

PILOT FLEXIBELE SCHIL GAVI ATTERO, locatie Wijster

Verlag implementatieplan



Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst

Implementatieplan Algemeen

Naam aanvrager : Attero, locatie Wijster
Naam project : Flexibele Schil ploegenrooster
Projectnummer : 2009ESFN856
Sector : Inzameling en behandeling afval (SBI-code 381 en 382)

Thema:

- Arbeidstijdenmanagement*
 - x roosterflexibiliteit
 - slimmer pauzeren
 - arbeidstijden
 - ontkoppelen van werk en werkplek
 - anders, namelijk :.....
- Arbeidstijdenmanagement*
 - zelfsturing
 - verbeterteams
 - multi-inzetbaar personeel
 - taakrotatie en taakverrijking
 - uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën
 - anders, namelijk :.....

Korte beschrijving van het bedrijf:

Attero, locatie Wijster is onderdeel van Attero en richt zich op de verwerking van brandbaar en organisch afval. De onderneming richt zich op vier activiteiten te weten:

- Het verbranden van brandbaar afval;
- Het composteren van organisch afval;
- De exploitatie en het beheer van stortplaatsen;
- De acquisitie van afval, inclusief logistiek en afzet van geproduceerde grondstoffen en producten.

Attero, locatie Wijster omvat een productielocatie in Wijster. Op deze locatie staat een scheidings- en verbrandingsinstallatie voor restafval (GAVI) waarmee onder meer duurzame energie wordt verkregen die voldoende is voor de stroomvoorziening van ruim 100.000 huishoudens. Binnen Attero, locatie Wijster zijn 248 personen werkzaam van wie er 154 in ploegendiensten actief zijn. Bij Attero zijn op dit moment circa 800 medewerkers werkzaam.

Korte algemene beschrijving van het project:

Binnen de productieafdelingen van Attero, locatie Wijster wordt voor de verwerking van afval gewerkt in diverse ploegensystemen. Het betreft hierbij zowel 3, 4 als 5 ploegensystemen. Bij deze bestaande werkwijze wordt de organisatie geconfronteerd met diverse knelpunten op gebied van flexibiliteit en individualiteit die toe te wijzen zijn aan de ploegensystematiek, zijnde:

- **Het niet kunnen toekennen van verzoeken voor deeltijdwerk.**
Voor de aanvang van het project is het moeilijk om deeltijdwerk vorm te geven binnen de huidige cyclische 5 ploegenrooster, waarin 6 dagen achter elkaar gewerkt wordt en 4 dagen roostervrij zijn.
- **Er kan geen invulling gegeven worden aan de behoefte om op individuele basis minder nachten te gaan werken.**
Binnen Attero, locatie Wijster is er sprake van een populatie van werknemers die reeds lang in ploegendiensten werken, gebleken is dat bij lange verblijfsduur in ploegendiensten de kans op slaap- en gezondheidsproblemen toeneemt.
- **Er zijn onvoldoende buffermogelijkheden binnen de ploegen.**
Attero heeft met haar huidige ploegensystematiek te kampen met een gebrek aan buffermogelijkheden om verlofverzoeken op te vangen.

Binnen de locatie Wijster is men zich bewust van de genoemde knelpunten en heeft het management zich met dit project tot doel gesteld om een oplossing te ontwikkelen voor de inflexibiliteit van de huidige roostersystematiek. Hiermee kan de behoefte aan een grotere mate van flexibiliteit en individualisering worden vervuld, en de arbeidsproductiviteit en werktevredenheid binnen Attero, locatie Wijster worden vergroot. Het creëren van de benodigde flexibiliteit vanuit de eigen organisatie is tevens een groot voordeel omdat de eigen kennis optimaal kan worden ingezet in de kennisintensieve bedrijfsprocessen binnen Attero.

Om de huidige knelpunten op te lossen wil Attero op de locatie Wijster een proef verrichten met een zogenaamde flexibele schil die geheel opgebouwd wordt met eigen medewerkers in plaats van externe medewerkers. In de schil worden medewerkers opgenomen die afwijkende werktijden willen creëren vanwege gezondheid of werk- cq privéomstandigheden. De medewerkers in de schil krijgen in de proef de mogelijkheid om een individueel werkrooster op te stellen. Op deze wijze kan de gevraagde flexibele capaciteit met betrekking tot de bedrijfsprocessen worden afgestemd met de aangeboden flexibiliteit van de eigen medewerkers. In de proef wil Attero onder meer onderzoeken op welke manier de individuele roosters het beste tot stand gebracht kunnen worden.

Met de flexibele schil kan naar verwachting een gezamenlijke buffer worden gerealiseerd, die meer mogelijkheden kent dan de huidige eigen buffermogelijkheden van de afzonderlijke ploegen.

1. Analyse knelpunten in de arbeidsproductiviteit (fase 1)

Beschrijving activiteiten:

In de eerste fase van het project is de projectgroep gestart met het maken van een risico inventarisatie voor het project. Dit had als doel om de kans op succes van het project te maximaliseren. Voor ieder onderkent risico is de kans van optreden en het effect ingeschat. Vervolgens zijn beheersmaatregelen genomen om de risico's te reduceren.

Een van de beheersmaatregelen, om een geslaagde proef met voldoende deelnemers te kunnen doen, is het opzetten van een duidelijke en open communicatie met de belanghebbenden. Dit is onder andere ingevuld met een aantal toolbox meetings bij de productieafdelingen van Attero op de locatie Wijster waarin het hoe en waarom van de proef is uitgelegd en waarin medewerkers vragen konden stellen. De vragen van de medewerkers en de antwoorden daarop zijn gebundeld in een lijst van veelgestelde vragen (FAQ) die ook op het intranet van Attero gepubliceerd en bijgewerkt werd. Ook is er een nieuwsbrief opgesteld voor de medewerkers die met de toolboxmeetings niet te bereiken waren.

Daarna is de projectgroep ingezoomd op de knelpunten met betrekking tot de wensen van medewerkers op het gebied van arbeidstijden en deeltijdwerk. Hiervoor is een enquête gehouden onder de medewerkers van de afdeling waarop de proef uitgevoerd zou gaan worden. Bij deze enquête zijn de wensen per leeftijdscategorie geïnventariseerd.

Om een beeld te krijgen van de verwachte ontwikkeling van deze wensen in de loop van de tijd binnen de noordelijke vestigingen van Attero is de huidige leeftijdsopbouw geïnventariseerd en is op basis van een aantal aannames een prognose gemaakt van de leeftijdsopbouw over 5 en 10 jaar op alle afdelingen.

Vervolgens is een berekening gemaakt van de verwachte kosten de komende 10 jaar wanneer er geen nieuw beleid ontwikkeld zou worden om de knelpunten aan te pakken.

De risico inventarisatie, tussenresultaten en de rapportage van fase 1 zijn in een aantal projectgroep vergaderingen besproken en verder aangevuld.

Periode van uitvoering:

Februari - april 2010

Rol extern betrokkene(n):

Projectleiding, geven van toolboxmeetings, data-analyse en maken van kostencalculaties, tussen en eindrapportage fase.

Rol intern betrokkenen:

Uitvoeren enquête, geven van toolboxmeetings, opstellen FAQ en nieuwsbrief, aanleveren van relevante data, controleren van berekeningen.

Aantal en functie intern betrokken medewerkers:

In deze fase waren 6 interne medewerkers intensief betrokken:

Manager HR, Medewerker HR (2*), Manager AfvalEnergieCentrale, Teamleider Verbranding, Operator Verbranding (tevens OR lid).

Geconstateerde knelpunten

De knelpunten in de productie ten aanzien van werktijden waar Attero mee kampt liggen momenteel vooral op organisatorisch niveau.

Deze organisatorische knelpunten worden vooral veroorzaakt door een verouderend personeelsbestand en versterkt door de beperkte doorstroming naar andere functies en de stijging van het ziekteverzuim met het stijgen van de leeftijd bij Attero, locaties Groningen en Wijster. In combinatie met de rechten op dagdienstfuncties bij het bereiken van de leeftijd van 57,5 jaar van het overgrote deel van de populatie van medewerkers die nu 50 jaar of ouder zijn leidt dit tot een complexe puzzel ten aanzien van werktijden, verdeling van productietaken en ploegbezetting.

Bij ongewijzigd beleid zal ca. 10 % van de populatie van de productie werknemers van Attero in met name de vestiging Wijster binnen 10 jaar recht hebben op een wijziging van arbeidstijden met behoud van ploegentoeslag. Nog eens 20 % zal geen collectieve rechten hiertoe hebben, maar naar verwachting wel een behoefte hebben. Op dit moment zijn hiervoor geen passende functies.

Het grootste deel van de individuele medewerkers in de productie ervaren op dit moment geen knelpunten ten aanzien van werktijden. Een beperkt deel (ca 25%) ervaart echter wel knelpunten.

Deze knelpunten zijn op te delen in twee categorieën:

- Lange termijn effecten verblijf in functie: knelpunten m.b.t. slaap en concentratievermogen;
- Afstemming werk-privé.

Gezien de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw valt te verwachten dat het aantal individuele knelpunten op termijn zal toenemen:

- Meer mensen die steeds langer in hun functie verblijven, dus meer lange termijn effecten te verwachten (slaap en concentratievermogen);
- Opvang van natuurlijk verloop door het aantrekken van jongere medewerkers die meer knelpunten ervaren op het gebied van de afstemming werk-privé.

De knelpunten hebben effecten op de ontwikkeling van de kosten:

- Stijging ziekteverzuim;
- Werving en selectie van nieuwe medewerkers om vacatures in productie op te vangen;

- Extra ploegentoeslag die zal moeten worden uitbetaald (behoud toeslag voor de medewerkers met recht op dagdienstfunctie en betalen van toeslag aan medewerkers die ontstane plekken opvangen);
- Onbenutte uren van medewerkers met recht op dagdienst.

Deze extra kosten worden geraamd op totaal ongeveer 14 miljoen voor de komende 10 jaar bij ongewijzigd beleid.

Definitie arbeidsproductiviteit ten behoeve van de pilot:

Over het algemeen wordt arbeidsproductiviteit gedefinieerd als de toegevoegde waarde per gewerkt uur. Het is dus de verhouding tussen toegevoegde waarde en het aantal uren. Op de afdeling waar de pilot plaats vindt, wordt er uit de totale aanvoer van afval een aantal deelstromen uitgesorteerd:

- organisch afval
- bruikbare plastics (o.a. PP)
- niet brandbaar afval (o.a. metalen)

Om deze operatie te laten plaats vinden wordt er door 5 ploegen arbeid ingezet. Tijdens de pilot met de flexibele schil wordt geprobeerd om minder op inconveniënte uren te werken door taken te verschuiven van nachtvenster en weekend naar het dagvenster.

Beschikbaarheid van installatie als meetwaarde voor toegevoegde waarde

In de procesindustrie doet de installatie het werk, en dat de arbeid wordt ingezet om de installatie beschikbaar te maken en te houden. De kern van de inzet van de arbeid is het voorkomen van storingen en het zo snel mogelijk oplossen van verstoringen als deze zich toch voordoen.

Binnen de voorscheiding is het merendeel van de arbeid hierop gericht, slechts een klein deel van de arbeid (ca. 25%) in de voorscheiding wordt gebruikt door niet volledig te automatiseren werkzaamheden (bediening kraan en afvoer van deelstromen).

De beschikbaarheid kan dan worden gemeten als het aantal beschikbare uren van de voorscheiding in 2010 t.o.v. 2009.

Hiermee worden allerlei versturende effecten geneutraliseerd en is een eerlijkere vergelijking van de periode van de pilot met een vergelijkbare periode in het voorgaande jaar mogelijk

Bruto ingezette manuren uren gecorrigeerd voor inconveniëntie als meetwaarde voor gewerkte uren

Alle gewerkte uren kosten niet hetzelfde vanwege de onregelmatigheidstoeslagen die worden gegeven. Daarom worden gewerkte uren gecorrigeerd voor inconveniëntie (net zoals de waarde van de productie tussen twee jaren wordt gecorrigeerd voor inflatie). Onderstaande tabel geeft de inconveniëntie toeslagen weer voor de diverse tijdstippen en wekdagen.

ORT

	0-6	6-7	7-20	20-23	23-24
ma	160%	120%	100%	120%	140%
di	140%	120%	100%	120%	140%
wo	140%	120%	100%	120%	140%
do	140%	120%	100%	120%	140%
vr	140%	120%	100%	120%	140%
za	140%	140%	140%	140%	140%
zo	200%	200%	200%	200%	200%

Als er werk uit nacht en weekend naar meer conveniënte uren verplaatst wordt en dit roostertechnisch goed wordt verwerkt in gewijzigde bezettingseisen, neemt de productiviteit toe. Dat is dus slimmer werken met minder inconveniëntie.

2. Analyse van de sociale innovatiepotentie (fase 2)

Beschrijving activiteiten

Om het potentieel van de sociale innovatie met een flexibele schil vast te kunnen stellen heeft de projectgroep allereerst zich een gedetailleerd beeld gevormd van hoe de gewenste sociale innovatie vorm gegeven zou moeten worden binnen Attero.

Hiertoe is een referentiebezoek gebracht aan een bedrijf waar al met een flexibele schil gewerkt werd. Ook zijn diverse cases van sociale innovatie, die beschikbaar zijn gesteld door het NCSI, bestudeerd.

Vervolgens heeft de projectgroep onderzocht welke roostervorm het meeste geschikt is voor de flexibele schil van Attero.

Aanvullend is onderzocht in welke mate de productietaken van Attero tijdgebonden zijn (niet tijdgebonden activiteiten kunnen worden verschoven om te komen tot minder onconveniente uren). Bovendien is onderzocht of er taken zijn die nu uitbesteed worden, maar zouden worden kunnen inbesteed wanneer er een flexibele schil is die ze kan uitvoeren en welke voordelen dit zou hebben.

Periode van uitvoering:

Februari - oktober 2010

Rol extern betrokkene(n):

Projectleiding, taakanalyses, onderzoek roostermethodieken, maken van kostencalculaties, tussen en eindrapportage fase.

Rol intern betrokkenen:

Aanleveren van relevante data en mee uitvoeren van taakanalyses, referentiebezoek en verzamelen van cases, controleren van berekeningen, toetsen en meeschrijven aan rapportages.

Aantal en functie intern betrokken medewerkers

In deze fase waren 11 interne medewerkers intensief betrokken:

Manager HR, Medewerker HR (2*), Manager AfvalEnergieCentrale, Teamleider Verbranding, Operator Verbranding (tevens OR lid), Teamleiders Voorscheiding (5).

Oplossingsrichting

Op basis van een aantal criteria is vastgesteld dat “matching” als roostervorm voor de flexibele schil de beste mogelijkheden biedt voor Attero en de fase waarin Attero zich op dit moment in verkeerd.

De voordelen van “matching” zijn er in gelegen dat er maximaal rekening kan worden gehouden met roosterwensen van medewerkers, de wisselende bezettingseisen (meer op conveniënte uren en minder op onconveniënte uren) en mogelijkheden van inhuur doordat er een planner is met centraal inzicht in de behoeften van medewerkers en organisatie. Bovendien is het met deze werkwijze mogelijk om snel in te spelen op veranderingen in de personele bezetting. De flexibiliteit van de personele inzet kan hiermee dus worden vergroot.

Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden van het minder werken op onconveniënte tijdstippen is een taakanalyse uitgevoerd op de pilot-afdeling. Van iedere taak is vastgesteld op welke tijdstippen die wordt uitgevoerd, hoeveel manuren ingezet worden op de taak, wat de frequentie is van de taak en wat de mate van tijdgebondenheid is van de taak. Uit deze analyse bleek dat theoretisch ca. 21% van de manuren op andere minder onconveniënte tijdstippen uitgevoerd zou kunnen worden. De mate van stijging van de arbeidsproductiviteit voor de totale organisatie die hiermee bereikt kan worden is afhankelijk van de tijdgebondenheid van de activiteiten op de overige afdelingen en de nieuw vast te stellen tijdstippen waarop deze taken in de toekomst uitgevoerd gaan worden. Wanneer dit gemiddeld in gelijke mate zou kunnen als op de pilot afdeling zou de stijging van de arbeidsproductiviteit gecorrigeerd voor onconveniëntie ca. 7% kunnen bedragen.

Daarnaast is onderzocht in hoeverre een combinatie van productietaken met op dit moment uitbesteed taken zou kunnen leiden tot meer werk op minder onconveniënte tijdstippen voor productiemedewerkers en een reductie van inhuur. Hiertoe zijn alle taken die zijn uitbesteed

geanalyseerd en beoordeeld op geschiktheid voor medewerkers die in een flexibele schil zouden kunnen werken.

Het combineren van het verschuiven van niet-tijdgebonden taken, het inbesteden van taken en het onderbrengen van deze taken in een flexibele schil waarin met behulp van matching de werktijden van de medewerkers worden vastgesteld, levert in potentieel een besparing op ten opzichte van ongewijzigd beleid van meerdere miljoenen euro's voor de komende 10 jaar.

3. Opstellen meetbare doelstellingen (fase 3)

Beschrijving activiteiten:

Om te komen tot meetbare doelstellingen zijn met de projectgroepleden 2 workshops gehouden waarin is gebrainstormd over doelstellingen en de meetbaarheid van deze doelstellingen. Ook zijn meetbare randvoorwaarden opgesteld voor een uitrol van de werkwijze van de flexibele schil. Aanvullend zijn vragenlijsten ontworpen en is vervolgens een nulmeting uitgevoerd over de periode mei- augustus 2009.

Periode van uitvoering:

Maart - augustus 2010

Rol extern betrokkene(n):

Projectleiding, opstellen vragenlijsten en uitvoeren nulmeting, tussen en eindrapportage fase.

Rol intern betrokkenen:

Aanleveren van relevante data, bepalen doelstellingen en meetbaarheid, toetsen en meeschrijven aan rapportages.

Aantal en functie intern betrokken medewerkers:

In deze fase waren 6 interne medewerkers intensief betrokken:

Manager HR, Medewerker HR (2*), Manager AfvalEnergieCentrale, Teamleider Verbranding, Operator Verbranding (tevens OR lid).

Geformuleerde doelstellingen (in termen van effecten op de arbeidsproductiviteit)

De in fase 3 gedefinieerde meetbare doelstellingen zijn:

- 80% van de medewerkers in de voorscheiding tevreden (dat wil zeggen positief of neutraal) over de oplossing van de flexibele schil (zowel deelnemers schil, deelnemers ploeg, ander werk etc).
- Een gemiddelde toename van de arbeidsproductiviteit (gecorrigeerd voor inconveniëntie) tussen de 1- 2 %.

In fase 3 zijn de volgende randvoorwaarden voor de uitrol van de flexibele schil over meerdere afdelingen van Attero gedefinieerd, te weten:

- Ziekteverzuim op de afdeling Voorscheiding gelijk of lager dan voor de pilot.
 - Het openstaande verlof op de afdeling Voorscheiding gelijk of lager dan voor de pilot.
- Inhuur op de afdeling Voorscheiding gelijk of lager dan voor de pilot.

Resultaat nulmeting:

Arbeidsproductiviteit gecorrigeerd voor inconveniëntie: 42%

Dit is op basis van een gemiddelde beschikbaarheid van 84% en 1.512 bruto gewerkte uren per week wat neerkomt op 1.987 voor inconveniëntie gecorrigeerde uren per week (na vermenigvuldiging met ORT matrix die beschreven is bij fase 1).

De bruto arbeidsproductiviteit (beschikbaarheid / bruto manuur (*1.000)) bedraagt hierbij 55%

Ziekteverzuim: 2%

Opgenomen verlofdagen: 5.844

Ingehuurde manuren: 3.469

4/5. Verslag testen implementatieplan (fase 4/5)

Beschrijving testactiviteiten:

Omdat er in fase 2 gekozen is voor matching als roostersystematiek voor de individuele roosters van de flexibele schil diende er een “overall” planner te worden aangesteld.

Tot dan toe vond personeelsplanning altijd plaats binnen de ploeg door de teamleider (m.n. verwerken van verlofaanvragen, inhuren van externe arbeid bij langdurig verzuim). In de nieuwe werkwijze wordt er echter over alle 5 ploegen heen geroosterd om aan de gewijzigde en variabele bezettingseisen te kunnen voldoen. Hiervoor is dus een planner nodig die de inzet coördineert ten behoeve van alle 5 de ploegen.

Op basis van een ontwikkeld voorstel voor taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, is gezocht naar een geschikte kandidaat, die beschikt over voldoende cijfermatig inzicht en analytische vaardigheden en oplossingsgericht is. Eén van de teamleiders bleek over de benodigde extra planvaardigheden te beschikken en is als zodanig aangewezen.

Voor de roostersystematiek “matching” is een procesbeschrijving opgesteld (zie bijlage) en vervolgens is de procesbeschrijving verder uitgewerkt in een werkinstructie (zie bijlage) waarbij aangegeven wordt hoe de meest complexe processtappen moeten worden uitgevoerd in combinatie met de gebruikte roostertool.

In de werkinstructie wordt onder andere uitgelegd hoe de individuele roosters gecontroleerd kunnen worden op het voldoen aan de Arbeidstijdenwet met behulp van de Working Time Office (leverancier Déhora Consultancy Group). Om te kunnen toetsen of met het planproces ontwikkelde rooster voldoet, zijn er meetbare kwaliteitscriteria voor het rooster opgesteld.

Met kandidaat deelnemers van de flexibele schil (medewerkers met een individuele rooster behoefte) zijn vervolgens inventarisatie gesprekken gevoerd, om te achterhalen welke wensen de medewerkers hebben ten aanzien van afwijkende werktijden, welke mate van flexibiliteit mogelijk is en wat de achterliggende motieven voor de wensen en behoeften zijn.

Om te komen tot een eerste conceptrooster zijn eerst drie rooster varianten ontwikkeld waaruit een keuze is gemaakt. De gekozen variant van het rooster is vervolgens met de deelnemers van de flexibele schil besproken.

Tijdens de bespreking werden nog enkele verbeteringen aan het rooster door de medewerkers aangedragen. Op basis van deze suggesties is het rooster vervolgens uitontwikkeld voor de 1e roosterfase van de pilot.

In een aantal toolboxmeetings is vervolgens aan de rest van de medewerkers van de pilot afdeling exact uitgelegd hoe er volgens het nieuwe rooster gewerkt gaat worden en hoe dit rooster tot stand is gekomen.

Vervolgens zijn door de planner nog 4 roosters ontwikkeld waarmee is gewerkt in de periode mei - augustus 2010. Deze periode viel samen met de vakantieperiode. Tijdens het ontwikkelen van nieuwe roosters zijn ook ervaringen opgedaan met het individueel roosteren van inhuur.

Tijdens de pilot periode hebben de teamleiders de taakplanning aangepast, zodat er minder werkzaamheden in weekend en nacht plaatsvonden.

Om de resultaten van de pilot te evalueren zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Opstellen en uitvoeren schriftelijke enquête medewerkers afdeling voorscheiding (niet-deelnemers)
- Opstellen en uitvoeren schriftelijke enquête deelnemers flexibele schil afdeling voorscheiding
- Opstellen en uitvoeren schriftelijke enquête teamleiders “periferie”
- Verwerken resultaten schriftelijke enquêtes
- Metingen op overige doelstellingen en randvoorwaarden
- Bespreken eerste resultaten schriftelijke enquête en metingen in projectgroep
- Terugkoppelen eerste resultaten schriftelijke enquête aan planner
- Diepte interviews deelnemers

- Diepte interviews collega's op afdeling voorscheiding
- Definitief vaststellen resultaten pilot
- Opstellen rapportage
- Opstellen materiaal 3e toolboxmeeting

Test periode:

April - november (waarvan werken met rooster voor flexibele schil in periode mei - augustus) 2010

Rol extern betrokkene(n):

Projectleiding, ontwikkelen taken en verantwoordelijkheden planner, procesbeschrijving en werkinstructies, ondersteuning bij opstellen roosters, houden van toolboxmeetings, meting resultaten, tussen en eindrapportage fase

Rol intern betrokkenen:

Zoeken en aanstellen planner, ontwikkelen procesbeschrijving en werkinstructies, werven van medewerkers met individuele roosters voor de pilot, inventarisatie roosterwensen, opstellen roosters, goedkeuring van roosters, houden van toolboxmeetings, uitvoeren enquêtes en evaluatie interviews met deelnemers, teamleiders en collega's, toetsing en schrijven van tussen en eindrapportage fase

Aantal en functie intern betrokken medewerkers:

In deze fase waren 7 interne medewerkers intensief betrokken:
 Manager HR, Medewerker HR (2*), Manager AfvalEnergieCentrale, Teamleider Verbranding, Operator Verbranding (tevens OR lid), Teamleider Voorscheiding (1).

Testervaringen:

De nieuwe individuele roosters bevalen alle geïnterviewde deelnemers met individuele roosters goed. Het rooster sluit goed aan bij de wensen van de deelnemers ten aanzien van werktijden en roostervrije dagen. De geïnterviewde deelnemers noemen allemaal de betere mogelijkheden tot sociale activiteiten als een groot voordeel. Ook ervaart men minder slaapproblemen en men voelt zich fitter.

Eén deelnemer zou graag langer van te voren zijn rooster willen ontvangen (het oude 5 ploegenrooster is zeer voorspelbaar), een ander mist de "vrije tijd" van de ploegendienst (in het 5 ploegenrooster werkte hij veel meer 's avonds, in de nacht en het weekend en was hij vaker doordeweeks vrij).

De nieuwe werktijden zijn ook voor de TD handig, ook tijdens ploegenwissels kunnen de werkzaamheden doorgaan.

Door de flexibele schil werkt men nu met alle ploegen samen in plaats van in een vaste ploeg. Dit wordt als prettig ervaren en biedt ook meer mogelijkheden om het beste van iedere ploeg te combineren en zo het continue verbeteren verder mogelijk te maken.

Men heeft de indruk dat er met de nieuwe taakplanning minder werk uit de nacht blijft liggen voor de ploeg met ochtendienst.

De collega's vinden het feit dat medewerkers van de flexibele schil met twee ploegen na elkaar samenwerken positief. Hierdoor is er ook tijdens een ploegwissel bezetting op bepaalde werkplekken mogelijk.

Door een aantal collega's wordt als positief punt genoemd dat men nu makkelijker van andere ploegen kan leren, doordat de medewerkers van de flexibele schil in meerdere ploegen werken en de verschillen in werkwijze tussen de ploegen signaleren.

Voor het vervolg van de flexibele schil worden wel een aantal verbeterpunten aangedragen:

- Verbeteren aanvragen en plannen van verlof.
- Verder structureren van de werkzaamheden per dienst en dag bijvoorbeeld door het maken van werkinstructies.
- Meer medewerkers in flexibele schil proberen te krijgen om verlofopname en effecten van ongelijke ploegen beter op te kunnen vangen.

Test resultaat (mate waarin de doelstellingen zijn bereikt):

Doelstellingen:

- 83% van de medewerkers in de voorscheiding tevreden (dat wil zeggen positief of neutraal) over de oplossing van de flexibele schil (zowel deelnemers schil, deelnemers ploeg, ander werk etc).
- Arbeidsproductiviteit gecorrigeerd voor inconveniëntie: 49%.
Bij een gemiddelde beschikbaarheid van 85% en 1.358 bruto gewerkte uren per week, wat neerkomt op 1.745 voor inconveniëntie gecorrigeerde uren per week. De bruto arbeidsproductiviteit (beschikbaarheid / bruto manuur (*1.000)) bedroeg in de periode mei -augustus 2010 hiermee 63%.
De stijging van de bruto arbeidsproductiviteit wordt voor het grootste deel verklaard doordat er minder uren zijn gemaakt vanwege een ca. 10% kleinere formatie op de afdeling ten opzichte van 2009 en de beschikbaarheid van de installatie verder is verhoogd. Hierdoor is de bruto arbeidsproductiviteit met 13% gestegen.
Door vervolgens arbeid slimmer in te zetten met de individuele roosters van de flexibele schil en te schuiven met taken (diversificatie van de bezettingseis) is het mogelijk gebleken om nog eens een extra stijging van de arbeidsproductiviteit te bereiken van 3% doordat er minder op inconveniënte tijden gewerkt hoefde te worden.

Randvoorwaarden voor uitrol:

- Ziekteverzuim: 2% (gelijk)
- Opgenomen verlofdagen: 6.238 (hoger)
- Ingehuurde manuren: 2.604 (lager)

De doelstellingen van de pilot en de randvoorwaarde voor uitrol zijn dus zeker gehaald. Op basis van de evaluatie is door het management van Attero besloten de flexibele schil op de afdeling te continueren. Aan de projectgroep is gevraagd een voorstel te doen voor de verdere uitrol van de flexibele schil binnen Attero (zie beschrijving fase 6 en 7).

6. Kosten en baten van het vervolgtraject (fase 6)

Incidentele kosten indien de sociale innovatie structureel en/of in grotere delen van het bedrijf wordt doorgevoerd:

De incidentele out-of-pocket kosten worden vooral gevormd door de aanschaf van personeelplanningsoftware en de implementatie van deze software in combinatie met de uitrol van de werkwijze met de flexibele schil.

De incidentele out-of-pocket kosten van de implementatie van de personeelsplanning software om de ca. 150 productiemedewerkers in te plannen bedragen ongeveer 25.000 euro.

Structurele kosten indien de sociale innovatie structureel en/of in grotere delen van het bedrijf wordt doorgevoerd

De structurele out-of-pocket kosten nemen nauwelijks toe. De structurele kosten van personeelsplanning software om de ca. 150 productiemedewerkers in te plannen bedragen ca. 30.000 euro de komende 10 jaar.

Structurele opbrengsten indien de sociale innovatie structureel en/of in grotere delen van het bedrijf wordt doorgevoerd:

Door het schuiven met niet tijdgebonden activiteiten naar minder onconveniënte tijdstippen, het inbesteden van activiteiten en vervolgens het individueel en flexibeler roosteren van medewerkers kan ten opzichte van ongewijzigd beleid in de periode 2010 - 20120 zo'n 5 tot 9 miljoen worden bespaard (voor de onderdelen die deel uitmaken van Attero, locatie Wijster), e.e.a. afhankelijk van de mate waarin medewerkers die weggaan uit de productie weer zouden worden aangevuld.

Deze besparing wordt vooral bereikt op inhuurkosten, salarissen en ploegentoeslagen.

7. Tijdplanning vervolgtraject (fase 7)

Te ondernemen acties

1. Verwerken verbeterpunten vanuit evaluatie in acties:
Op basis van de verbeterpunten die naar voren kwamen uit de evaluatie (fase 5) zijn acties gedefinieerd die uitgevoerd moeten worden om de gewenste verbeteringen tot stand te brengen. Deze verbeteracties betreffen vooral verbetering van de verlofplanning en verbeteringen ten aanzien van taakplanning, ploegbezetting en vergroten van de flexibele schil.
2. Medezeggenschap:
De Ondernemingsraad van Attero is in de projectfase nauw betrokken geweest bij de voortgang van het project, o.a. door een vertegenwoordiging in zowel de stuur- als projectgroep. Nu inmiddels de directie van Attero het voorgenomen besluit heeft genomen om tot definitieve implementatie van het flexrooster over te gaan is, conform de Wet op de Ondernemingsraden, een instemmingsverzoek aan de OR gedaan. Ook een voorstel met betrekking tot een relatief geringe aanpassingen van het arbeidsvoorwaardenpakket ligt ter bespreking bij de OR en de vakorganisaties.
3. Uitrol Flexibele schil naar afdeling Geco
Gezien de leeftijdsopbouw wordt op de afdeling Geco een behoorlijke met de voorscheiding vergelijkbare behoefte verwacht (25% van de medewerkers). De medewerkers van de Geco hebben vergelijkbare competenties met de medewerkers op de voorscheiding. In het verleden zijn bijvoorbeeld al een flink aantal medewerkers van de Geco naar de voorscheiding doorgestroomd. Ook de fysieke afstand tot de voorscheiding is beperkt en de diensten hebben dezelfde begin- en eindtijden.
4. Uitrol naar Logistiek / Slakkenopwerking en Monstername, Verbranding en Technische Dienst
Er is op deze afdelingen een grotere behoefte aan flexibiliteit dan tot nu toe kon worden ingevuld met eigen medewerkers. Door deze afdelingen op te nemen in de flexibele schil ontstaan meer mogelijkheden om werkzaamheden in het dagvenster op doordeweekse dagen uit te voeren voor Attero medewerkers. Bovendien wordt er door Geco en voorscheiding al veel samengewerkt met deze 5 afdelingen en kunnen deze nieuwe flexschil medewerkers dus nog steeds worden ingezet op productieactiviteiten (om meer eigen goed opgeleide en flexibele mensen te hebben in plaats van inhuur).
5. Uitrol naar Attero, locatie Groningen (voorheen Vagron)
Naar verwachting bestaat er op de locatie Groningen zeker een behoefte en komen de benodigde competenties voor een groot deel overeen. De fysieke afstand van ca. 50 kilometer maakt het echter minder eenvoudig om werkzaamheden te combineren en in te plannen vanaf de locatie Wijster (maar niet onmogelijk). Daarom is gekozen deze afdeling later toe te voegen.

Trekker van de acties en tijdsplanning

Trekker van voornoemde acties zijn de (vak)directeuren van de verschillende bedrijfsonderdelen. Vanuit de afdeling Human Resources zal de uitrol worden ondersteund. Naar verwachting zal uitrol, vanaf het moment dat de OR en (eventueel vakorganisaties) een positief advies geven, plaatsvinden gedurende het jaar 2011.

Periode van uitvoering:

