

De Gouden Baai van KLM Cargo

De vergrijzing op de werkvloer bij de afdeling Built Up & Break Down van KLM Cargo en een artikel van de 50+-hal van BMW (Loch, 2010) was voor de unitmanager van deze afdeling aanleiding om samen met een ergonoom en een arbeids- en organisatiedeskundige een project te starten om een werkplek te creëren die beter geschikt is voor de 'oudere' medewerker. Met het projectteam, bestaand uit onder andere 'oudere' medewerkers, zijn in een aantal sessies de knelpunten in kaart gebracht, oplossingen bedacht en is 'De Gouden Baai' met de geïmplementeerde oplossingen als pilot gestart.

Gonny Hoekstra

Landelijk neemt de vergrijzing toe. In de industrie stijgt de gemiddelde leeftijd van het personeel (Looze, 2007). Ook KLM Cargo heeft te maken met een vergrijzende populatie. Het lezen van een artikel over de 50+-hal van BMW (Loch, 2010) was voor de unitmanager van Built Up & Break Down de aanleiding om een ergonoom en een arbeids- en organisatie deskundige te vragen een project te starten. Een project met als doel om een werkplek te creëren die beter geschikt is voor de 'oudere' medewerker.

Built Up & Break Down

De afdeling Built Up & Break Down bestaat voornamelijk uit mannen met een gemiddelde leeftijd van 56 jaar. Het verzuim is hoog (>10%) (Haan, 2015) en het werk fysiek zwaar (de Boer & Neijzen, 2015). Er wordt zeven dagen per week gewerkt in drie shiften (vroeg, laat en nacht). De werkzaamheden op de afdeling bestaan uit het opstapelen of afstapelen van vracht (dozen, pakketten, kisten, pallets). De scope van dit project bestond alleen uit het opstapelen (opbouwen) van de vracht. Medewerkers werken meestal in koppels en plaatsen een lege plaat op een opbouwlocatie ('put').

Daaroverheen wordt een laag plasticfolie gelegd waarna met de vorkheftruck de dozen, kisten of hele pallets op de plaat worden geplaatst. Een tweede medewerker duwt, trekt en schuift met de hand alles op zijn plek. Soms wordt ook handmatig vracht geplaatst (getild). De put is in hoogte verstelbaar en kan in de grond zakken. Als de plaat vol gestapeld is gooien de medewerkers er een net overheen, trekken dat strak en zetten het net vast. Alles op de plaat wordt gescand met een hands scanner vanuit de heftruck of door een medewerker die rond de put loopt.

Daarnaast voeren de medewerkers administratieve handelingen uit staand bij een beeldscherm of op de l-pad zittend in de vorkheftruck (met deze laatste werkwijze is gestart ten tijde van het uitvoeren van 'Het Gouden Baai Project'). Het deel van de afdeling waar de platen worden opgebouwd is verdeeld in tien gebieden, baaien genoemd. Elke baai heeft zijn eigen werkpakket, bestaande uit bepaalde vluchten (bestemmingen) waar weer bepaalde vracht bij hoort. Bijvoorbeeld de vracht voor de dagelijkse vlucht van 11:00 naar bestemming New York wordt altijd in baai 5 gedaan.



Afbeelding 1. Overzicht afdeling met aan de rechter zijde de gekozen baai.

Doel

Met een projectteam bestaande uit een aantal 'oudere' medewerkers (55+), een shiftleader, de unitmanager, faciliterende afdelingen (onder andere planning) en twee deskundigen (ergonoom en arbeids- en organisatiedeskundige) is een eerste sessie georganiseerd. Naast de rol van expert vervulde de ergonoom ook de rol van facilitator. Doel van deze eerste sessie was kennismaken, het probleem van de vergrijzing op de afdeling verkennen en het doel bepalen van het project. Want is een oudere populatie wel een probleem? Hoe ziet deze 'oudere' medewerker zijn werk, waar loopt hij tegenaan en welke behoeftes zijn er? En wellicht de belangrijkste vraag: wat heeft deze medewerker nodig om tot zijn pensioen op de afdeling te kunnen blijven werken? Groot punt van discussie was de leeftijd. 'We zijn wel 55+, maar we zijn niet oud.' En daaraan gekoppeld de belangrijke opmerking: 'We zijn ervaren, we willen van toegevoegde waarde zijn met onze kennis.' Gezamenlijk is vervolgens overeengekomen om in het doel de leeftijd weg te laten en vooral ook de waardering en toegevoegde waarde toe te voegen. Zo is gekomen tot een door het hele team gedragen doel. Waarbij uiteindelijk eventuele aanpassingen voor elke medewerker een verbetering kunnen zijn, ongeacht de leeftijd.

'Hoe Kunnen We (HKW) het werk binnen ('De Gouden Baai' van) KLM Cargo B&B zo inrichten dat elke KLM Cargo-medewerker tot aan zijn pensioen gezond, veilig, gewaardeerd en met plezier, kwalitatief werk kan leveren en van toegevoegde waarde kan zijn voor KLM.'

Participatieve aanpak

Tijdens de vervolgsessies stond de *participatieve* aanpak centraal. Een aanpak waarbij alle benodigde stakeholders zijn betrokken, vanaf het inventariseren van de knelpunten, het oplossen ervan tot en met het implementeren. Door de projectgroep is beschreven wat nodig is om het doel te kunnen halen. De knelpunten zijn in kaart gebracht vanuit de invalshoeken werkplek, werkwijze en werknemer. Verschillende brainstormmethodes zijn gebruikt om tot oplossingen te komen. Toen het doel was geformuleerd is als eerste gekeken naar de locatie. Welke baai zou het meest geschikt zijn voor dit project? Ook daarover waren de medewerkers heel duidelijk: 'We willen niet weggestopt in een hoekje, we willen geen "makkelijker" werkpakket'. En zo is een baai gekozen in het midden van de loods en in het hart van de operatie. Juist om de kennis en ervaring van deze medewerkers te koesteren en in te zetten waar nodig.

De projectteamleden zijn vanaf sessie één gestart met het implementeren van de oplossingen. Om dat te kunnen doen is in elke sessie gewerkt aan het omzetten van knelpunten tot actiepunten, bedenken van



Afbeelding 2. Geschilderde vloer.

oplossingen en een actiehouder aanwijzen. Als extra kennis of deskundigheid nodig was, werd een deskundige benaderd of uitgenodigd in een sessie. 'De Gouden Baai' kreeg daadwerkelijk direct vorm en elke aanpassing was zichtbaar voor de andere collega's. Om de voortgang van het project te garanderen werd op verzoek van de unitmanager en samen met het projectteam een datum bepaald waarop 'De Gouden Baai' daadwerkelijk (als pilot) in gebruik genomen zou gaan worden. Medewerkers van de afdeling Built Up & Break Down ouder dan 55 werden gevraagd én konden zich aanmelden als ze in de pilot wilden meedraaien.

Gewenst eindresultaat

Aan de hand van de geïnventariseerde knelpunten is door het projectteam nagedacht over het gewenste eindresultaat. Wanneer is het doel behaald en het project een succes? Waar moet minimaal een oplossing voor worden gezocht? Samen zijn de volgende wensen benoemd:

- veilige en minder fysiek belastende werkplek;
- voorspelbaar werkpakket;
- vast team;
- eigen equipment;
- geen nachtdiensten;
- en met deze aanpassingen in ieder geval gelijke, maar liefst betere productieresultaten.

Knelpunten en oplossingen

Wat is er uiteindelijk daadwerkelijk aangepakt en waar lagen nu de uitdagingen?

Werkvloer

Om de werkplek schoner te kunnen houden en lichter te maken is de voorheen grijze vloer wit geschilderd en nieuwe belijning aangebracht. De belijning maakt duidelijk wat waar kan worden geplaatst. Zo heeft al het equipment, materiaal en de vracht een vaste plek.

Beeldschermwerkplekken

De oude kasten zijn vervangen door nieuwe, op maat gemaakte 'sta-werkplekken'. De kleine schermen vervangen door grotere schermen met meer ruimte voor informatie en gebruik van een groter lettertype. Want na gesprekken en rondlopen met de 'oudere' medewerkers bleek dat ze de informatie op het scherm niet zo goed meer konden lezen. Maar dat benoemen of erover praten met collega's lag erg gevoelig.

Dossier: Implementatie HF in organisaties

Op en rond deze beeldschermwerkplekken zijn verschillende bakken en bakjes geplaatst voor het opruimen en ordenen van papieren, singels en andere benodigdheden voor het opbouwen van de pallets. Al snel bleek dat deze bakken door collega's uit andere baaien werden 'geleend' en niet meer teruggebracht. Een eerste reactie vanuit het projectteam was frustratie en boosheid. Voor de unitmanager was dit eigenlijk een compliment richting het projectteam en is besloten om voor alle baaien deze bakken te regelen.

Verlichting

De verlichting bij deze beeldschermwerkplekken bedroeg in de oude situatie <100 lux. Door speciale armaturen te plaatsen in de pc-kast kon het verlichtingsniveau aan de normen worden aangepast. Na metingen bleek ook het verlichtingsniveau in de totale vrachtlods op meerdere plaatsen te laag te zijn. Dit aanpassen lukte niet vóór het starten van de pilot. Inmiddels is de verlichting wel aangepast en het verlichtingsniveau verbeterd. De uitdaging van dit knelpunt lag in het eigenaarschap van gebouw en verlichting.

Voorspelbaar werkpakket en vast team

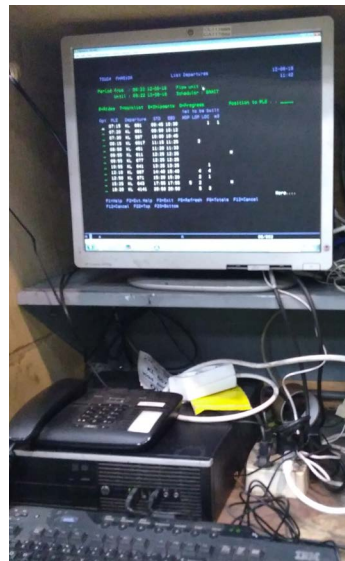
Door een vaste locatie, vast team en met een bekend (voorspelbaar) werkpakket kon het 'gejaagde' gevoel worden weggenomen, maar kon ook na afronden van een vlucht worden opgeruimd en schoongemaakt. Het gejaagde gevoel kwam voort uit het niet weten welke baai je moest starten aan het begin van je dienst en waar je vervolgens werd ingezet. Tussendoor opruimen en schoonmaken gebeurde niet, met als resultaat veel rommel op de vloer en struikelgevaar tot gevolg. Ook was het voor de meeste medewerkers elke dag een verrassing met wie je die dag aan het werk was en of dit een ervaren collega was of een nieuwe uitzendkracht die moest worden ingewerkt.

Rooster

Aan de gekozen locatie (baai) zat een werkpakket verbonden waar kennis en ervaring goed van pas komt, vluchten met wat meer puzzel- en planningswerk of onverwachte veranderingen. Op deze plek was het ook mogelijk om als pilot 'De Gouden Baai'-ploeg geen nachtdiensten meer te laten draaien en de vroege dienst om 07:00 uur te laten starten in plaats van om 06:00 uur.

Werkafspraken

Met de ploeg zijn werkafspraken op papier gezet, zoals: nadat de platen voor één vlucht gereed zijn, eerst opruimen en schoonmaken alvorens aan de volgende vlucht te beginnen. Ook afspraken over het op tijd opladen van de vorkheftrucks zijn gemaakt. Dit kon alleen door drie dedicated vorkheftrucks aan 'De Gouden Baai' toe te wijzen, voorzien van eigen sleutels en vaste parkeerplek. In de oude situatie moest dagelijks eerst worden gezocht in de lods of er ergens een opgeladen vorkheftruck voorhanden was. De



Afbeelding 3 en 4. Beeldschermwerkplek voor en na.

stoelen in de vorkheftruck zijn vervangen door nieuwe, met individueel in te stellen vering.

Bevindingen

Vijf maanden na de start van de pilot is een evaluatie gehouden. Hiervoor is een evaluatieformulier ingevuld door het hele team werkzaam in 'De Gouden Baai' en is een evaluatiebijeenkomst gehouden met het projectteam. Hier zijn een aantal positieve bevindingen benoemd:

- De werkplekken in 'De Gouden Baai' zijn schoon en opgeruimd.
- Ondanks het kleine team medewerkers in 'De Gouden Baai' was het verzuim binnen dat team gedaald.
- De productiviteit van 'De Gouden Baai' was verbeterd ten opzichte van de productiviteit in deze baai vóór 'De Gouden Baai'.
- Medewerkers gaven aan zich meer gewaardeerd te voelen (binnen team, door leidinggevenden en management).
- Medewerkers gaven aan beter te kunnen herstellen van het werk en zich sinds lange tijd niet meer zo moe te voelen (zonder nachtdienst en later starten vroege dienst).
- Medewerkers gaven aan zich minder opgejaagd te voelen.

Naast de positieve bevindingen zijn er, terugkijkend op het project, ook een aantal grote uitdagingen geweest.

Weerstand

Tijdens het starten van het project heeft het projectteam, en met name de medewerkers in het projectteam, veel weerstand ervaren. Van directe collega's, maar ook van andere shiftleaders. In alle sessies was ruimte om deze ervaringen te bespreken.



Afbeelding 5. 'De Gouden Baai'.

Doordat echter al snel de aanpassingen/verbeteringen aan de werkplek in 'De Gouden Baai' zichtbaar werden is langzaam de weerstand gedraaid en kwamen de vragen: 'Mag ik ook meedoen in de pilot?', 'Als ik jonger ben dan 55, mag ik me dan ook aanmelden?' Ook de medewerkers in het projectteam waren gestart met een kritische en soms sceptische houding. Maar gedurende de sessies werd het een project van de medewerkers en niet meer van de unitmanager. Toch zijn er ook nu nog collega's van de afdeling die sceptisch tegenover het project staan of teams waartussen de samenwerking niet optimaal verloopt. Een uitdaging voor de toekomst om op te pakken.

Met elkaar praten

Een grote wens bij de start van het project was het werken in een vast team. De medewerkers van 'De Gouden Baai' gaven aan dat ze met meer plezier naar het werk gingen en zich niet zomaar meer wilden ziek melden, omdat ze dan hun directe collega met al het werk moesten laten zitten. Maar werken in een vast team betekent overleggen en met elkaar praten. En dat bleek een onverwachte uitdaging voor sommige medewerkers. Het werken aan deze onderlinge communicatie is opgepakt door de unitmanager.

Discussie

Het project en de pilot zijn een succes dat ook binnen KLM niet onopgemerkt is gebleven. Op 27 februari 2019 heeft 'De Gouden Baai' de KLM Recognition Award voor Diversiteit & Inclusie gewonnen. Mooie waardering en erkenning en een zeer trots projectteam. Maar wat maakte dit project tot een succes? Allereerst de bottom-up-aanpak. Medewerkers van de vloer hebben zelf nagedacht over organisatorische en technische oplossingen voor de verschillende uitdagingen. Daarnaast de betrokkenheid van de unitmanager en leidinggevende. Elke sessie waren zij aanwezig om te luisteren, om aan te moedigen en hun waardering uit te spreken. Als beslissingen buiten het projectteam lagen, werden ze opgepakt door de unitmanager. De medewerkers in het projectteam voelden zich gehoord en serieus genomen. Toch zijn er ook kritische kanttekeningen. Het projectteam wist veel knelpunten aan te pakken, maar eigenlijk alleen de makkelijk en snel op te lossen punten. Het verlagen van de fysieke belasting is

minimaal gelukt. Om de fysieke belasting daadwerkelijk aan te passen zijn grotere en meer radicale aanpassingen aan de werkplek en zelfs vrachtloods nodig (automatisering/robotisering). Ook bleek dat ondanks het feit dat medewerkers zich fitter voelden zonder nachtdienst, ze om financiële redenen toch niet kiezen voor definitieve aanpassing van hun rooster.

Conclusie

Voor de toekomst binnen KLM en daarbuiten zijn de ervaringen en bevindingen van het 'Gouden Baai'-project een mooi uitgangspunt om meer medewerkers gezond, veilig, gewaardeerd en met plezier tot aan hun pensioen te laten werken. Binnen de afdeling Built Up & Break Down is gestart om bepaalde verbeteringen in meerdere baaien binnen de hal uit te zetten. Zo zijn bijvoorbeeld inmiddels alle administratieve werkplekken voorzien van de nieuwe pc-kast en een groter scherm.

Referenties

- Boer, M. de, Neijzen, N., Hoekstra, G.P.M., Keeken, B. van. (20). Bachelor onderzoeksproject Fysieke belasting Worldport 2. *KLM Cargo en Faculteit der Gedrags- en bewegingswetenschappen Vrije Universiteit Amsterdam*.
- Haan, A. de, Eusman, M., Plaisier, D. (2015). Onderzoek middellang verzuim. *KLM Cargo (WorldPort 2 en FAB Documentatie)*.
- Haight, J.M. (2003). Human error & the challenges of an ageing workforce. *Professional Safety*, www.asse.org.
- Loch, C.H., Sting, F.J., Bauer, N. and Mauerman, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. *Harvard business review*, 88(3):99-102.
- Looze, M.P. de, Oeij, P.R.A., Blok, M.M., Groenesteijn, L. (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2007-23, nr. 3.

Op www.humanfactors.nl/tijdschrift/jaargangen vindt u extra illustraties en data over het uitgevoerde onderzoek.

Over de auteur



Ir. G.P.M. Hoekstra Eur. Erg.
Human Factors Specialist at Hoekstra
Ergonomics
Docent Industrieel Ontwerpen TU Delft
tot 2020 Ergonom/Human Factors
Specialist, KLM
info@hoekstraergonomics.nl