



‘Wat onregelmatig werk vraagt van mensen én organisaties’

Heineken Netherlands Supply over
Dag en Nacht Vitaal



Bij Heineken Netherlands Supply draait de productie 24 uur per dag door. Dat vraagt om flexibiliteit, ploegendiensten en roosters die meebewegen met de vraag uit verschillende, internationale markten. Op papier is dat een operationele realiteit. In de praktijk raakt onregelmatig werk iets veel groters: slaap en herstel, het leven thuis, leiderschap en de keuzes die je als organisatie maakt.

Dat besef werd voor Linda van Donk, HR Director en Marijn van Kranenburg, Health & Wellbeing Manager, steeds scherper:

“We zagen verzuim, gesprekken bij de bedrijfsarts en verschillen tussen medewerkers,” zegt Marijn. “Sommigen ontwikkelen sneller klachten dan anderen, en bij sommigen blijven klachten weer helemaal uit. En dit verschil bleek niet simpelweg te zitten tussen de jongere en oudere medewerkers. Integendeel, zelfs. De vraag was dus niet alleen: welke hulp bieden we onze medewerkers aan als werkgever? Maar vooral ook: wat doet onregelmatig werk structureel met slaap, herstel en het leven thuis? We wilden op zoek naar de mechanismen en effecten die onder het verzuim en de klachten liggen.”

Waarom een klassieke vitaliteitsaanpak niet volstond

Binnen Heineken waren eerder al initiatieven rond slaap, voeding en leefstijl. Waardevol, maar vaak eenmalig, informerend en niet erg interactief.

Linda: *“We organiseren een sessie, iedereen knikt, maar daarna gaat het gewone ritme weer verder. Dat verandert op de lange termijn weinig.”* Wat ontbrak, was samen begrijpen wat onregelmatig werk structureel doet met mensen. Niet alleen fysiek, maar ook mentaal en sociaal. De belasting zit zelden in één element. Het is de combinatie van een ontregeld slaap-waakritme, beperkte hersteltijd en de invloed op alles wat mensen buiten het werk proberen te plannen, van gezinsleven tot sociale contacten. En als roosters regelmatig veranderen, wordt dat effect nóg groter.

“Je ziet het vooral wanneer mensen zich moeten aanpassen, bijvoorbeeld wanneer zij moeten switchen van rooster,” zegt Marijn. “Dat is het moment waarop klachten ontstaan en verzuim oploopt. Daar willen we als werkgever onze verantwoordelijkheid voor nemen.”

Van 'roosterprobleem' naar organisatievraagstuk

Die overtuiging leidde tot de keuze voor Dag en Nacht Vitaal: geen losse interventie, maar een bredere aanpak die eerst inzicht creëert en pas daarna met oplossingen komt. Dat inzicht ging nadrukkelijk verder dan individuele leefstijl.

Linda: "We wilden niet zoeken naar het perfecte rooster, dat bestaat niet. Wat we wél wilden, was beter begrijpen hoe onze keuzes doorwerken in het dagelijks leven van medewerkers. En wat dat vraagt van ons als organisatie, en van leiderschap."

Door data, gesprekken en analyses ontstond een nieuw perspectief: ploegendienst is geen operationele randvoorwaarde waar je af en toe iets voor organiseert, maar een strategisch vraagstuk waarvoor je als organisatie keuzes moet maken. Het raakt aan verzuim, duurzame inzetbaarheid, cultuur en leiderschap.

Wat medewerkers herkenden én in beweging bracht

De kern van het programma lag uiteindelijk bij de medewerkers zelf. Zij doen het onregelmatige werk, ervaren dagelijks wat dat vraagt van slaap, herstel en privéleven, en juist daar moet elke duurzame verbetering beginnen. In de workshops ontstond daarom niet alleen herkenning, maar ook handelingsperspectief.

Marijn: "In het begin is er vaak luchtigheid; humor hoort bij de cultuur. Maar al snel ging dat over naar herkenning." Collega's benoemden waar ze tegenaan liepen, soms voor het eerst. Van vermoeidheid en onrustig slapen tot maagdarmklachten of de impact van ploegendienst thuis. "Dan zegt iemand: 'Oh, heb jij dat ook?' En ineens ontstaat er een ander gesprek."

Geen algemeen advies, maar concreet advies op basis van inzicht

Juist dat gesprek bleek belangrijk. Het haalde de druk weg van het idee dat klachten vooral een individueel probleem zijn, en maakte zichtbaar dat onregelmatig werk op verschillende manieren doorwerkt in het leven van mensen. Tegelijk bleef het daar niet bij. Medewerkers kregen informatie die aansloot op hun eigen realiteit, en werden geholpen om die te vertalen naar iets concreets: wat kun je zélf doen, binnen de context van ploegendienst, dat haalbaar is en effect heeft? Dat is waar veranderbereidheid ontstond. Niet door algemene leefstijladvies, maar door inzicht dat motiveert en aanzet tot doen.





Van abstract beleid naar persoonlijk eigenaarschap

Dat juist ploegendienstmedewerkers die beweging lieten zien, was voor Heineken een belangrijke opbrengst. Een grote groep medewerkers liet zien dat zij contextpassende kennis kunnen omzetten in een persoonlijk doel en daar ook succesvol mee aan de slag gaan. Daarmee werd duidelijk dat duurzame inzetbaarheid in ploegendienst niet begint met een abstract programma, maar met medewerkers die begrijpen wat er speelt, zich erin herkennen en gemotiveerd raken om zelf stappen te zetten.

Kleine keuzes, groot effect

De insteek was nadrukkelijk niet: nóg een lijst met leefstijlregels. Het ging om inzicht en eigen regie binnen de realiteit van ploegendienst. Welke knoppen heb je zelf om aan te draaien? En wat is haalbaar? In de weken tussen de sessies gingen medewerkers experimenteren met kleine aanpassingen: eerder rust nemen in plaats van 'toch nog even', thuis beter bespreekbaar maken wat nachtdienst doet met je energie of humeur, of bewustere keuzes in voeding. Twee derde van de deelnemers formuleerde een persoonlijk doel en ervaarde daar een positief effect van. Dat kan met zoiets simpels beginnen als elke dag gezond eten van huis mee naar het werk.

"Het zijn geen radicale ommezwaaien," zegt Marijn. "Maar juist dat de nieuwe gewoontes blijven hangen, maakt het verschil."

Leiderschap maakt het verschil

Al snel werd duidelijk dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen bij het behalen van succes. Zeker omdat zij vaak in dagdienst werken en zelf niet direct de gevolgen van in ploegendienst werken ervaren.

Linda: *"Dit doet ook iets met het begrip en de erkenning die medewerkers voelen. Leiderschap moet dus mee. Managers moeten begrijpen wat onregelmatig werk doet, en mensen ook echt de ruimte geven om deel te nemen aan de sessies die we met Dag en Nacht Vitaal hebben georganiseerd."* Marijn: *Het vraagt ook om andere taal van managers, een andere vorm van aandacht. Een klein maar veelzeggend voorbeeld: managers die niet alleen vragen "Hoe heb je gedraaid?", maar ook "Hoe heb je geslapen?" In een 24/7-omgeving wordt dat ineens een heel logische vraag."*



Wat het Heineken heeft gebracht

Terugkijkend zien Marijn en Linda vooral dat Heineken anders is gaan kijken naar duurzame inzetbaarheid in een ploegendienstcontext. Het onderwerp staat nu expliciet op de agenda. Bij maatwerkroosters wordt bewuster stilgestaan bij de impact op herstel en privéleven. Medewerkers hebben ervaren dat de inzichten en praktische tips uit Dag en Nacht Vitaal direct effect hebben op hun leefstijl en slaap.

- ” Marijn: *“Een belangrijke verandering die we zien is dat het onderwerp bespreekbaar is geworden. Er is taal ontstaan voor iets wat er altijd al was, maar zelden expliciet werd benoemd”.*
- ” Linda: *“Het gaat uiteindelijk niet om perfect roosteren, maar om erkenning: dit werk vraagt veel van mensen. Als we dat samen beter begrijpen en daar als organisatie verantwoordelijkheid voor nemen, helpt dat onze medewerkers thuis een betere partner of ouder te zijn. Voor Heineken helpt het om duurzamer met inzetbaarheid om te gaan.”*



OVER DAG & NACHT VITAAL

Marktleider in gezonde en veilige 24/7 arbeid.

Met jarenlange ervaring in complexe omgevingen brengen wij rust in uitdagende vraagstukken rondom inzetbaarheid, veiligheid en continuïteit. Zodat mensen gezond kunnen blijven werken en organisaties duurzaam kunnen blijven presteren.