

Het kan: ouder worden in ploegendienst

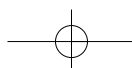
Groeiend probleem vraagt om handige oplossingen

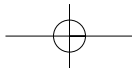
Naarmate werknemers ouder worden, gaat de belasting van het werken in ploegendienst zwaarder wegen. Als gevolg van de vergrijzing worden bedrijven steeds vaker geconfronteerd met dit fenomeen. Werkgevers zoeken daarom naar mogelijkheden om dit probleem te voorkomen of te verhelpen. Een standaardoplossing bestaat helaas niet. Goed leeftijdsbewust personeelsbeleid kan ertoe bijdragen dat ouderen langer kunnen blijven meedraaien, in ploegendiensten of in een andere functie. Veelal zal het echter gaan om maatwerkoplossingen.

TEKST: MARJO STAM, ARJEN VERHOEFF, FRED VAN DEN BOSCH, FOTO: ZEFA

Onderzoek naar de belasting van ploegendiensten wijst uit dat het werken in ploegendienst een factor is die vooral belastend kan zijn voor oudere werknemers. Zo blijkt dat de biologische ritmiek zich bij toenemende leeftijd moeilijker aan wisselende werktijden aanpast. Bij terugkeer uit de nachtdienst kost het ouderen meer tijd om terug te komen in het gebruikelijke dag-/nachtritme. Hun grens van belastbaarheid is eerder bereikt en de vaardigheid om efficiënt om te gaan met stressfactoren en zwaardere werkomstandigheden neemt af. Leeftijd blijkt een factor om rekening mee te houden, vooral in verband met nachtdiensten en langere diensten.

Hoe kunnen werkgevers bij het maken van ploegdienstroosters rekening houden met een afnemende belastbaarheid van oudere werknemers? In de afgelopen decennia is de belasting van werken in ploegdienst al behoorlijk afgenomen, zo blijkt tijdens een op 13 april door AWWN georganiseerde bijeenkomst over 'ouder worden en ploegendienst'. Vijfploegendiensten komen steeds minder voor en ook het





Leeftijdsspiegel

Om sociale zekerheid, gezondheidszorg en pensioenen betaalbaar te houden en om te waarborgen dat bedrijven in een vergrijzende en ontgroenende samenleving over voldoende gekwalificeerd personeel kunnen blijven beschikken, is het noodzakelijk de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen.

Op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben AWWN en het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb een toetslijst, de *Leeftijdsspiegel*, ontwikkeld. Dit is een com-

pacte vragenlijst (23 vragen) waarmee een onderneming of sector een beeld krijgt hoe ze ervoor staat en welke acties op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid wenselijk zijn. De leeftijdsspiegel nodigt eenieder die zich met leeftijdsbewust beleid bezighoudt uit om zich eerst te verdiepen in de vraag hoe medewerkers gezond de eindstreep kunnen halen. In alle gevallen zal het om maatwerk gaan.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een stimuleringsmaatregel in het leven geroepen. Individuele werkgevers, brancheorganisaties en sector-

organisaties die werkgevers en werknemers vertegenwoordigen, kunnen bij het ministerie een subsidie aanvragen voor projecten die als doel hebben leeftijdsbewust beleid in de onderneming of de sector te bevorderen (zie www.agentschapszw.nl).

AWVN helpt bij het invullen van de leeftijds-spiegel, het ontwerpen en nader uitwerken van plannen op het gebied van leeftijdsbewust beleid (zowel op bedrijfs- als op sectorniveau) en het aanvragen van subsidie bij het ministerie van SZW. U kunt hiervoor contact opnemen met de AWWN-werkgeverslijn, (023) 510 11 05 of werkgeverslijn@awvn.nl.

inroosteren van diensten langer dan acht uur neemt af. Bovendien, zo bevestigen deelnemers aan deze bijeenkomst, is met de komst van de automatisering de fysieke belasting van het werken in ploegdienst aanmerkelijk verminderd.

Om knelpunten te kunnen signaleren, is een regelmatige analyse van het werkaanbod aan te bevelen. Een dergelijke analyse kan leiden tot een ander, minder belastend roostermodel, bijvoorbeeld door te kiezen voor voorwaartse rotatie (roosterwisselingen met de klok mee: van vroeg naar dag, naar avond, naar nacht), kortere diensten, een verschuiving van het werkaanbod naar dagdiensten of een vermindering van nacht- en weekenddiensten. Maar zelfs als een rooster zo optimaal mogelijk is ingericht, blijken sommige werknemers het draaien van ploegdiensten als (te) belastend ervaren.

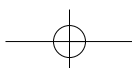
OUDERENREGELINGEN

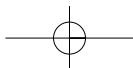
Welke oplossingen kun je als werkgever dan nog aanbieden? Tot voor kort greep men vooral naar het middel van ouderenregelingen, zoals de afspraak dat men na een bepaalde leeftijd geen nachtdiensten meer hoeft te draaien.

Maar biedt dat echt een oplossing? Met het nemen van speciale maatregelen voor ouderen wordt hooguit het probleem verschoven. Oudere werknemers vormen nu al een substantieel deel van het personeelsbestand en dit aandeel zal in de toekomst alleen maar toenemen. Werkgevers kunnen zich dergelijke oplossingen dan niet meer permitteren; ze zullen immers mensen moeten overhouden die ploegdiensten kunnen draaien. Bovendien zullen ondernemingen hun seniorenregelingen, die in beginsel een onderscheid maken naar leeftijd, kritisch tegen het licht moeten houden om zeker te weten of deze regelingen niet strijdig zijn met de op 1 mei 2004 ingegane Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL). Deze wet verbiedt onderscheid op grond van leeftijd. Seniorenregelingen en leeftijdsafhankelijke CAO-bepalingen dienen getoetst te worden op hun objectieve rechtvaardiging. Voor deze objectieve rechtvaardigingstoets gelden drie criteria: het doel van de regeling moet legitiem zijn, het ingezette middel moet passend 

WERK
GEVEN
NUMMER 5

28 | 29





zijn om het doel te bereiken en de inzet van het middel moet noodzakelijk zijn en in verhouding met het doel. Dat wil niet direct zeggen dat seniorenregelingen nooit te rechtvaardigen zijn, maar dan moet een dergelijke regeling wel goed onderbouwd zijn. Wie twijfelt of een regeling in strijd is met de WGBL kan de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) vragen dit te onderzoeken (zie ook het artikel *Wanneer mag onderscheid naar leeftijd nog wel?* in Werkgeven 1, 2005).

ALS HET NIET MEER GAAT

Als het werken in ploegendienst voor een oudere werknemer toch te belastend wordt, kan de werkgever op individueel niveau mogelijkheden zoeken om hem als waardevolle werknemer binnen of buiten de onderneming in te blijven

zetten. Hierin heeft ook de werknemer een eigen verantwoordelijkheid. Niets doen en wachten tot het te laat is, heeft voor de onderneming en de werknemer altijd te grote negatieve effecten. Grofweg staan er drie opties open om een stapje terug te doen in de loopbaan (demotie):

- een herschikking van taken binnen dezelfde functie (verlichting). Vaak kiest men hierbij voor een combinatie van uitvoerende taken en een coachende rol, al zijn er vele varianten;
- een andere functie van gelijk niveau (stapje opzij). Hierbij gaat het om een functie met eenzelfde soort takenpakket en eenzelfde zwaarte van verantwoordelijkheid in een werkomgeving die bijvoorbeeld minder stressvol is;
- of een lichtere functie (stapje terug). Bijvoorbeeld een operationeel leiding-

gevende die op latere leeftijd toch liever zijn vakinhoudelijke kwaliteiten weer wil gebruiken.

Er bestaat nog veel weerstand tegen demotie, bij werkgevers maar zeker ook bij werknemers. Toch kan een zorgvuldig afgewogen *stapje terug* een goed middel zijn voor ouderen vanuit het principe *de juiste mens op de juiste plaats gedurende de juiste periode*. Een dergelijke aanpassing in de loopbaan is echter alleen te realiseren als aan een aantal randvoorwaarden kan worden voldaan. Een goede oplossing voor arbeidsvoorwaardelijke consequenties is onontbeerlijk. Juist voor werknemers in ploegendienst, omdat demotie voor hen – naast de achteruitgang in pensioen – ook nog afbouw van de ploegentoeslag betekent. Een andere randvoorwaarde is de

Oplossingen in de praktijk

Bert Struijlaart, Human Resources Manager McCain Foods Holland BV

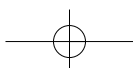
Een werknemer zal niet zo snel toegeven dat het niet meer gaat. Maar als een (oudere) werknemer in de praktijk problemen ervaart met de ploegendienst, dan moet dit wel bekend zijn. Om dit in een zo vroeg mogelijk stadium bespreekbaar te maken, neemt McCain Foods dit gespreksonderwerp sinds 2004 op in de beoordelingsgesprekken die leidinggevenden jaarlijks met hun medewerkers voeren. 'Het management moet mensen de mogelijkheid bieden hierover open en eerlijk te kunnen spreken', zegt Human Resources Manager Bert Struijlaart. Jaarlijks monitort McCain ook het ziekteverzuim over de afgelopen vijf jaar van de werknemers van vijftig jaar en ouder. Gekeken wordt of er trends zichtbaar zijn en of verzuim herleidbaar is naar bedrijfsgebonden oorzaken. Oplossingen zijn vervolgens bijna altijd maatwerk. Struijlaart: 'Met een herverdeling van taken, bijvoorbeeld doordat (jongere) collega's bepaalde taken overnemen, kan iemand soms zijn eigen functie behouden.'

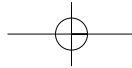
McCain heeft daarnaast een regeling ingevoerd waardoor 50+ medewerkers, op medische indicatie, geen nachtdiensten meer hoeven te draaien. Daarvoor moet op aanwijzing van de bedrijfsarts een objectieve grond – dus een aanwijsbare medische beperking – worden vastgesteld. Deze medewerkers gaan dan in een tweeploegenrooster werken, in plaats van in een drie- of vierploegendienst. In de CAO zijn afspraken vastgelegd om de achteruitgang in inkomsten als gevolg van deze regeling te beperken. Om een beroep te kunnen doen op deze regeling heeft McCain, in overleg met de vakbonden, de grens op vijftig jaar gesteld. Struijlaart: 'Als medewerkers jonger zijn, hebben ze in principe nog kansen op de arbeidsmarkt voor het vinden van ander werk.'

Hans Zoon, HRM-manager Sonneveld Group BV, Papendrecht

De afgelopen decennia is de definitie van *oudere werknemer* opgeschoven van 60+er naar 50+er. De actuele discussies over langer werken en vergrijzing laten een kentering zien. Bij broodverbeteraar Sonneveld uit Papendrecht

leidden deze discussies tot nieuw beleid om ervoor te zorgen dat werken ook voor ouderen plezierig blijft. 'Langer werken moet niet als een straf worden gezien', zegt HRM-manager Hans Zoon. Zijn ervaring is, dat oudere medewerkers op den duur wel minder willen werken, maar niet per se willen stoppen met werken. Minder werken heeft arbeidsvoorwaardelijke consequenties. Om die te tackelen, probeert Sonneveld modellen te ontwikkelen. 'We willen de kennis, capaciteit en vitaliteit van ouderen blijven benutten.' 'De fysieke belastbaarheid neemt met het ouder worden weliswaar af, mentaal is de oudere generatie vaak juist weerbaarder.' Eén van de ideeën die Zoon op dit gebied nader uitwerkt, is het aanbieden van een vitaliteitstraining. Als een individuele werknemer aangeeft, dat hij ploegendienst als te belastend ervaart, zoekt Sonneveld naar een oplossing, meestal in de vorm van het werken in dagdienst. Zoon: 'En als er binnen de eigen organisatie geen functies beschikbaar zijn, dan kijken we ook buiten ons bedrijf. We begeleiden medewerkers daarin. Die investering in tijd en aandacht





Het aandeel van oudere werknemers in het personeelsbestand zal in de toekomst alleen maar toenemen

beschikbaarheid van alternatieve functies. Veel ondernemingen hebben de afgelopen jaren werkzaamheden uitbesteed. Dit betekent dat er intern veel minder vervangende functies, bijvoorbeeld kantine- of onderhoudswerkzaamheden, beschikbaar zijn. In de komende jaren zal daarom de stap naar buiten steeds vanzelfsprekender worden. Het vergt creativiteit van de lijnmanager en zijn human resources manager om dergelijke keuzes in de loopbaan van een werknemer zo te (bege)leiden, dat het zowel voor de werkgever als de werknemer tot positieve resultaten leidt. Maar als het lukt om weerstanden te overwinnen, kunnen dergelijke loopbaankeuzes onder meer leiden tot een betere motivatie, meer lol in het werk, behoud van prestaties of vermindering van het ziekteverzuim.

LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

Afwachten tot het niet meer gaat, is een optie die steeds duurder zal gaan uitpakken. Omdat generieke regelingen, als gevolg van het risico op leeftijdsdiscriminatie en de groeiende groep oudere werknemers, hun langste tijd gehad lijken te hebben, biedt een aanpak op maat met bedrijfsgerichte oplossingen voor werkgever en werknemer betere perspectieven. De organisaties die hierin succesvol zijn gebleken, hebben een zorgvuldige mix van visie, instrumenten en actie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid voorbereid. Zo kan de belastbaarheid van de werknemer worden vergroot en hoeft minder snel naar het verlichten van werk te worden teruggegrepen.

Ploegendienst is zeker niet de enige factor die het werk voor oudere werk-

nemers belastend kan maken. Ook de inhoud van het werk, de afwisseling, een loopbaanperspectief en de mogelijkheid om zich te ontwikkelen, houden werknemers fit voor een functie. De onderneming die leeftijdsbewust personeelsbeleid voert, sluit ouderen niet uit bij het aanbieden van mogelijkheden om mee te groeien met nieuwe ontwikkelingen. Zo kunnen ze zo lang mogelijk op hun huidige niveau productief blijven. Als (oudere) werknemers gemotiveerd hun werk blijven doen, kunnen werkgevers langer bouwen op deze groep. Een aantal oplossingsrichtingen om de belastbaarheid te vergroten zijn bijvoorbeeld:

- aanpassingen in de organisatie van het werk door het bieden van meer afwisselende taken;
- het vormen van generatiegemengde teams of het creëren van duobanen;
- het voorkomen van onderbelasting, door de kwalitatieve inhoud van het werk te vergroten (bijvoorbeeld niet alleen beeldschermwerk);
- het bieden van een intern of extern loopbaanperspectief;
- het beter benutten van de ervaring en expertise van ouderen, bijvoorbeeld in een mentorrol;
- het blijven aanbieden van opleidingen en het erkennen van verworven competenties.

Het vergroten van de belastbaarheid van werknemers hoeft niet per se tot hogere kosten te leiden. Aandacht van leidinggevend en een creatieve aanpak kunnen, ook voor medewerkers die in ploegendiensten werken, vindingrijke oplossingen opleveren. Dergelijke, relatief eenvoudige aanpassingen zullen een positief effect hebben op de belastbaarheid en daarmee ook op de motivatie van werknemers; dat kan leiden tot afname van het ziekteverzuim en een toename van de productiviteit en de inzet van medewerkers. ■

betaalt zich terug, is onze ervaring.' Voor de arbeidsvoorwaardelijke consequenties volgt Sonneveld de afspraken uit de CAO. Soms worden er individuele afspraken gemaakt, dan zoekt het bedrijf een balans tussen het bedrijfsbelang en het belang van de medewerker.

Johan Tiggelman, manager HRM, EMO Dry Bulk Terminal, Maasvlakte Rotterdam

Het overslagbedrijf EMO werkt met een volcontinuurooster en vooral ochtend- en nachtdiensten worden naarmate werknemers ouder worden als meer belastend ervaren; slapeloosheid en concentratieproblemen zijn bekende klachten. 'We zijn en blijven een volcontinubedrijf en onze werknemers worden gemiddeld steeds ouder, dus ook de problemen nemen toe,' zegt Tiggelman. 'Oplossingen zijn niet eenvoudig.' EMO introduceerde een proef met een aangepast rooster. Maar werknemers gaven toch de voorkeur aan het oude rooster met vaker een weekend vrij boven een rooster met voorwaartse rotatie. Om de werkbelasting structureel te verminderen, probeert EMO het werk zo efficiënt mogelijk te verdelen, met zoveel mogelijk dagdiensten. Het werk van de

technische dienst is verschoven van volcontinu naar dagdienst en ook stuwadoorwerkzaamheden worden zo veel als mogelijk overdag verricht. Voor deze omschakeling benut EMO de uitstroom: EMO trekt nieuwe medewerkers aan voor de dagdienst. De arbeidsomstandigheden in het overslagwerk zijn in de loop der jaren al enorm verbeterd en veel werk dat voorheen met de hand werd gedaan, is nu geautomatiseerd. In de afgelopen tijd is het aantal vaste medewerkers van EMO afgenomen. Bij pieken huurt het bedrijf, vooral voor de zwaardere taken, tijdelijke medewerkers in. Deze aanpassingen en verbeteringen van de arbeidsomstandigheden maken dat de fysieke belasting van (oudere) werknemers vermindert. EMO mixt de samenstelling van de ploegen zoveel mogelijk naar leeftijd: ouderen en jongeren door elkaar. 'In principe moet iemand bij ons alles kunnen wat bij zijn loongroep hoort, maar in de praktijk worden ouderen soms ontzien.' Als de volcontinudiensten toch te belastend blijken, kunnen individuele medewerkers – als er plaats is – in dagdienst gaan werken. Medewerkers van 55 jaar en ouder behouden conform CAO hun toeslagen. Bij jongere werknemers worden toeslagen volgens een afgesproken schema afgebouwd.

WERK
GEVEN
NUMMER 5

30|31

