeld en geproduceerd worden wanneer de gezondheidsnormen, het milieu en de veiligheid van onze personeelsleden en de buurtbewoners van onze sites gerespecteerd worden.

“Welzijn” staat centraal in de missie van de GSK groep ten opzichte van de patiënten, die we helpen om beter en langer te leven. De opdracht om de gezondheid in de wereld te verbeteren geeft aan onze Groep een sociale en maatschappelijke dimensie. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid strekt zich uit tot de Maatschappij in zijn geheel, maar tot onze 12.200 werknemers in het bijzonder.

Onze afdeling EHS (Environment, Health, Safety) heeft 4 expertisedomeinen ontwikkeld die bijdragen tot het welzijn van onze medewerkers:

- De veiligheid en de bioveiligheid
- De gezondheid en het welzijn
- De ergonomie
- Het milieu

Onlangs is GSK Vaccines gestart met de ontwikkeling van het programma **Good 4 me** dat alle «welzijnsinitiatieven» rond volgende thema's verzamelt:

- Het onderdeel **me goed voelen in mijn Job** brengt de werknemers een hulpprogramma en een programmaportfolio Energy & Resilience.
- Het onderdeel **sport en gezondheid** groepeerde de initiatieven die helpen zorg dragen voor de fysieke gezondheid: fitness, rugschool, evenwichtige maaltijden, tips van een diëtiste.
- Het onderdeel **gemeenschap en engagement** geeft de werknemers de gelegenheid om werkuren te besteden aan de gemeenschap en om collega's te ontmoeten tijdens vrijetijdsactiviteiten.
- Het onderdeel **milieu** zorgt ervoor dat onze medewerkers van de natuur kunnen genieten: bezoek aan onze natuurpleinen, ingericht gezondheidsparcours.



“Het welzijn op het werk van onze 12.200 werknemers is de hoofdmissie van GSK Vaccines die de Maatschappij wil helpen om beter en langer te leven.”

Pierre Braconnier | Vice-President HR Employees Services Belgium

SPOOR 4 WERKAANPASSING

De potentiële noodzaak van werkaanpassingen

Het aanpassen van een uurrooster of de manieren waarop werk georganiseerd wordt kan in heel verschillende situaties aangewezen zijn. We noemen er enkele:

- De wens van medewerkers om een uurrooster beter af te stemmen op het privéleven
- Een noodzakelijke vraag naar flexibiliteit bij het productieproces
- Meer vraag naar deeltijdarbeid
- De vaststelling dat het uurrooster of de werkinhoud fysiek zwaar is voor medewerkers
- De vraag of de jobinhoud niet beter kan afgestemd worden op de competentie van de medewerkers, of dat bepaalde taken niet beter op andere tijdstippen zouden worden uitgevoerd
- ...

Maatregelen

Wanneer we op zoek gaan naar oplossingsrichtingen kunnen we deze onderverdelen in twee types aanpassingen:

1. Aanpassingen aan de werkinhoud en de functies
2. Aanpassingen aan het ploegenrooster
 - a. Individueel maatwerk
 - b. Collectief maatwerk

Aanpassingen aan werkinhoud en functies

Voorbeelden/tips omtrent aanpassingen aan werkinhoud en functies zijn:

- Herdenken van de functie
Bundel minder (fysiek of psychisch) belastende taken in specifieke functies en wijs deze toe aan oudere of re-integrerende medewerkers.
Let op: Dit impliceert dat medewerkers minder ‘allround’ inzetbaar worden!
- Meer roulatie over meerdere taken of afdelingen
Door medewerkers te laten rouleren wordt ervaringsconcentratie tegengegaan. Tegelijkertijd wordt een bredere inzetbaarheid gecreëerd en kan men gebruik maken van veel ervaring. Een extra voordeel is dat polyvalentie helpt voor het zoeken van vervangingen, of bij onverwachte problemen.
- Ouderen meer inzetten op niet-tijdgebonden activiteiten als projecten en coaching /opleiding.

Schuiven met productietaken in de ploegen. Veel ploegenroosters hebben als resultaat dat iedere ochtend, middag en nacht dienst evenveel medewerkers beschikbaar zijn. Omdat er een complete nachtploeg is, worden ook in de nacht taken uitgevoerd die echter niet per se uitgevoerd moeten worden in de nacht. Een deel van de productietaken is niet-tijdgebonden. Door deze te verschuiven naar de ochtend en middag ontstaan mogelijkheden voor minder onconveniente roosters. Oudere medewerkers kunnen hiermee (deels) worden vrijgesteld van nachtdiensten.

- Diensten optimaliseren
In hoeverre zijn de huidige start- en eindtijden van de diensten aangepast aan het werk? Door een optimalisatie van diensten kan de werkdruk gespreid worden.



Sadaci spreidt fysieke arbeid via rotatiesysteem

Voortdurend dezelfde fysieke handelingen uitvoeren, is belastend voor de gewrichten. Naar aanleiding van de opstart van een nieuwe roostoven voerde Sadaci een rotatiesysteem van taken in.

Eén afdeling bij Sadaci omvat verschillende functies (taken). Iedere arbeider voert er zijn eigen taak of functie uit. De ene functie is fysiek zwaarder dan de andere en wordt respectievelijk volcontinu of semicontinu uitgevoerd. Vooral fysiek belastende taken zouden kunnen leiden tot fysieke klachten bij oudere werknemers.

Uit advies van de ergonoom en de bedrijfsarts bleek dat roteren over verschillende taken/functies een betere werkmethode zou zijn. Dankzij wisselende taken belasten de arbeiders niet steeds dezelfde gewrichten. Er werd dan ook een rotatiesysteem ingevoerd dat fysieke arbeid spreidt met als doel mensen langer op een fysiek gezonde manier aan het werk te houden.

Omdat taken delen met collega's niet vanzelf spreekt – mensen houden vast aan 'hun' taak – werd naast de samenwerking met het CPBW en de bedrijfsarts een open dialoog gevoerd over de op til zijnde verandering. Via workshops kregen de arbeiders inzicht in de bedoeling van het rotatiesysteem en de gevolgen ervan op de werkvloer.

Het rotatiesysteem ging van start in november 2011. We blijven het systeem bijschaven tot het optimaal werkt voor iedereen op de werkvloer.

Dergelijk systeem heeft ook tot gevolg dat blijvend aangepast werk aanbieden na een langdurige periode van arbeidsongeschiktheid niet mogelijk is.



“De open dialoog met de betrokken medewerkers was cruciaal om dit project succesvol te maken”

Krista De Baerdemaeker | HR manager

Aanpassingen aan het ploegenrooster

Er zijn zeer veel verschillende systemen die maatwerkoplossingen mogelijk maken. En enkel maatwerk loont! Veel hangt immers af van de kenmerken van het uit te voeren werk, de vereisten van de bedrijfsvoering, de bedrijfscultuur, de medewerkers en hun behoeften.

Hieronder bespreken we enkele mogelijke vormen/voorbeelden van zowel individueel als collectief maatwerk in ploegenroosters.

1. Individuele maatwerkoplossingen

- Flexibel roosteren** (ook zelfroosteren genoemd): Bij flexibel roosteren krijgen medewerkers meer zeggenschap over de diensten die ze draaien. Basis blijft evenwel dat al de diensten, die nodig zijn om een optimale bezetting te garanderen, moeten worden ingevuld. In een eerste fase vullen al de medewerkers hun ideale uurrooster voor de volgende periode in. Hiervoor kunnen ze kiezen uit vooraf bepaalde diensten. In een tweede fase krijgen de medewerkers zicht op de knelpunten die er nog zijn in het rooster, en kunnen ze zelf het rooster verbeteren door een andere dienst te kiezen of een rustdag te verplaatsen. In laatste instantie zal de leidinggevende of planner de laatste knopen doorhakken. Meer informatie hierover vindt u in de toolbox.
- Werken met een 'flexibele schil'**: Voor deze methodiek dient er eerst een inventarisatie te worden gemaakt van al de taken en moet er in kaart worden gebracht welke taken 'niet-tijdgebonden' zijn. Deze taken kunnen dan vervolgens uit de nacht- en weekenddiensten worden gehaald. Voor deze taken worden er dan vervolgens nieuwe diensten gecreëerd die uitgevoerd worden door medewerkers van de 'flexibele schil'. De diensten worden met name ingezet op drukker momenten, maar zo weinig mogelijk 's nachts of in het weekend. In de flexibele schil zitten mensen die afwijkende werktijden willen in het kader van een levensfasebewust beleid. Deze medewerkers krijgen vervolgens een individueel rooster. Dit concept werd voor het eerst ingevoerd bij het afvalverwerkingsbedrijf Attero (Nederland) en werd begeleid door Déhora. Meer informatie hierover vindt u in de toolbox.

- Duomaten**: Twee deeltijders bezetten samen één voltijdplaats, de diensten worden in onderling overleg verdeeld.
- Teamsystemen**: Een groep deeltijders bezet samen een aantal voltijdplaatsen.

Voorbeeld

Voltijdrooster vierploegendienst

Bedrijfstijd 144 uur

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	O	O	O	O	A	A	-
2	-	-	N	N	N	-	-
3	A	A	A	A	-	-	N
4	N	N	-	-	O	O	-

Deeltijdrooster (67%, drie medewerkers)

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	-	O	O	O	-	-	-
2	-	-	-	A	A	-	-
3	A	A	A	-	-	-	N
4	N	N	-	-	O	O	-
5	-	-	O	O	-	A	-
6	-	-	N	N	N	-	-
7	-	-	A	A	A	-	-
8	O	-	-	-	O	O	-
9	O	O	-	-	-	-	-
10	-	-	N	N	N	-	-
11	A	A	-	-	-	A	N
12	N	N	-	-	-	-	-

In bovenstaande voorbeeld staat 'A' voor een avonddienst (Late dienst), 'O' voor ochtenddienst en 'N' voor nachtdienst. In het rooster vervullen 12 deeltijdmedewerkers (ieder 67%) samen dezelfde diensten als 8 voltijdsmedewerkers. (basisrooster is een 4- ploegenrooster met 2 medewerkers per ploeg).



LANGER WERKEN. HET KAN.

- Combinatieroosters: Voor een groep deeltijders wordt een apart rooster ontwikkeld. Zo wordt er bijvoorbeeld een apart rooster gemaakt voor medewerkers met een contractuele arbeidstijd van 80; 60 of 50%.

3

Voorbeeld Verschillende deeltijdroosters door elkaar Uiteindelijke bedrijfstijd: 168 uur

Voltijdrooster (100%)

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	0	0	0	-	-	A	A
2	A	A	-	-	N	N	N
3	N	-	-	0	0	0	0
4	-	-	A	A	A	-	-
5	-	N	N	N	-	-	-

Deeltijdrooster (50%)

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	1/2 0	1/2 0	1/2 0	1/2 0	1/2 0	-	-

Deeltijdrooster (88%)

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
1	1/2 0	1/2 0	0	1/2 0	-	-	A
2	A	A	-	-	N	N	N
3	N	-	-	1/2 0	1/2 0	0	0
4	-	-	A	A	A	-	-
5	-	N	N	N	-	-	-

- Toppers: Een deeltijder wordt ingeroosterd op momenten dat er pieken zijn in het werkaanbod.
- Dalers: Een deeltijder wordt uitgeroosterd op momenten dat er dalen zijn in het werkaanbod.
- Individuele roosters: elke deeltijder een apart rooster.
- Intekensystemen: medewerkers maken onderling uit hoe de diensten worden verdeeld.



Sumitomo Bakelite Europe

Logistieke taken worden uit de volcontinu diensten gehaald

De vaststelling dat oudere medewerkers veelvuldig ziek waren omdat ze het volcontinu systeem moeilijk konden volhouden was de aanleiding voor de idee om de logistieke taken af te splitsen van de normale volcontinu ploegen.

De logistieke taken worden nu uitgevoerd in een morgen/ middag regime (geen nacht meer), en met beperkt weekend werk. De oudere medewerkers kregen voorrang om naar dit nieuwe systeem te gaan, wat erg geapprecieerd werd.

Via syndicale delegatie, OR en CPBW werd het kader voorgesteld en, na goedkeuring geïmplementeerd. Er moest wel een nieuwe ploegbaas worden aangesteld. Daarnaast werden er nieuwe classificaties en functiebeschrijvingen ingevoerd die werden ingepast in het bestaande loonclassificatiesysteem.

Het resultaat is erg positief in die zin dat er bij de betrokken medewerkers veel minder ziekteverzuim is en een grotere tevredenheid.



“De afsplitsing van de logistieke taken uit het nachtrecht regime gaf ons de ruimte om een aantal oudere werknemers uit het volcontinu regime te laten stappen”

Etienne Hasevoets | HR manager

B. Collectieve maatwerkoplossingen

Naast de individuele maatwerkoplossingen kunnen er ook aanpassingen worden doorgevoerd aan het uurrooster, die van toepassing zijn op al de medewerkers. Denk hierbij onder andere aan:

- Aanpassen van het startuur van de diensten. Onderzoek wijst uit dat het gezonder is om diensten te laten starten om 07:00, 15:00 en 23:00 in plaats van de klassieke starturen 06:00, 14:00 en 22:00.
- Invoeren van 12-urige diensten. Medewerkers ervaren dit vaak als een voordeel omdat ze minder vaak moeten opkomen en er minder overdrachtmomenten moeten worden voorzien. Anderzijds dient ervoor gewaakt te worden dat het verlengen van de diensten fysiek haalbaar is, en dat het risico op fouten niet vergroot door concentratiestoornissen aan het einde van de dienst. 12-urige diensten en 8-urige diensten kunnen ook beide voorkomen in het rooster. Zo kan men bijvoorbeeld 12-urige diensten voorzien in het weekend, en 8-urige diensten in de week.
- Overige aanpassingen die het rooster optimaler laten aansluiten bij de behoeften van het bedrijf of de medewerkers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de spreiding van de weekenddiensten, het aantal rustdagen na nachtwerk, het maximum aantal aaneengesloten werkdagen, ...

Stemwijzer roostersystematiek

Omdat er zeer veel mogelijkheden zijn en de keuze van een rooster van veel factoren afhangt ontwikkelde Déhora de 'Stemwijzer roostersystematiek'. Op basis van een vragenlijst wordt een advies gegeven over de meest optimale roostersystematiek in uw organisatie. Deze vragenlijst is beschikbaar in de toolbox.



CONWED wisselt zijn ploegen om 7.00u / 15.00u en 23.00u

Conwed opteert voor een ploegenwissel op deze uren omwille van verschillende redenen. Vooreerst moeten de werknemers van de ochtendploeg 'pas' om 07h op het bedrijf zijn, wat een positieve invloed heeft op hun nachtrust en waardoor het etensritme van de betrokken medewerkers ook beter aansluit bij de "normale" etenstijd. De middagploeg vindt ook haar voordeel in het latere begin uur omdat ze de hele voormiddag en nog een stuk van de namiddag vrij hebben. De nachtschift is dan weer tevreden dat ze nog een hele avond samen met hun kinderen en partner kunnen doorbrengen en ze toch op tijd thuis zijn om 's morgens de kinderen naar school te brengen. Maar ook de onderneming ziet voordelen in dit systeem want met deze beginuren is er een veel beter contact mogelijk tussen de 3 ploegen werknemers en de productiewerknemers die in het dag regime werken, omdat de laatste groep ook rond 07h begint. Op die manier kunnen onze ingenieurs het hele team aanspreken en/of trainen bij technische problemen of nieuwigheden.

Conwed wenst het contact tussen de werknemers nog te verbeteren door vanaf het najaar 2012 de start glijdend van de bedienden aan te passen van 08-09u naar 07-09u. Op die manier willen we nog meer medewerkers motiveren om vroeger te beginnen zodat we ook op de personeelsdienst/ de verkoop afdeling en het management elke dag met iedereen contact kunnen hebben.



"De aangepaste beginuren van het ploegensysteem waren bij ons een win-win voor medewerkers en werkgever"

Berten Verbeek
Finance & Administration Director Conwed



LANGER WERKEN. HET KAN.

Nota's

Voor meer informatie, contacteer ons:

T. 02 238 98 68

socialpolicy@essenscia.be



essenscia



DÉHORA
consultancy group

Diamant Building
Auguste Reyerslaan 80
B-1030 Brussel
Tel. + 32 2 238 97 11
Fax + 32 2 231 13 01
info@essenscia.be
www.essenscia.be



Responsible Care[®]
OUR COMMITMENT TO SUSTAINABILITY

