

Melktransport bereidt zich voor op veranderende arbeidsmarkt

Werknemers moeten langer doorwerken. Het is de vraag of dit mogelijk is voor de chauffeurs in de sector melktransport. De melkchauffeurs maken lange werkweken en lange nachtdiensten. Bovendien is in geen andere transportsector de gemiddelde leeftijd zo hoog. Verzuim en de kans op ongelukken nemen daardoor toe. Door werk te maken van de duurzame inzetbaarheid van chauffeurs kunnen zij gezond én met plezier langer doorwerken.

Erik Jan van Dalen en Laura Keijzer

Het is de komende tijd dé puzzel voor het bedrijfsleven: het vraagstuk rond duurzame inzetbaarheid. Neem nu de gemiddelde leeftijd van de chauffeurs in het beroepsgoederenvervoer: deze was in 2010 42 jaar en stijgt nog. In de deelmarkt Rijdende Melk Ontvangsten (RMO) is de gemiddelde leeftijd fors hoger. Meer dan de helft van de werknemers is ouder dan 50 jaar (Trendonderzoek Gezond Transport, 2009). Bijna een kwart van de werknemers heeft een dienstverband van 25 jaar of langer, tegenover 10 procent in de hele transportsector. Oftewel: inzetbaarheid is niet langer relevant, maar duurzame inzetbaarheid.

Vervangingsvraag

Duurzame inzetbaarheid houdt in dat de chauffeurs gezond én met plezier kunnen én willen werken tot aan hun pensioen. Alhoewel onlangs de werkweek is verkort van 55 naar 48 uur, blijven de arbeidstijden belastend voor veel chauffeurs. Dit geldt in het bijzonder voor het werken op 'unsocial hours'. Dit brengt gezondheidsrisico's met zich mee, ook omdat (oudere) chauffeurs veel overuren maken.

Door de hoge gemiddelde leeftijd zal sprake zijn van een grote vervangingsvraag in de komende jaren. In combinatie met een krappe arbeidsmarkt ligt hier een potentieel capaciteitsprobleem. Uit de door werkgevers- en werknemersorganisaties opgestelde visienota 'Wegvervoer en logistiek: Visie 2015' blijkt dat de transportsector voor de uitdaging staat om te voorzien in een wervingsbehoefte van 58.000 chauffeurs.

Daarvan zijn er 49.000 nodig om in de vervangingsbehoefte te voorzien en is er behoefte aan 9.000 chauffeurs als antwoord op de groeiende transportbehoefte.

De kennisorganisatie TNO ondersteunde – samen met de werkgeversvereniging TLN en de paritaire organisatie Gezond Transport – in de periode 2010-2011 vijf ondernemers in het melktransport om de duurzame inzetbaarheid van (oudere) chauffeurs te vergroten. Omdat duurzame inzetbaarheid zo'n breed concept is, is het toegespitst op drie deelthema's die relevant zijn voor chauffeurs in het melktransport:

- arbeidstijden en gezonde dienstroosters;
- gezonde leefstijl;
- competenties en gespreksvoering.

Hieronder volgt een toelichting op dit project.

Arbeidstijden en gezonde dienstroosters

Hoe minder werk op ongezonde tijden, hoe beter. Daarom is het eerst en bovenal

zaak om de werkprocessen slim te organiseren: dat betekent minder taken in de nacht en het weekend. Maar soms is er geen alternatief voor 's nachts of in het weekend werken. In dat geval is het zaak om de dienstroosters zo min mogelijk ongezond samen te stellen. Er is een aantal vuistregels:

- Liever niet meer dan drie aaneengesloten nachtdiensten. In het bijzonder vanaf 45 à 50 jaar niet meer dan twee. Ouderen hebben meer en langer last van verstoring van het bioritme. Na twee nachtdiensten is het bioritme nog niet heel intensief verstoord;
- Niet meer dan vijf aaneengesloten dagen werken (dienstreeksen);
- Snelle afwisseling van dienstype (ochtend-, avond-, nachtdienst);
- Het aantal vrije dagen tussen twee dienstreeksen bedraagt idealiter twee tot vier. Bij minder vrije dagen is de hersteltijd onvoldoende. Bij meer tussenliggende vrije dagen is de verleiding groot om nevenactiviteiten te gaan verrichten, waardoor de medewerker

Tekstvak: Projectachtergrond

De werkgeversvereniging TLN en de paritaire organisatie Gezond Transport hebben het project in 2010 geïnitieerd. Het doel was om samen met TNO manieren te vinden om de inzetbaarheid van de chauffeurs in de Rijdende Melk Ontvangst (deelmarkt RMO) te verbeteren. Dankzij een subsidie uit de Rijksbijdrage EL&I heeft TNO haar kennis over duurzame personele inzetbaarheid overgedragen aan vijf MKB-ondernemers in het melktransport. Hierdoor krijgen ze de mogelijkheid om echt werk te maken van duurzame inzetbaarheid onder de chauffeurs, met in het bijzonder aandacht voor de oudere chauffeurs. Het versterkt de bedrijfscontinuïteit van de vijf deelnemers. Deelthema's zijn arbeidstijden en gezonde dienstroosters, gezonde leefstijl en competenties en gespreksvoering.



Hoge gemiddelde leeftijd en krappe arbeidsmarkt zorgen voor potentieel capaciteitsprobleem

meer dan gemiddeld vermoeid aan de volgende dienstreeks begint;

- Aanvangstijd van een ochtenddienst liever niet vóór 07.00 uur en eindtijd van een avonddienst liever niet ná 22.30 uur. Eén en ander is mede afhankelijk van de reistijd van het woon-werk verkeer.

Fysieke en sociale gezondheid

Bovenstaande vuistregels maken een dienstrooster gunstiger voor de fysieke gezondheid. Ze houden echter geen rekening met de sociale gezondheid: de invloed van onregelmatige werktijden op het sociale leven. Avondwerk en weekendarbeid zijn hier debet aan. De mate waarin avond- en weekendwerk bezwaarlijk zijn, is sterk persoonlijk. Het hangt onder meer samen met de gezinssituatie en deelname aan het verenigingsleven. Gelet op het doel van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en langer gezond doorwerken, is vooral verbetering van de fysieke gezondheid van dienstroosters relevant. Het is lastig om hierin verande-

ringen aan te brengen, omdat het ten koste kan gaan van hele vrije weekenden. In zo'n situatie kan individueel roosteren (zelfroosteren) helpen. Medewerkers stellen dan zelf hun diensten samen in plaats van de planner. Zeggenschap over werktijden – binnen redelijke grenzen ten aanzien van fysieke gezondheid en uiteraard binnen de Arbeidstijdenwet (ATW) – draagt bij aan de wil om door te werken tot het 65e jaar (TNO NEA enquête, 2009).

BRAVO

Het spreekt voor zich dat een gezonde leefstijl bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een goede gezondheid vergroot de kans op een lang leven van goede kwaliteit, op duurzame arbeidsdeelname en op maatschappelijke participatie. Leefstijl is een onderwerp dat veel werkgevers lastig vinden om te bespreken met medewerkers. Tegelijkertijd wordt de werkgever wel geconfronteerd met de gevolgen van een ongezonde leefstijl, in de vorm van bijvoorbeeld extra verzuim.

Primair is de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn of haar leefstijl, maar een werkgever kan een medewerker wel confronteren en stimuleren.

In het project heeft TNO vijf concrete aanknopingspunten geïntroduceerd: BRAVO. Deze afkorting staat voor Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Aan de hand van deze punten kan de werkgever leefstijl bespreekbaar maken en krijgt de medewerker inzicht in zijn leefstijl. Van het één moet men wat minder doen (roken, alcohol), van het ander wat meer (bewegen) of op een andere manier (voeding, ontspanning).

Voeding

Aan roken en alcoholgebruik is in het verleden al veel aandacht geschonken. Tegenwoordig zijn voeding en ontspanning relevante punten van aandacht voor chauffeurs. Voeding is een lastig onderwerp omdat de chauffeurs onregelmatig



Op technisch gebied heeft het melktransport zich de laatste jaren enorm ontwikkeld

werken. Vooral tijdens de nachtdiensten is het moeilijk om een goed eetpatroon te handhaven. 'Wanneer eet je je warme maaltijd? Is cola wel zo slim om de vermoeidheid in de nacht tegen te gaan?' Het algemene advies is het voedingspatroon tijdens onregelmatig werk zo min mogelijk te veranderen. Dus een warme maaltijd rond 17.00 of 18.00 uur. En liever geen koffie of cola in de nacht, maar gewoon water of een sapje. En boterhammen om 's nachts de trek te stillen.

Ontspanning kwam in het project als punt naar voren omdat de chauffeurs vaak nog nevenwerkzaamheden uitvoeren tijdens de roostervrije dagen. Dit betekent dat zij dan niet goed uitrusten in de tijd die hier wel voor is bedoeld. Dat ondergraaft de duurzame inzetbaarheid. Het advies is om nevenwerkzaamheden uitsluitend incidenteel te doen en tot een minimum te beperken.

Competentiesengespreksvoering

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergt aansturing op competenties van medewerkers. Op die manier maakt het bedrijf gebruik van iemands mogelijkheden in plaats van aan te sturen op ontwikkelingen van onmogelijkheden. Praktische tips voor een gespreksleidraad zijn te vinden op www.checkboekje.nl, met een werkgevers- en een werknemers-versie.

Er zijn verschillende soorten competenties te onderscheiden: kennis, vaardig-

heden en gedrag. Om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen, is het van belang te weten welke competenties zij goed beheersen en in welke zij zich nog kunnen en willen ontwikkelen. Maar hoe stel je vast welke competenties van belang zijn voor het bedrijf? In het project is een ondernemer hiermee aan de slag gegaan. In de competentiematrix van TNO vulde hij in welke competenties belangrijk zijn voor zijn bedrijf. Vervolgens heeft hij per medewerker de huidige score op elke competentie ingevuld, alsmede het ontwikkelpotentieel op elke competentie.

Blinde vlekken

Iedere medewerker heeft ook voor zichzelf de competentiematrix ingevuld. Tijdens een gesprek hebben de medewerker en de werkgever de competentiematrices naast elkaar gelegd. Op grond van het resultaat konden zij samen bespreken waar de medewerker goed op scoort en waar hij zich in wil en kan ontwikkelen en verbeteren. Volgens de werkgever is het een verhelderend proces geweest. 'Ik heb nu duidelijk welke competenties ik belangrijk vind en hoe mijn medewerkers daar op scoren. Het heeft ook mijn blinde vlekken blootgelegd: ik zie nu in dat zelfs mijn beste medewerker zich op enkele competenties nog moet ontwikkelen.'

Ook de medewerkers zijn enthousiast over de competentiematrix en het gesprek dat daar op volgde. Een van hen laat weten: 'Ik

spreek mijn baas bijna elke dag, maar het was nu eigenlijk voor het eerst dat we op deze manier naar mijn functioneren en toekomst binnen het bedrijf hebben gekeken. Dat vond ik heel prettig.'

Hoe nu verder?

Wat zijn nu de gevolgen van de resultaten? Eén bedrijf gaat waarschijnlijk aan de slag met een pilot zelfroosteren. In een kleine groep chauffeurs gaan zij het zelfroosteren introduceren en ervaren. Een ander transportbedrijf gaat - daar waar mogelijk en gewenst - de dienstroosters onder de loep nemen en aanpassen. Ook leefstijl is een thema dat de bedrijven oppakken. Sommige ondernemingen gaan samenwerken met een arbodienst om zo de leefstijl van de chauffeurs te verbeteren of de chauffeurs voor te lichten over levensstijl. Wat de ondernemers aan andere bedrijven willen meegeven, is dat het inzetbaarheidsprobleem serieus genomen moet worden. Er is bewustwording bij werkgevers én werknemers nodig over de noodzaak van duurzame inzetbaarheid. Een werkgever licht toe: 'Personeel is zo belangrijk in je organisatie, dat je er alles aan moet doen om ze competent op de rails te houden. Dat inzicht moet gaan leven; niet alleen bij werkgevers, maar ook bij werknemers'. 

Laura Keijzer is werkzaam bij TNO: Laura.Keijzer@tno.nl Erik Jan van Dalen is eigenaar van Van Dalen HR Projectadvies: vandalen@hrprojectadvies.nl