



**WERKBAAR WERK**  
**INSPIRATIE VOOR VOEDINGSBEDRIJVEN**

BEA BOSSAERTS



# WERKBAAR WERK

INSPIRATIE VOOR VOEDINGSBEDRIJVEN

BEA BOSSAERTS



Opleidingen en personeelsadvies

## COLOFON

Een uitgave van Alimento, 2017  
Redactie: Bea Bossaerts, freelancedacteur  
Lay-out: Folio Marijke Deweerdt

Depotnummer: D/2017/Henk Dejonckheere, uitgever

Alimento-IPV vzw  
Birminghamstraat 225  
1070 Anderlecht  
[www.alimento.be](http://www.alimento.be)

Alimento groepeert de sectorale diensten die onder beheer van de sociale partners worden aangeboden aan de werknemers en de werkgevers van de voedingsindustrie (PC 118 en PC 220).

Verantwoordelijke uitgever: Henk Dejonckheere, Birminghamstraat 225, 1070 Anderlecht

Alles werd in het werk gesteld om in deze publicatie correcte en actuele informatie te presenteren. De samenstellers zijn niet aansprakelijk voor eventuele gevolgen van zetfouten of foutieve of achterhaalde gegevens. De informatie uit dit boek mag worden vermenigvuldigd en openbaar gemaakt mits bronvermelding. © Alimento.

## INHOUD

---

Woord vooraf	5
Inleiding	6
Werkbaar werk, een brandende kwestie	9
Spoor 1: Opleidings- en loopbaanbeleid	15
Spoor 2: Coaching voor leidinggevenden	23
Spoor 3: Onthaal van nieuwe medewerkers	31
Spoor 4: Ergonomie	39
Spoor 5: Minder werken	47
Spoor 6: Ploegenarbeid	55
Spoor 7: Zelfroostering	63
Spoor 8: Welzijnsbeleid	71
Spoor 9: Gezondheidsbeleid	77
Spoor 10: Specifiek beleid voor oudere werknemers	85
In de kijker: kaasmakerij Passendale	95
Werkbaar werk, hoe begin je eraan?	105
Nawoord	113
Bijlagen	115



## WOORD VOORAF

---

**H**oe doen andere bedrijven het? Wat zijn de alternatieven? Hoe kunnen we het nog beter doen? Die vragen kreeg ik zeer vaak bij mijn contacten met voedingsbedrijven over werkbaar werk.

Het viel op dat bedrijven in de sector doorgaans niet of nauwelijks weten wat er in andere Belgische bedrijven of in hun buitenlandse vestigingen inzake werkbaar werk gebeurt. Ze zijn er wel heel nieuwsgierig naar.

In het sectorakkoord 2015-2016 was overeengekomen dat de sociale partners de problematiek van werkbaar werk nader zouden bestuderen. Een van de doelen was informatie verzamelen over praktijksituaties in binnen- en buitenland. De sociale partners van de voedingssector vroegen me om die taak op te nemen. De uitdaging was in overleg met hen boeiend materiaal voor de publicatie bijeen te brengen en in een vlot leesbare vorm te gieten.

Graag wil ik iedereen bedanken die hiertoe heeft bijgedragen: de bedrijven waar ik op bezoek mocht gaan en de mensen die ik telefonisch heb gecontacteerd om informatie en standpunten te verzamelen. Hun vertrouwen en hun openheid om die uitwisseling aan te gaan, sieren hen. Lang niet alle bedrijven die de vraag kregen, waren bereid om hun deuren open te zetten voor een ontmoeting.

Ik hoop dat deze publicatie de sector inspireert en dat het seminarie van Alimento over werkbaar werk de ideeën en het enthousiasme verder aanwakkert.

Bea Bossaerts  
Mei 2017

## INLEIDING

*Politici willen dat mensen langer werken, ondernemers willen oudere werknemers niet houden omdat ze niet fit of niet snel genoeg zijn, ouderen willen zo snel mogelijk van de werkvloer verdwijnen. Deze clichés leven in vele hoofden.*

*Intussen groeit de overtuiging dat de voedingsnijverheid die ouderen nodig heeft. Voedingsbedrijven hebben het vandaag vaak moeilijk om medewerkers te vinden. Alle hens aan dek dus om ervoor te zorgen dat werken doenbaar blijft, zodat mensen langer willen en kunnen blijven werken.*

*Het brugpensioen is ingeperkt, er wordt gesnoeid in het tijdskrediet/de landingsbanen en de pensioenleeftijd wordt opgetrokken tot 67 jaar. Er komt dus een golf van vergrijzing op de sector af. Initiatieven voor langer werken in de voedingssector komen dan ook stilaan op gang, onder meer in uitvoering van cao 104. Heel wat bedrijven doen inspanningen. Soms staat het beleid nog in de kinderschoenen, soms is er al vele jaren ervaring opgebouwd rond bepaalde initiatieven.*

---

### OP VERKENNING

Wat gebeurt er concreet op de werkvloer om werk werkbaarder te maken? Wat zijn de struikelblokken en hoe worden die aangepakt? Kunnen we iets leren als we over de grenzen heen kijken? Dat zijn de vragen waarop dit boek elementen van antwoord wil brengen. Het is geen wetenschappelijke studie van de thematiek, wel een verkenning van good practices op de werkvloer zoals die werden aangebracht door werkgevers en vakbonden van dertien voedingsbedrijven. Vaak gebeurde dat tijdens een gezamenlijk gesprek in hun bedrijf, soms via telefonische contacten met hr-managers en vakbondsmensen.

De focus van dit boek ligt op de situatie van arbeiders omdat vooral zij werken in een zware werksituatie (fysieke belasting, werkroosters, stress ...). De vijf grootste subsectoren komen aan bod: brood en banket, vleesverwerking, groenten en fruit, chocolade en suikerwerk, en zuivel.

---

### WAAROM EN VOOR WIE?

Deze uitgave is in eerste instantie bestemd voor bedrijfsleiders, hr-managers en vakbonden in de voedingsindustrie, van zowel grote bedrijven als kmo's.

Deze publicatie wil hen informeren, inspireren en aanzetten om het werk werkbaarder te maken, zonder evenwel in een hoeraverhaal te vervallen. Ook knelpunten komen aan bod. Veel gesprekspartners vinden het niet evident om de arbeiders in de sector langer en voltijds aan het werk te houden. Hoewel de toenemende automatisering het werk lichter maakt, blijven de arbeidsomstandigheden vaak zwaar, met de koude of de warmte, het lawaai, de geuren, het ploegensysteem dat er voor een aantal onder hen nog eens bovenop komt ...

Voor de betrokken overheden in ons land kan het boek een inkijk geven in het leven zoals het vandaag is in voedingsbedrijven.



Uit het rijke materiaal dat we bij de bedrijven hebben verzameld, hebben we tien belangrijke actiesporen gedistilleerd, die uiteraard ook onderling verband houden. Per spoor selecteerden we een beperkt aantal bedrijven en personen om verschillende facetten te illustreren zonder in herhaling te vallen.

Het recente protocolakkoord 2017-2018 van PC 118 stipt aan dat de bedrijven een cao moeten afsluiten met de syndicale delegatie over werkbaar werk. Het materiaal dat hier voorligt, kan daarbij de motor en de inspiratiebron zijn.

## HOE IS DEZE UITGAVE TOT STAND GEKOMEN?

In mei 2016 vond het eerste gesprek plaats over het voorlopige concept van dit boek – dat eerst als beknopte brochure bedoeld was. Er is een jaar overheen gegaan om het te realiseren. Zo bleek het niet zo eenvoudig om goede voorbeelden te vinden. Het oorspronkelijke idee om vier Belgische bedrijven te vergelijken met een van hun buitenlandse vestigingen, was niet haalbaar. Er groeiden nieuwe ideeën.

Op Europees vlak leverde de conferentie van de European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions (EFFAT) in november 2016 interessante pistes op. Uiteindelijk waren er gesprekken met werkgevers- en werknemersafgevaardigden van dertien bedrijven (soms met verschillende vestigingen): zes bedrijven in Vlaanderen, vier in Wallonië en drie in het buitenland.

De gesprekken met de bedrijven en de vakbonden vonden plaats tussen september 2016 en mei 2017. Elke hr-dienst en elke in de ondernemingsraad vertegenwoordigde vakbond werd aangesproken.



## WAT VINDT U IN DIT BOEK?

Het boek opent met de vraag: waarom is werkbaar werk vandaag een urgente kwestie? Mensen moeten langer werken, maar tegelijk blijkt dat de voedingssector slecht scoort op de recente werkbaarheidsmonitor. Dat maakt het moeilijk om mensen langer aan de slag te houden.

Dan volgt een schets van tien actiesporen die werk werkbaarder kunnen maken en waarin (een deel van) de ondervraagde bedrijven ervaring hebben verworven. De sporen omvatten de mogelijke maatregelen die worden opgesomd in de cao 104 voor de tewerkstelling van oudere werknemers, maar gaan ruimer dan dat.

Elk spoor wordt geïllustreerd met een staal van praktijken in de meewerkende bedrijven:

- **Agristo**, diepgevroren aardappelproducten, Harelbeke en Nazareth - 350 vaste medewerkers in België;
- **BioWanze**, producent van bio-ethanol, gluten en zemelen (Groep CropEnergies AG), Wanze - 120 vaste medewerkers in België;
- **Cargill Cocoa & Chocolate**, cacaooverwerking, Wormer, Zaandam en Deventer, Nederland;
- **Delacre**, koekjesproducent, Lambermont (Verviers);
- **Imperial Meat Products**, vleesverwerkend bedrijf (Campofrío Food Group), met vestigingen: Imperial Lovendegem, Amando Destelbergen, Dacor Zwijnaarde, Cornby Gent, Champlon Salaisons-Marcassou - 650 vaste medewerkers in België;
- **Kaasmakerij Passendale** (Savencia Fromage & Dairy Benelux), Passendale - 706 vaste medewerkers in België;
- **La Lorraine Bakery Group**, industriële bakkerij met vestigingen in Erpe-Mere, Ninove, Alken, Barchon, Oostende, Antwerpen - 1.852 vaste medewerkers in België;
- **Libeert**, chocoladeproducent, Komen – 94 vaste werknemers;
- **Lutosa**, diepgevroren aardappelproducten (McCain), Leuze en Sint-Eloois-Vijve – 880 vaste medewerkers in België;
- **Marine Harvest**, zalmproducent, Noorwegen;

- **Milcobel**, zuivelproducent met vestigingen Kallo, Langemark, Moorslede, Schoten en Brugge - 1.769 vaste medewerkers in België;
- **Suomen Sokeri-Sucros**, suikerproducent (Nordzucker Group Nordic Sugar), Finland - 245 vaste medewerkers in Finland;
- **Poco Loco**, snackproducent (Paulig Group), Roeselare - 530 vaste medewerkers in België.

Verder ligt de focus uitgebreider op kaasmakerij Passendale, een bedrijf dat een ruim beleid voert rond werkbaar werk. Tot slot worden de ervaringen die werden gecapteerd bij alle gesprekspartners, verwerkt in een praktisch deel: 'Werkbaar werk, hoe begin je eraan?'

In de bijlagen vindt u een overzicht van de mensen die zijn ingegaan op de uitnodiging voor een gesprek. Een lijst van geraadpleegde literatuur sluit dit boek af.

## LEESWIJZER

- Van de publicaties die kort vermeld staan in de teksten en kaderstukjes, vindt u de volledige referentie in bijlage 2.
- Het cijfermateriaal in de tekst is beperkt gehouden en de cijfers na de komma zijn doorgaans afgerond.
- Voor de vlotte leesbaarheid worden enkel mannelijke woordvormen gebruikt ('hij', 'hem', 'arbeider' ...), waar evenzeer vrouwen bedoeld zijn.



# WERKBAAR WERKEN EEN BRANDENDE KWESTIE





## WERKBAAR WERK, EEN BRANDENDE KWESTIE

*De werkbaarheid in de voedingsindustrie kan beter. Ze ligt sinds 2007 lager dan het Vlaamse sectorgemiddelde, zo blijkt uit een analyse van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (2004-2016). De top 3 van de problemen zijn: werkstress, motivatieproblemen en te weinig leermogelijkheden. De belangrijkste oorzaken: stijgende werkdruk, fysiek belastend en routinematig werk. Ook de ondersteuning door leidinggevendenden is een werkpunt.*

**E**en werkbare job is een job waarvan je niet overspannen of ziek wordt, die boeiend en motiverend is, kansen biedt om bij te leren en voldoende ruimte laat voor gezin en privéleven. Slechts een minderheid in de voedingssector, 43% van de werknemers, signaleert dat al die elementen in hun job goed zitten. Daarmee ligt de 'werkbaarheidsgraad' in de sector in 2016 lager dan het Vlaamse sectorgemiddelde van 51%, zo geeft de monitor aan.

### WAAR KNELT HET SCHOENTJE?

Hoe komt het dat een job in de voedingssector minder werkbaar is dan gemiddeld in Vlaanderen?

Werkstress blijkt even problematisch als in de andere sectoren. Die is overal gestegen en vormt het grootste knelpunt. Ruim een op de drie werknemers in de sector heeft te veel stress, 14% vertoont symptomen van burn-out.

Ruim 30% van de werknemers in de voedingsindustrie is gedemotiveerd, tegenover gemiddeld 20% in alle sectoren.

Ook qua leermogelijkheden kan het in de sector beter: 28% van de werknemers heeft af te rekenen met onvoldoende leermogelijkheden (in Vlaanderen gemiddeld 18%). De voedingsnijverheid houdt niet helemaal gelijke tred met de Vlaamse arbeidsmarkt, die een systematische vooruitgang boekt in competentieontwikkeling en leermogelijkheden van werknemers.

De combinatie van werk en privé ten slotte blijkt minder zwaar door te wegen en is in de voedingssector niet significant verschillend van de Vlaamse situatie (respectievelijk 14% en 12%).

### WERKBAARHEID GEMONITORD

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor is een initiatief van de Vlaamse sociale partners, ontwikkeld door de Stichting Innovatie & Arbeid. Voor Brussel en Wallonië zijn geen eigen meetgegevens voorhanden.

#### WAT IS WERKBAAR WERK?

Werkbaarheid wordt geoperationaliseerd aan de hand van vier indicatoren:

- psychische vermoeidheid (werkstress),
- welbevinden in het werk (motivatie, werkbetrokkenheid),
- leermogelijkheden,
- werk-privébalans.

#### Risicofactoren

- werkdruk (werkvolume, werktempo ...),
- emotionele belasting,
- te weinig afwisseling in het werk,
- te weinig zelfstandigheid in het werk,
- te weinig ondersteuning door de directe leiding,
- belastende fysieke arbeidsomstandigheden.

Bron: Rapport Werkbaar werk in de voedingsnijverheid (2017) - SERV.

## HOE KOMT DAT?

Dit zijn de risicofactoren in de sector van hoog tot laag, zo geeft de werkbaarheidsmonitor aan:

- een hoge werkdruk (46% van de werknemers in de voedingsnijverheid, 37% op de Vlaamse arbeidsmarkt),
- routinematig werk (35% versus 24%),
- gebrek aan autonomie (32% versus 19%),
- zware fysieke belasting (27% versus 15%),
- te weinig steun van de directe leiding (15%),
- een negatieve relatie met de leiding (5%).

Qua emotionele belasting (bijvoorbeeld bij coördinatietaken) scoort de voedingssector beter dan het Vlaamse gemiddelde (9% versus 23%).

## ZIEKTEVERZUIM EN ANGST VOOR ONTSLAG

Ruim 7% van de werknemers uit de sector was in het afgelopen jaar drie of meer keer afwezig door ziekte of ongeval, ruim 12% was in het afgelopen jaar meer dan 20 dagen afwezig. Dat is niet significant verschillend van de Vlaamse arbeidsmarkt.

13% van de werknemers uit de sector heeft een sterke intentie om van werk te veranderen, wat ook overeenkomt met het Vlaamse arbeidsmarkt cijfer.

Wat sterk verschilt: ruim 6% van de werknemers in de voedingsindustrie denkt een hoog risico te lopen om in de nabije toekomst werkloos te worden, bijna het dubbele van de rest van de Vlaamse arbeidsmarkt.

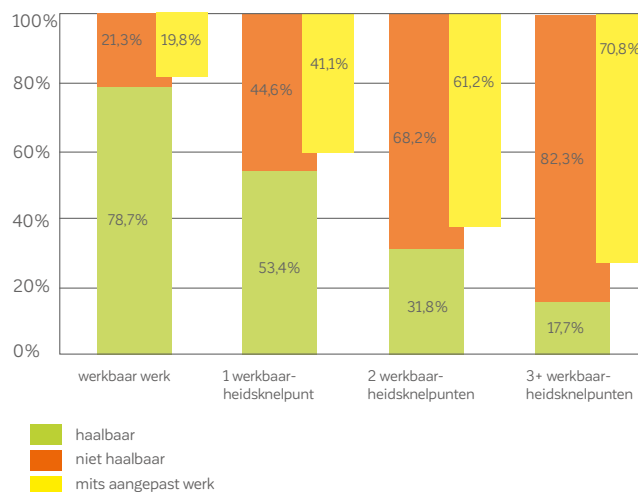
Bron: Rapport Werkbaar werk in de voedingsnijverheid (2017) - SERV.

## IS LANGER WERKEN HAALBAAR?

Hoe ervaren oudere werknemers dit alles? Op die vraag geeft de werkbaarheidsmonitor voor alle sectoren samen een antwoord. Naarmate hun werkbaarheidssituatie problematischer wordt, zijn ouderen meer vragende partij voor werkbaar werk, zo blijkt uit de volgende grafiek.

FIGUUR 1

**Werkbaarheidssituatie van 40-plussers op de Vlaamse arbeidsmarkt en hun inschatting van de haalbaarheid om door te werken tot het pensioen in de huidige job of mits aangepast werk**



Bron: Rapport Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 - werknemers.

Van de werknemers met een werkbare job blijkt 78,7% doorwerken tot het pensioen in de huidige job een haalbare opdracht te vinden. Dit aandeel neemt systematisch af naarmate betrokkenen met minder werkbaar werk te maken krijgen: van 53,4% bij één werkbaarheidsknep tot 17,7% bij drie of vier werkbaarheidsknepen. Parallel daarmee stijgt de vraag naar werkbaar werk.

## TOT 67?

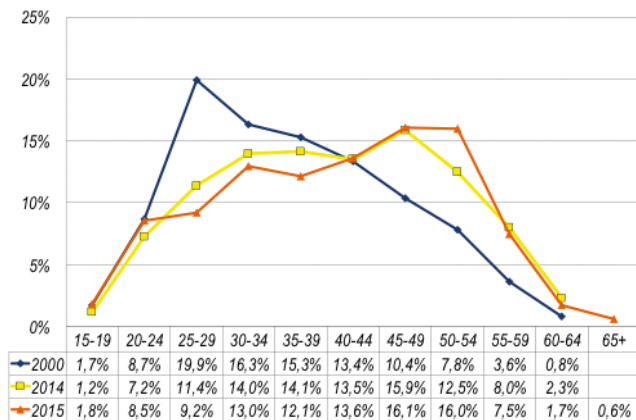
Werkbaar werk is een van de doelstellingen van de regering Michel I. Er moeten meer mensen aan de slag gaan en ze moeten langer aan de slag blijven. Deze regering verhoogde de pensioenleeftijd tot 66 jaar in 2025 en tot 67 jaar in 2030. Ze snoeide tegelijk zwaar in het tijdskrediet en het brugpensioen, die het voor mensen mogelijk maakten om voor de huidige officiële pensioenleeftijd van 65 jaar uit de arbeidsmarkt te stappen.

De regering wil wel een uitzondering toestaan op de verhoging van de pensioenleeftijd: wie een zwaar beroep heeft, zou minder lang moeten werken. Wat dit eventueel voor de voedingssector kan betekenen, valt nog af te wachten.

De volgende grafiek toont aan dat de leeftijd van de medewerkers in de voedingsnijverheid in stijgende lijn zit. Het wordt dus urgent om rekening te houden met een ouder wordende populatie.

FIGUUR 2

### Ontwikkeling van de leeftijdsstructuur in de voedingsindustrie



Bron: Verslag over de werkgelegenheid in de voedingsindustrie - CRB

## PORTRET WERKNEMER BELGISCHE VOEDINGSINDUSTRIE

- Twee op de drie werknemers zijn arbeiders.
- Ruim de helft is middengeschoold, ruim een kwart laaggeschoold, een klein kwart hooggeschoold.
- De geschooldheid neemt toe, maar de sector kent nog altijd een relatief laag opleidingsniveau in vergelijking met de Belgische industrie.
- De gemiddelde anciënniteit is met 10 jaar eerder laag (12 jaar in de hele industrie – cijfers van 2015).
- Vier op de tien arbeiders hebben wisselende werktijden, 27% werkt in ploegen.
- Drie op de tien arbeidsters en ruim een op de tien arbeiders werkt deeltijds.
- Bijna 8% van alle jobs gaat naar uitzendkrachten.
- De gemiddelde leeftijd van de werknemers is de afgelopen jaren gestegen.

Bron: Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 2017

## WERK WERKBAARDER MAKEN

Vele bedrijfsleiders beseffen dan ook maar al te goed dat een beleid rond werkbaar werk een brandende kwestie is. Ook nog omwille van een andere reden, zegt CEO Dirk Decoster van het aardappelverwerkende bedrijf Agristo: 'In West-Vlaanderen, waar er een hoge concentratie van voedingsbedrijven is, hebben we maar een werkloosheid van 3%. Jonge gemotiveerde mensen vinden, is tegenwoordig niet eenvoudig. We willen dus absoluut ook de expertise en de maturiteit van ouderen behouden. De productie in de voedingssector wordt steeds meer geautomatiseerd en computergestuurd, dus heel veel zware fysieke jobs vallen weg. Maar er is nog werk aan werkbaar werk, voor jong en oud.'

De tien sporen die volgen, wijzen u de weg.





The background of the slide is a close-up photograph of numerous speckled eggs, likely quail or similar small birds, arranged in a dense, overlapping pattern. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter, creating a warm, monochromatic aesthetic. The text is positioned in the upper left quadrant of the slide.

**SPOOR 1:  
OPLEIDINGS- EN LOOPBAANBELEID**



## SPOOR 1: OPLEIDINGS- EN LOOPBAANBELEID

*Opleiding helpt werknemers om hun werk beter te doen en mee te kunnen met de veranderingen op de werkvloer, een loopbaan lang. Het voorkomt ook dat een bedrijf werknemers verliest bij nieuwe technologische en andere evoluties. Op het vlak van opleiding kan de sector nog een tandje bijsteken.*



**V**olgens de werkbaarheidsmonitor doet de sector het qua leermogelijkheden niet goed: 28% van de werknemers vindt dit een probleem tegenover gemiddeld 18% in Vlaanderen. Slechts 42% van de werknemers in de sector nam het voorbije jaar deel aan een bijscholing of bedrijfstraining, tegenover 58% in alle sectoren.

En toch, 1,3% van de gepresteerde arbeidstijd moeten bedrijven besteden aan vorming, zo is vastgelegd in het vorige sectoraal akkoord. Het nieuwe akkoord wil dat optrekken naar drie en later vijf dagen vorming per jaar per voltijdsequivalent. Competentiebeleid en loopbaanbegeleiding staan ook als mogelijke actiepunten aangestipt in cao 104.

### EEN OPLEIDINGSPROGRAMMA VOOR ELKE FUNCTIE

In voedingsbedrijven is er een sterke trend van handenarbeid naar technische en technologische functies die ook voortdurend evolueren. In de bedrijven van deze verkenning zijn opleiding en vorming aan de orde van de dag.

Veel bedrijven werken een heus opleidingsbeleid en een vormingsplan uit. Ze willen de opleidingen zo efficiënt mogelijk organiseren en optimaal laten renderen voor alle medewerkers. Voor elke functie is er een functiebeschrijving, een competentieprofiel en een eigen opleidingsprogramma. Naast de functiegebonden opleidingen en de klassiekers als hygiëne, voedselveiligheid en veiligheid op het werk, kunnen mensen opleidingen volgen zoals EHBO of brandbestrijding. Anderstaligen die ploegchef willen worden, krijgen de kans om Frans of Nederlands te leren.

### PORTFOLIO

Bedrijven houden in hun opleidingsbeleid voortdurend de vinger aan de pols. Bij *Agristo* bijvoorbeeld worden de gegevens over de opleiding van medewerkers opgeladen in een portfolio op het digitaal platform, een bedrijfseigen tool die het bedrijf in licentie heeft. Ann Desplenter, hr-verantwoordelijke Agristo: 'Zo kunnen we continu volgen of de nodige competenties in een

team aanwezig zijn. Het vormt ook een borging in de audits voor onze klanten en voor officiële instanties: niet alleen de schoolse opleiding telt, maar ook de opleiding die het bedrijf aanbiedt.'

*Delacre* bekijkt elk jaar systematisch de opleidingsbehoeften en organiseert op basis daarvan de opleidingen. Men doet intern en extern een oproep tot kandidaturen voor opleidingen. Kandidaten volgen een assessment en de geselecteerden worden gevormd in de schoot van de onderneming.

## OOK KORTGESCHOOLDEN WORDEN OPGELEID

Bij veel bedrijven gaan de meeste opleidingen over nieuwe technologieën, ook voor de kortgeschoolden, zegt hr-director Françoise Bayart van *Lutosa* in Leuze: 'We hebben bijvoorbeeld camera's ingevoerd om de kwaliteit van aardappelen te controleren en daarover hebben we voor de betrokken werknemers demonstraties gegeven. In de logistiek zijn de heftruckchauffeurs onlangs opgeleid om met een scherm te werken, want we hebben een kade geïnstalleerd waar automatisch kan worden geladen en gelost. Het is niet ingewikkeld, er is enkel een knop om vooruit of achteruit te gaan. Maar voor sommigen was het de eerste keer dat ze met een scherm werkten, ze hadden een zekere geruststelling nodig dat het wel zou lukken.'



*'We weten dat de omschakeling naar een nieuw computersysteem een grotere impact kan hebben op oudere werknemers en voorzien voor hen in extra opleidingsuren.'*

*Nadine Claes, hr-manager Imperial*

## EXTRA ICT-OPLEIDING VOOR OUDEREN

Een gelijkaardig verhaal bij *Imperial Meat Products*. Hr-manager Nadine Claes: 'We zijn overgestapt naar een nieuw computersysteem. Alle medewerkers op de vloer krijgen daar vandaag mee te maken en ze hebben daarvoor allemaal een opleiding gekregen, bijvoorbeeld om te leren werkorders te openen en af te sluiten. We houden rekening met het feit dat deze omschakeling een grotere impact kan hebben op oudere werknemers en voorzien voor hen in extra opleidingsuren. De opleidingen vinden altijd plaats binnen de werkuren.'

Ouderen ervaren het vaak als een vorm van respect dat ze nog opleidingen mogen volgen in het bedrijf. Zo ook bij *Milcobel*, zegt ACV-afgevaardigde Luc Van den Bossche: 'Wij als ouderen kunnen nog opleidingen volgen, ook nu in het nieuwe gedeelte van de fabriek. Dat vind ik een teken van waardering. Alle productiemedewerkers en technische medewerkers volgen hier constant opleidingen, want er verandert veel. De mensen kunnen doorgroeien naar verschillende jobs, wat het werk aangenaam maakt.'



*‘De voordelen van de opleiding voor werknemers aan de verpakingslijn zijn duidelijk: de machine ligt minder lang stil en de betrokken medewerkers zijn minder gefrustreerd.’*

*Cecile Broens, hr-verantwoordelijke Delacre*

## INTERN/EXTERN

De opleidingen kunnen plaatsvinden buiten het bedrijf, maar steeds vaker kiezen voedingsbedrijven voor opleidingen op maat in het eigen bedrijf. Ze doen dat met een externe lesgever of een interne opleider, vaak in een systeem van ‘leren op de werkvloer’, ‘training on the job’.

Zo was er bij *Delacre* een opleidingsproject op de werkvloer voor de werknemers die machines bedienen in de verpakingsafdeling, vaak vrouwen die geen notie hadden van techniek. Ze leerden tijdens de opleiding beter begrijpen hoe hun machine werkt. Nu kunnen ze de oorzaak van bepaalde pannes zelf vinden en bij kleinere pannes het nodige doen zonder de hulp van een elektromechanicus. Ze kunnen ook beter uitleggen wat er scheelt bij een zwaardere panne. Het resultaat is duidelijk: de machine ligt minder lang stil en de betrokken medewerkers zijn minder gestresseerd. Voor het bedrijf is deze vorming een investering op lange termijn, zo stipt de hr-manager aan.

## E-LEARNING IN DE LIFT

Een aantal bedrijven zet in op leren los van tijd en plaats: e-learning. Zo is *Poco Loco* onlangs in de hogeschool Howest in Kortrijk gaan kijken of het met virtual reality mensen sneller bepaalde zaken kan laten leren in een virtuele omgeving.

Het bedrijf heeft sinds enkele jaren ook een e-learning-programma voor de vijf grootste opleidingen. Hr-manager Geert Van Cauwenberge: ‘Een aantal opleidingen gaven we vroeger klassikaal. Mensen moesten op een vast moment naar de opleiding komen, aansluitend op hun dienst. Dankzij e-learning kunnen ze dat programma volgen wanneer het hen past. Een voorbeeld: ze moeten om de twee jaar de HACCP-opleidingen volgen. Als die twee jaar bijna voorbij zijn, krijgen ze een bericht dat ze dat de komende weken moeten doen. Dat geeft flexibiliteit aan de werknemer en aan het bedrijf. Er is wel een groepje mensen dat moeite heeft met de pc, hooguit tien mensen. Die worden dan begeleid door de personeelsdienst. De uren voor de e-learning worden gewoon betaald, zoals we dat vroeger deden voor de klassikale opleidingen.’



## PRIMEUR: EVC-PROJECT IN HET BEDRIJF

Een andere nieuwigheid: *Delacre* heeft als eerste in de sector een project opgezet om in het bedrijf tests te doen voor de erkenning van verworven competenties (EVC). Dat is ook een van de mogelijke pistes die vermeld staan in de cao 104. Hr-verantwoordelijke Broens: 'We hebben heel veel tijd gestoken in het uitschrijven van alle competenties, zonder dat dit onmiddellijk veel opbracht voor ons bedrijf. We hebben dat vooral gedaan uit erkentelijkheid voor onze medewerkers die nooit een diploma hebben gehaald. Als ze hier ooit willen vertrekken, hebben ze nu een officieel bewijs van hun competenties. Maar het project heeft een jaar geduurd en het heeft ons als bedrijf niets opgeleverd. Momenteel hebben we andere prioriteiten. Ik zie dat het wel belangrijk kan zijn voor bedrijven die herstructureren. Zo ken ik een bedrijf dat vertrekkend personeel voorstelde om hun competenties te laten valideren.'

## CAMPAGNE 'MEER VAN JEZELF'

Het reglement van de campagne van FNV-Cargill Cocoa stipuleert onder meer:

- Werknemers mogen onvoorwaardelijk 750 euro + btw vrij besteden aan een opleiding voor een (toekomstig) beroep, een hobby en/of vitaliteit: Engels, tangodansen, parachutespringen, klussen in huis, lezen en schrijven voor laaggeletterden, ICT, rijbewijs ...
- De eventuele meerprijs wordt door de werknemer zelf betaald.
- Iedereen krijgt de kans om het belang in te zien van zich ontwikkelen, nieuwe vaardigheden leren of interesses verdiepen.
- De activiteit vindt plaats in de vrije tijd.
- Mensen worden ingelicht tijdens een infosessie. Wie niet weet wat hij wil ontwikkelen, kan dat in een gesprek met de FNV-loopbaanadviseur ontdekken.
- Een evaluatie van het project volgt na afloop.

## WAT WIL JE LEREN?

Het opleidingsbeleid moet niet alleen aansluiten bij de opleidingsbehoeften van de onderneming, maar ook bij die van de werknemer. Een aantal bedrijven ziet daar expliciet op toe. *Agristo* organiseert jaarlijks functioneringsgesprekken met de bedienden, waarin de plannen aan bod komen voor hun verdere loopbaan en de opleidingen die daarvoor nodig zijn. Dat zullen ze binnenkort ook voor de arbeiders doen, zegt financieel en hr-directeur Hannelore Raes: 'We zullen leidinggevenden vormen om die gesprekken op een goede manier te voeren. Voor de arbeiders zijn er informele functioneringsgesprekken, maar die willen we formaliseren, gekoppeld aan een beter gestructureerd opleidingsbeleid en loopbaanbeleid.'

## OOK BLOEMSCHIKKEN OF MOTORRIJDEN

Zich ontwikkelen, opleidingen volgen, nadenken over hun mogelijkheden op lange termijn: niet elke werknemer loopt daar warm voor, zo ervaren bedrijven.

De Nederlandse vakbond FNV wil daar wat aan doen. De bond is recent gestart met een nieuwe campagne, zegt FNV-verantwoordelijke voor de zoetwarenindustrie en zetmeel- en oliefabrikanten Jos Hendriks: 'We willen mensen stimuleren om te leren en te veranderen. Werknemers mogen daarom een cursus volgen die hen interesseert, om het even wat: bloemschikken, yoga, chocolade maken, motorrijden in de bergen ... Als ze zo ontdekken dat dat leuk kan zijn, kunnen ze zich ook gaan ontwikkelen richting duurzame inzetbaarheid op het werk.'



## WAT WIL IK NOG MEER?

Patricia Faber, beleidsadviseur bij FNV, begeleidde deze ontwikkelcampagne bij de Nederlandse cacao­fabrikant *Cargill Cocoa* tot eind 2016. Die campagne, voortvloeiend uit een cao-af­praak, ont­stond in co­creatie met de vak­bonden, de kaderleden en de hr-dienst van het bedrijf. Ongeveer 65% van de beoogde werknemers heeft deel­ge­no­men. Ze vindt dit een nieuwe interessante aanpak: ‘Voor wie al vele jaren hetzelfde beroep doet, rijst de vraag: wat wil ik nog meer? Nu zijn veel mensen gedemotiveerd over scholing die moet, terwijl bedrijven mensen in beweging willen krijgen. We leggen met dit project de drempel voor scholing en ontwikkeling zo laag mogelijk en vergroten de zeggenschap over de eigen ontwikkeling. Het is niet speciaal bedoeld voor ambitieuze mensen die hogerop willen geraken, wel voor de groep die minder vertrouwd is met scholing. Zij kunnen gaan zoeken waar ze energie in vinden, iets leren wat ze nog niet kennen en zo meer zelfvertrouwen op­bou­wen. De vraag: ‘Wat wil ik nu?’, kunnen werknemers nadien ook stellen voor de eigen loopbaan, tijdens de functionerings- en ontwikkel­gesprekken die in Nederland ook voor arbeiders standaard zijn. Deze nieuwe aanpak geeft soms een cultuurshock bij het management en de human resources. Maar het zit goed, er komt nu ook vraag naar het project vanuit andere voedings­bedrijven.’

Ook Tom Gibcus, hr-manager van Cargill is zeer positief over dit project. Hij wijst er bovendien op dat het in een breder kader plaatsvond: ‘Dit was een campagne van human resources, die aansloot op een campagne van de plantmanagers om na te denken over de samenwerking binnen en tussen de ploegen, om te komen tot een schoner en veiliger bedrijf. Dat kan alleen maar als mensen leren nadenken over wat ze willen en kunnen en in beweging leren komen. We vonden de campagne heel succesvol en gaan dit ook doen voor het kantoorpersoneel en voor onze andere locaties.’

## ALIMENTO LEIDT OP, ADVISEERT EN FINANCIERT

### Opleidingen voor arbeiders en bedienden, in alle functies:

- algemene opleidingen, bijvoorbeeld techniek of talen,
- verplichte opleidingen, bijvoorbeeld in het kader van de voedselveiligheid of voor attesten van heftruck­chauffeurs,
- niches, bijvoorbeeld basiscursussen voedings­technologie voor specifieke subsectoren.

Hiervoor werkt Alimento samen met ruim driehonderd opleidingspartners op maat van uw bedrijf.

### Advies over opleiding en leren:

- een opleidingsplan opmaken,
- werkinstructies en didactisch materiaal ontwikkelen,
- functionerings- en evaluatie­gesprekken opzetten.

### Extra opleidingsbudget voor jongeren en bij ontslag:

- Alimento geeft een opleidingsbudget van 2.500 euro voor jongeren en voor mensen die ontslagen zijn.

*‘Nu zijn veel werknemers gedemotiveerd over scholing die moet, terwijl bedrijven mensen in beweging willen krijgen.’*

*Patricia Faber, FNV*





# SPOOR 2: COACHING VOOR LEIDINGGEVENDEN





## SPOOR 2: COACHING VOOR LEIDINGGEVENDEN

*Teamleiders zijn cruciaal in een bedrijf. Ze moeten ervoor zorgen dat de gevraagde resultaten op tafel liggen. Ze hebben ook een grote impact op de sfeer op de werkvloer, op het welbevinden van medewerkers en op hun kansen om door te groeien. Kortom, teamleiders kunnen werkbaar werk maken of kraken.*



In heel wat voedingsbedrijven zijn teamleiders doorgegroeid vanuit uitvoerende functies. Leidinggeven is dan nieuw. Ze worden het aanspreekpunt voor het management én voor hun medewerkers. Tussen hamer en aambeeld, niet altijd een comfortabele positie. Naast hun inhoudelijke en technische competenties hebben ze leidinggevende en sociale competenties nodig. Maar hebben ze die wel altijd?

### COMMUNICATIEVE BAZEN A.U.B

Heel wat bedrijven beseffen dat hier werk aan de winkel is. Ook bij de West-Vlaamse vestigingen van *Milcobel* is dat het geval. Een enquête bij werknemers over sociale risico's bracht verbazende bezorgdheden aan het licht, zegt Martin De Sutter, hr-manager van Milcobel West-Vlaanderen: 'We kregen geen klachten over zware arbeidssituaties en ergonomie, maar de vraag naar meer communicatie en een positieve, coachende leiderschapsstijl, in alle sites. We deden er al wel iets rond, maar misschien te veel ad hoc. Nu willen we een echt beleid voeren gericht op een positief werkklimaat: hoe ga ik als leidinggevende om met mensen, hoe kan ik mensen bijsturen rond motivatie, inzet of absentieisme?'

### LEIDINGGEVEN KAN JE NIET ZOMAAR

Ook *Delacre* heeft zo'n beleid ontwikkeld. Daar krijgen de verantwoordelijken van de verpakkingsafdeling geregeld een coaching rond management: de rol van de manager, conflict-beheer, een evaluatiegesprek voeren, de samenhang van de ploeg. Hr-verantwoordelijke Cecile Broens: 'Onze first line managers én hun vervangers krijgen individuele coaching-gesprekken. De psycholoog van een externe dienst maakt een analyse van de persoonlijkheid van de leidinggevende, met zijn positieve punten en zijn verbeterpunten. We willen vooruitgang boeken op die verbeterpunten en tegelijk de cohesie versterken

tussen de verschillende ploegen. Dat kost ons 100.000 tot 120.000 euro per jaar, de kosten van de werkuren niet meegerekend. We zien dat evenwel als een langetermijn-investering.'

Yvonne Maucler (ACV) heeft evenwel bedenkingen: 'Het is positief dat het leidinggevend personeel een opleiding krijgt om conflicten aan te pakken. Maar daarmee is niet alles opgelost. Het belet niet dat intussen de werkdruk toeneemt en dat de werknemers meer onder stress staan.'



## HELP, VERANDERING!

Ook *Lutosa* leidt zijn leidinggevend op. Sinds een vijftal jaar is er veel aandacht voor de vorming van het middelmanagement. Ze gaan drie dagen buitenshuis om ervaringen uit te wisselen en bij te leren. Thema's zijn onder meer: communicatie, actief luisteren, omgaan met conflicten, mensen onthalen die terugkeren uit ziekteverlof, omgaan met verandering op het werk. Françoise Bayart: 'Omgaan met verandering is voor sommige medewerkers een heel moeilijk punt. Ze zijn hier 25 of 30 jaar geleden begonnen in een kleine familiale onderneming en nu werken ze op een site met meer dan zeshonderd werknemers. Niet iedereen wordt daar vrolijk van.'

Leidinggevend van laag tot hoog zijn in vele bedrijven een aanspreekpunt voor de werknemers. Zo ook bij *Lutosa*, zegt Françoise Bayart: 'We vragen dat mensen met hun problemen eerst naar hun directe leidinggevende gaan, maar als dat geen oplossing biedt, staan nog andere deuren open, en dat weten ze: de deur van hr, van de manager, van de directeur-generaal. En vanuit alle functies in het bedrijf komen ze daar soms effectief over de vloer.'



*'Alle leidinggevend in de productie zijn klaargestoomd om met elke medewerker vier keer per jaar een gesprek te hebben.'*

*Geert Van Cauwenberge, hr-manager Poco Loco*

## COACHING + OPLEIDING + EXAMEN + TERUGKOMDAGEN

Ook *Poco Loco* zet in op de vorming van leidinggevend met een intensief traject, al sinds een tiental jaar. Vanaf het niveau van ploegbaas, dus zodra iemand andere mensen aanstuurt.

Elke nieuwe leidinggevende volgt een traject. In eerste instantie wordt hij gecoacht door een externe coach over onder meer delegeren en feedback geven. Dan volgt hij een opleiding van vijf dagen, verspreid over een aantal weken, en daarna opnieuw coachingsessies. Tijdens zijn eerste evaluatiegesprekken met medewerkers op de vloer wordt hij geobserveerd door de externe coach, die hem daarover nadien feedback geeft. Als ook dat positief is, mag hij effectief mensen gaan leiden. Nadien is er jaarlijks een terugkomdag voor leidinggevend rond een thema dat ze zelf mogen kiezen. Hr-manager Geert Van Cauwenberge: 'Populaire thema's zijn gesprekken met de medewerkers, time management, omgaan met werkdruk en stress. In totaal zitten er in de onderneming zeventig of tachtig mensen in dat traject.'

## ALIMENTO LEIDT LEIDINGGEVENDEN OP

Mensen aansturen, daar komt heel wat bij kijken. Als je leiding moet geven aan oud-collega's, is het vaak extra moeilijk. Alimento organiseert opleidingen voor leidinggevenden over persoonlijke vaardigheden zoals beter leiding geven, omgaan met conflicten en feedback geven.

## GOEDE SCORES

Van Cauwenberge wil niet gezegd hebben dat daarmee alle problemen rond leidinggeven zijn opgelost, maar er is verbetering merkbaar: 'Het is een feit dat we met dit traject de manier van leidinggeven bij iedereen naar een hoger niveau tillen. We doen om het jaar een bevraging bij het personeel, onder meer over de leidinggevenden. Doorgaans zit dat goed. We zien dat we ver boven de benchmark scores binnen en buiten de groep.'

Bram Vanacker, ACV-afgevaardigde, heeft zelf de opleiding voor leidinggevenden gevolgd. Hij vindt het een goed initiatief dat rendeert: 'Leren omgaan met mensen is heel belangrijk. Sommige leidinggevenden zijn technisch zeer goed, maar niet altijd sociaal vaardig. Nu moet je om leiding te geven een examen doen en tonen dat je de capaciteiten hebt om leiding te geven en goed met mensen om te gaan. Nadien zijn er ook de terugkomdagen. Dat is voor iedereen in de onderneming een pluspunt.'

*'Nu moet je om leiding te geven een examen doen en tonen dat je de capaciteiten hebt om leiding te geven en goed met mensen om te gaan.'*

*Bram Vanacker, ACV-afgevaardigde Poco Loco*

## VIER GESPREKKEN PER JAAR

De leidinggevenden in de productie zijn dan ook klaargestoomd om met elke medewerker vier keer per jaar samen te zitten. Van Cauwenberge: 'Het gaat om drie korte gesprekken van ongeveer een kwartier en één langer klassiek evaluatiegesprek. Dat is een vrij uniek systeem. Heel laagdrempelig, er hangen ook weinig registratiesystemen rond. Waarom we daarmee begonnen zijn? In een ver verleden klaagden de medewerkers dat de leidinggevenden nooit tijd hadden voor hen. Problemen sijpelden niet door tot bij het management, de werkvloer stond onder druk en kon zich niet laten horen. Zo is dat ontstaan, eerst zelfs met zeven gesprekken per jaar. De resultaten daarvan kan je niet precies meten, maar ongetwijfeld verklaart het mee de hoge scores in onze jaarlijkse werknemersenquête, waaraan negen op de tien werknemers deelnemen.'



## MEER DAN EEN SCHOUDEKLOPJE

De gesprekken zijn ook een middel om bepaalde basiskennis te testen, bijvoorbeeld rond veiligheid. Vooral voor de nieuwere mensen is dat nuttig, voor de ouderen is dat minder van belang vindt Ruric Titeca, ABVV-afgevaardigde: 'In de gesprekken komt aan bod wat je goed doet in je werk en wat je kan verbeteren. De nadruk ligt dikwijls wel op dat schouderklopje. Ik hoor bijvoorbeeld altijd dat ik goed geordend en heel efficiënt werk. Daardoor heb ik tijd over om te babbelen, wat ze dan weer een negatief punt vinden. Bij sommigen, bijvoorbeeld bij de mensen die niet goed Nederlands kennen, is het goed dat ze in die gesprekken bepaalde zaken nog eens herhalen. Je kan ook aangeven dat je eens iets anders wil doen, bijvoorbeeld als je aan een andere machine wil werken. Dan kan je daarvoor een opleiding krijgen. Zelf volg ik nu de EHBO-opleiding, die overdag plaatsvindt. Dan word ik vrijgesteld van mijn werk 's nachts.'

De korte gesprekken kunnen tot structurele oplossingen leiden in het bedrijf, zegt Bram Vanacker van het ACV: 'Voor veiligheid en ergonomie komen daar soms verbeterpunten uit. Soms blijkt ook dat bepaalde leidinggevendenden beter geschikt zijn voor andere taken dan leidinggeven. Dat is interessant, want er gebeurt echt wat met de zaken die uit die gesprekken naar voren komen.'

## EVALUATIEGESPREKKEN VOOR ARBEIDERS EN BEDIENDEN

*BioWanze* is een bedrijf in Wanze met honderdttwintig werknemers, dat naast bio-ethanol onder meer gluten en zemelen produceert.

Daar hebben de leidinggevendenden die minstens twaalf mensen aansturen, een opleiding gekregen om evaluatiegesprekken te voeren met de werknemers, zowel arbeiders als bedienden. Dat kadert in de gelijke behandeling van beide groepen. De eerste ronde evaluatiegesprekken is nu voorbij.

*'De leidinggevendenden hebben een opleiding gekregen om evaluatiegesprekken te voeren met de werknemers, waarbij ze ook een individueel te behalen doelstelling afspreken. Die verhoogt de betrokkenheid en de resultaten.'*

*Marie Delchambre, hr-manager BioWanze (vestiging Wanze)*





## WELK DOEL WIL IK BEHALEN?

Zo'n gesprek duurt een uur tot anderhalf uur. De werknemer bereidt zijn evaluatie voor aan de hand van een zelfevaluatie op tien criteria, waaronder veiligheid, gedrag, attitude en kennis. Hij wordt ook geëvalueerd op een individuele doelstelling die hij zelf bepaalt in overeenstemming met zijn manager.

Iemand kan bijvoorbeeld een bepaalde sectie van zijn werk die hij niet goed kent, verbeteren en daarvoor een opleiding volgen. Of meer polyvalent worden. Of activiteiten ontwikkelen om de veiligheid te verhogen, zoals didactische panelen maken voor bepaalde manoeuvres. Iemand kan zijn doelstelling bereiken op vier niveaus. Het hoogste niveau halen, betekent: een voorbeeld zijn voor je collega's en hen duidelijk kunnen uitleggen hoe ze hetzelfde kunnen doen.

Marie Delchambre, hr-manager van de vestiging in Wanze: 'Het grote voordeel is dat de werknemer zich betrokken voelt bij zijn doelstelling en dus een beter resultaat neerzet. Als hij zijn doelstelling haalt, koppelen we daar een beloning aan. Hij krijgt een loonsverhoging van 0,5% tot 2% op niveau 2, en van 1,5% tot 6% op niveau 4. Mensen van wie het loon nog in de startfase zit, kunnen relatief meer bijverdienen als ze hun doelstelling halen dan zij die reeds een bepaalde loonevolutie achter de rug hebben.'

De doelstelling wordt op het einde van het gesprek door de werknemer ondertekend. Als de medewerker om de een of andere reden de doelstelling niet meer kan bereiken, is een tussentijds overleg mogelijk. Men kan dan een andere doelstelling kiezen of een lager niveau vooropstellen.

## PLUS- EN MINPUNTEN

Patrice Benlakhal is afgevaardigde voor de socialistische bediendenvakbond. Hij vindt het systeem positief: 'Er kan discussie zijn tijdens het evaluatiegesprek, maar men komt altijd tot een overeenkomst. Ik zie op geen enkel vlak een probleem dit eerste jaar. Alles verloopt correct. Tien bedienden hebben niveau 2 gehaald, veertig niveau 3 en zeven niveau 4. Dat geeft geen concurrentie. Vaak profiteren andere en nieuwe medewerkers, en zelfs het hele team van de doelstellingen die een collega wil waarmaken.'

Zijn collega van de socialistische arbeidersvakbond, Simon Kerckhofs, is niet zo enthousiast over de impact van het evaluatiesysteem op de arbeiders: 'Veel zaken gaan goed de eerste keer, maar ik merk toch ook risico's. Veel arbeiders zijn wantrouwig. De doelstellingen kunnen hen extra onder druk zetten, want wat als er iets fout loopt en ze hun doelstelling niet kunnen halen? Daarom kan er ook discussie ontstaan tussen collega's: wie heeft er hier iets verkeerd gedaan? Zelf kan ik ermee leven dat een collega een betere score heeft gehaald dan ik, maar dat is niet bij iedereen zo. Sommigen zijn jaloeus en vinden dat de collega's met de beste scores in bepaalde gevallen het werk maar moeten doen of de zaken maar moeten oplossen. Een paar mensen waren zeer ontgoocheld omdat ze geëvalueerd zijn op basis van hun oude posten. De evaluatiegesprekken hebben dus lang niet altijd bijgedragen tot een betere werksfeer. Ik heb het gevoel dat men via deze weg vooral het bedrijf wil ontwikkelen en de mensen beter wil laten presteren zonder het aantal medewerkers uit te breiden. Aan de andere kant: de arbeiders zijn wel tevreden dat hun inkomen met dit systeem verhoogt. Men heeft een serieuze projectie gemaakt van de lonen in de Luikse regio en op basis daarvan zijn de verhogingen berekend.'

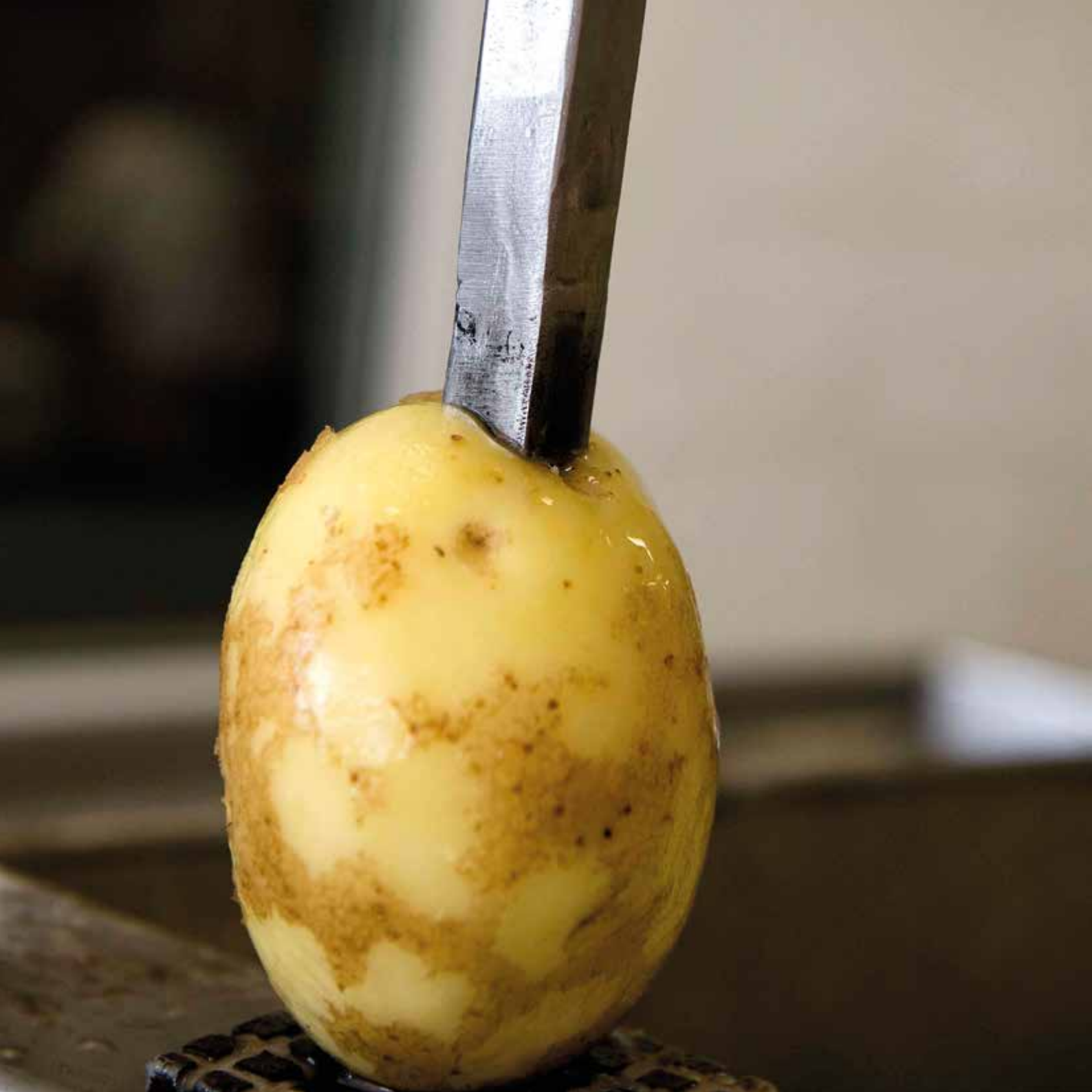






# SPOOR 3: ONTHAAL VAN NIEUWE MEDEWERKERS





## SPOOR 3: ONTHAAL VAN NIEUWE MEDEWERKERS

*Met een goed onthaalbeleid laat je werknemers optimaal instromen. Nieuwkomers integreren sneller, voelen zich beter in hun vel en krijgen sneller hun job onder de knie. Een onthaalbeleid (of het gebrek daaraan) heeft ook veel impact op de huidige werknemers. Het is dus cruciaal voor iedereen.*

Een ervaren medewerker (peter/meter) die nieuwkomers begeleidt is verplicht door het KB van 25 april 2007. Maar in de praktijk loopt dit niet altijd van een leien dakje. Nogal wat bedrijven worstelen met het onthaal van nieuwe medewerkers, in de praktijk vooral uitzendkrachten. Hun aantal stijgt in de sector, zo blijkt uit cijfers van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (vergelijking 1999-2015). Voor de vaste medewerkers kan het belastend zijn hun onthaal telkens weer te moeten opnemen. En als een uitzendkracht een fout maakt, kan dat flink wat stress geven op de werkvloer.

Een goed onthaalbeleid van nieuwelingen kan werk werkbaarder maken voor nieuwelingen én anciens.

---

*‘Peters en meters zorgen voor beter opgeleide mensen en dus voor een normering van de werkdruk, wat een positief effect heeft op iedereen.’*

*Nadine Claes, hr-manager Imperial*

---

### PETERS EN METERS

Nieuwe interims krijgen een peter of meter die zorgt voor hun introductie en een eerste opleiding op de vloer. Zo ook bij *Imperial Meat Products*, zegt hr-manager Nadine Claes: ‘We hebben een externe firma aangetrokken om in alle vestigingen de peters en meters voor deze rol op te leiden. Peters en meters zorgen immers voor beter opgeleide mensen en dus voor een normering van de werkdruk, wat voor iedereen een positief effect heeft, ook voor de oudere werknemers.’

Het bedrijf wil nog meer inspanningen doen om hen in te werken, zegt Nadine Claes: ‘Binnenkort hebben we in *Comby* een ‘onboarding’ door een externe partner. Zij zal twee dagen de flow van een nieuwe interim volgen: hoe gebeurt de introductie, waar moet die persoon werken, welke informatie krijgt die over veiligheid en kwaliteitsnormen, wat ontbreekt er? De bedoeling is om een universeel opstartprogramma voor elke medewerker samen te stellen. In *Amando* zijn we gestart met een proefproject. Een nieuwe interim begint samen met zijn meter of peter een half uur vroeger in betaalde tijd. Hij krijgt de nodige informatie in de kantine, zodat hij nadien rustig aan zijn werkpost van start kan gaan. Die meter of peter blijft ook in de afdeling een belangrijk aanspreekpunt, zeker de eerste weken.’

## BETAALD PROEFDRAAIEN

*Poco Loco* werkt elke dag met vijftig tot zestig interims (fulltime-equivalenten). Vroeger moesten zij vanaf het eerste moment voor honderd procent meedraaien. Nu wil het bedrijf hen eerst de nodige opleiding geven, zegt Geert Van Cauwenberge: 'Een interim voor verpakkingsactiviteiten bijvoorbeeld, zal als deel van het selectieproces gedurende drie uur de inpakpost bemannen, terwijl de vaste inpakker over zijn schouder meekijkt en hem informeert en begeleidt bij zijn werk. Die drie uur worden ze beiden betaald. De interim kan zien of Poco Loco en die functie bij hem passen en omgekeerd. Met input van de vaste inpakker wordt hij geëvalueerd door de leidinggevende, die dan beslist over de aanwerving. We willen voorkomen dat de mensen na de eerste werkdag teleurgesteld afdruipe[n].'

Bram Vanacker (ACV) vindt dit een duidelijke stap vooruit: 'Nu weten ze waaraan ze beginnen. We hebben hier ooit een interim gehad die bijna gek werd van het werk hier. Hij is over de poort gekropen om buiten te geraken, terwijl hij gewoon op de knop kon duwen om naar buiten te gaan. Hij was compleet in paniek. Zulke situaties zijn echt verleden tijd.'



---

*'Dat interims betaald mogen proefdraaien, is een positieve zaak. Nu weten ze waaraan ze beginnen.'*

*Bram Vanacker, ACV-afgevaardigde Poco Loco*

---

## WIE MAG TUTOR WORDEN?

Vroeger lieten bedrijven doorgaans vrijwilligers peter of meter, of tutor worden. Nu selecteren ze hun kandidaten. Eerst een infosessie, dan een individueel gesprek om te kijken of ze geschikt zijn voor de job, bijvoorbeeld of ze geduld hebben en informatie kunnen overbrengen. En tot slot een opleiding.

Bij *Delacre* zijn de tutors zelf interims, want het Delacre-personeel is doorgaans met vakantie als de interims beginnen. Dat maakt de keuze van de tutors er niet makkelijker op. Sandra Hanquet (ACLVB): 'Per productielijn en per ploeg is er een lijst van interims. Die werd vroeger bij het begin van het seizoen opgesteld volgens anciënniteit. Nu kijkt men naar het aantal dagen dat iemand effectief heeft gewerkt, niet naar het aantal jaren dat hij dat al doet. Zo krijgen jongere interims meer kansen om tutor te worden, wat de ouderen en het Delacre-personeel niet altijd in dank afnemen.'

## TIJDELIJKE JOBS IN DE VOEDINGSSECTOR

In de bedrijven van de voedingsnijverheid zijn er gemiddeld bijna 13% tijdelijke werknemers. Bijna 8% daarvan is uitzendkracht.

Vrijwel elke medewerker begint als interim. Maar verder zijn er grote verschillen tussen bedrijven. Een aantal bedrijven stelt een vast contract in het vooruitzicht binnen een bepaalde tijd. Andere bedrijven blijven jarenlang met dezelfde interims werken.

De sectorale cao 2017-2018 verplicht bedrijven met een syndicale afvaardiging om in een cao afspraken te maken over werkbaarheid met verplichte aandacht voor uitzendarbeid.



## TWINTIG JAAR TUTORAAT

*Lutosa* heeft in de sector misschien wel de langste ervaring met de organisatie van tutoraat. Al meer dan twintig jaar, dus lang voor het wettelijk verplicht was, is het bedrijf ermee bezig. Hr-director Françoise Bayart: 'Dat komt omdat Lutosa groeit en regelmatig rekruteert. Het aantal personeelsleden is de laatste twintig jaar op deze site in Leuze meer dan verdubbeld, van een kleine driehonderd naar meer dan zeshonderd mensen. Het is dan ook logisch dat we een initiatief hebben uitgewerkt om de nieuwe medewerkers op te vangen.'

Iemand die aan de band werkt en bijvoorbeeld de controle doet van aardappelen, wordt de eerste dag begeleid door de ploegbaas. Die legt hem het werk uit aan de hand van fiches met voorbeelden, zoals welke aardappelen verwijderd moeten worden.

De meeste functies waarvoor vandaag wordt angeworven, zijn evenwel de bedieningsmachinisten van de verpakkinglijn en andere complexe functies. Daarvoor is een uitgebreid systeem van tutoraat uitgewerkt. Momenteel heeft de site veertig tutors voor acht verschillende beroepen, in de verschillende ateliers en in de verschillende ploegen. De nieuwe medewerkers zijn altijd interims.

## TWEE MEDEWERKERS VOOR ÉÉN FUNCTIE

De tutor en de nieuweling zijn met twee om één functie uit te voeren gedurende in principe zes maanden. De tutor doet de machine draaien en geeft tegelijk uitleg. In het begin zal de nieuwe medewerker vooral luisteren en kijken naar wat de tutor doet, aan het einde van die zes maanden is de situatie omgekeerd.

Dit kan een duur systeem lijken, maar de machinist heeft de verantwoordelijkheid over twee verpakkinglijnen van zo'n dertig meter lang en staat in voor vier processen, zegt de verantwoordelijke voor de vorming bij *Lutosa* in Leuze, Gilles Tilleul: 'Hij staat in voor de voorbereiding van de lijn, de begeleiding van de productie (1.900 ton aardappelen per uur),

controles (bijvoorbeeld van het gewicht en de verpakking) en basisonderhoud: hij is geen onderhoudstechnicus, maar kan wel kleine technische problemen oplossen. Hij is zelf verantwoordelijk voor de voortgang op de twee lijnen, er zijn geen andere medewerkers bij betrokken.'

De tutor helpt de nieuwkomer ook bij de integratie in het bedrijf. Hij leert hem de onderneming kennen, de voorschriften, de sociale relaties ...

## OPLEIDING TUTOR NA 'PROEFTIJD'

*Lutosa* stelt voor de tutors van deze complexe functies hoge criteria, bijvoorbeeld minstens een jaar ervaring in de job, goed en gestructureerd werken, vlot zijn in het contact, aangeduid worden door de ploegbaas...

Als de persoon die als tutor wordt gevraagd daarmee akkoord gaat, mag hij starten. Als hij tijdens het traject toch liever stopt, kan hij gewoon terug naar zijn gewone job. Als hij het eerste traject helemaal doorloopt en het bevalt hem, krijgt hij een vorming als tutor om de volgende keer nog meer troeven in handen te hebben. Françoise Bayart: 'Dat doen we samen met Alimento of een andere externe partner. Gedurende drie dagen krijgen ze een opleiding over management, communicatie, feedback, evaluatie, actief luisteren, erkenning geven, pedagogische aanpak bij het doorgeven van kennis enz. We nodigen hen ook geregeld uit voor teambuildingactiviteiten.'



## VOORDELEN VAN PETER- EN METERSCHAP

- vergemakkelijkt de integratie,
- bevordert een vlotte overdracht van de bedrijfscultuur,
- verhoogt de motivatie,
- leidt tot een grotere inzetbaarheid en productiviteit,
- geeft aan de meter of peter meer zelfvertrouwen en voldoening in het eigen werk.

## HOE LOOPT HET?

Tijdens de eerste maanden checkt de tutor samen met de medewerker op een checklist welke competenties hij voor welke operaties verworven heeft. De trainingmanager kan digitaal volgen welke etappes er al aan bod gekomen zijn en welke competenties verworven werden. Na drie maanden is er een kleine rondetafel met de afdelingschef, de verantwoordelijke van de vorming, de tutor en de nieuwe medewerker. Hier wordt onder leiding van de tutor overlopen hoe het gaat en wat eventueel problemen zijn. De volgende drie maanden dienen om ervaring en snelheid op te bouwen. Sommige medewerkers zijn al sneller klaar om zelfstandig aan de slag te gaan.



*‘We krijgen veel spontane sollicitaties en doen zelf de selectie van interims.’*

*Françoise Bayart, hr-director Lutosa*

## OMGAAN MET INTERIMS

Het onthaal van nieuwe interims is één punt om werk werkbaar te maken. Het vooruitzicht op een vaste job en een vast inkomen is evenzeer van belang, zo beseffen een aantal bedrijven. Bij *Imperial* krijgen de interims na negentig arbeidsdagen en een positieve evaluatie een tijdelijk contract; nadien volgt dan mogelijk een contract van onbepaalde duur.

Sommige bedrijven werven hun uitzendkrachten zelf aan. Zo bijvoorbeeld *Lutosa*, zegt hr-director Françoise Bayart: ‘We krijgen veel spontane sollicitaties en doen zelf de selectie van uitzendkrachten. We willen eerst zelf de mensen zien en daarna vragen we aan het interimkantoor om een contract op te stellen. We houden bij onze aanwervingen wel altijd enkele posten open waarvoor weinig scholing nodig is, zodat we ruimte hebben voor de heroriëntering van vaste medewerkers die op een zekere leeftijd niet meer geschikt zijn voor de post waarop ze werken. Dat hebben we zo geregeld in overleg met de vakbonden.’



## ALIMENTO INFORMEERT

Alles over het onthaal van nieuwe medewerkers vindt u op een aparte site van Alimento met aandacht voor het onthaal van uitzendkrachten.

[www.beteronthaal.be](http://www.beteronthaal.be)





# SPOOR 4: ERGONOMIE





## SPOOR 4: ERGONOMIE

*Werk wordt werkbaarder als de werkposten optimaal zijn ingericht. De rug, de schouders of de polsen houden het niet vol om heel lang dezelfde bewegingen te doen, zware lasten te tillen, aan een niet-aangepaste werkpost te staan. Vaak is daar nog ruimte voor verbetering. De ergonomie wijst hier de weg.*

**V**eel werknemers krijgen op het werk na verloop van tijd last van gezondheidsproblemen: rugpijn, peesontstekingen, tennis-elleboog, discus hernia, tintelingen, krampen, verminderde beweeglijkheid van gewrichten ... Ze voelen het in de rug, de nek, de bovenste ledematen (schouders, ellebogen, polsen, handen, vingers) of de onderste ledematen (heupen, knieën, enkels). Meestal zijn hier meerdere oorzaken in het spel. Het komt erop aan het probleem snel te herkennen om erger te voorkomen en de onderliggende oorzaken aan te pakken.

De ergonomie bekijkt hoe dat kan. Ze bestudeert hoe men de werkomgeving kan aanpassen aan de mens en omgekeerd. In een aantal bedrijven wordt ergonomie nog stiefmoederlijk behandeld, ondanks de wet op welzijn op het werk. Maar heel wat bedrijven in de sector beseffen het belang ervan wel en voeren acties, al dan niet in het kader van de cao 104.



### ARBEIDSGENEESHEER IS SPILFIGUUR

Vaak staan afdelingsverantwoordelijken en ploegchefs dicht genoeg bij de mensen om problemen te capteren. Ook de bedrijfsgeneeskundige dienst kan hier een belangrijke rol spelen.

Dirk Decoster, CEO *Agristo*: 'Na het jaarlijkse medische onderzoek bij al onze medewerkers signaleert de bedrijfsgeneeskundige dienst of er problemen zijn vastgesteld die we op bedrijfsniveau moeten aanpakken. Bijvoorbeeld: de zetels van de heftrucks hebben geen vering en veroorzaken schokken bij de heftruckchauffeurs, wat rugklachten meebrengt. We zorgen nu voor nieuwe zetels voor alle heftruckchauffeurs.'

*'Na het jaarlijkse medische onderzoek bij al onze medewerkers signaleert de bedrijfsgeneeskundige dienst of er problemen zijn vastgesteld die we op bedrijfsniveau moeten aanpakken.'*

*Dirk Decoster, CEO Agristo*

## ERGONOMIE MAAKT WERK WERKBAARDER

Wat kunnen de adviezen van een ergonomoom in concreto opleveren in een vleesverwerkend bedrijf? Dat toont plantmanager Karel Delporte tijdens een rondleiding in *Dacor (Imperial)*: 'Het verplaatsen van het vlees bij het sorteren op gewicht gebeurt niet meer manueel, maar automatisch. Er wordt gewerkt met beladers, grote bakken waardoor de hammen vanzelf op en van de band gaan. De mensen moeten niet meer tillen. De hammen die verwerkt zijn tot zogenaamde 'palen' komen op een installatie terecht die ze afschuift op de juiste hoogte van de kar. De manuele transpalletten worden enkel nog gebruikt voor het vervoer van lichte gewichten, voor zwaardere transporten zijn er elektrische transpalletten. Robots worden ingezet om de moules te verplaatsen. Er liggen synthetische matten met noppen op de vloer, zodat mensen niet op de koude vloer staan en de rug beter beschermd is. In bepaalde afdelingen is het zeer lawaaierig, meer dan 85 decibel. Daar dragen mensen gehoorbescherming op maat die achtergrondgeluiden wegfiltert, maar waarmee ze hun collega's wel nog kunnen horen. De operatoren in de koele high care afdeling dragen aangepaste werkkledij met thermokousen en handschoenen.'



---

*'We laten nieuwe ergonomische middelen eerst door onze medewerkers uittesten en vragen hen feedback. Daarmee houden we effectief rekening bij de aankoop.'*

*Ann Desplenter, hr-manager Agristo*

---

## MEDEWERKERS DOEN HUN ZEG

Heel wat bedrijven betrekken hun werknemers bij de keuze van ergonomische oplossingen. Dat deed bijvoorbeeld *Agristo* bij de aankoop van nieuwe heftrucks, veiligheidsschoenen en gehoorbescherming. Ann Desplenter: 'We gaan met de leverancier aan tafel zitten samen met de preventieadviseur, die alle wettelijke verplichtingen oplijst. We laten modellen door onze medewerkers uittesten en vragen hen feedback. Daarmee houden we effectief rekening. Het moet kwaliteit zijn, het heeft geen zin om mensen schoenen van 20 euro te geven waarmee ze een hele dag moeten werken. Maar gekke prijzen gaan we uiteraard ook niet betalen.'

---

## JAARLIJKS ERGONOMISCH ADVIES

Ook *Imperial Meat Products* is zich bewust van het belang van ergonomie, zegt hr-manager Nadine Claes: 'Daarom schakelen we elk jaar een ergonomoom in, in alle vestigingen. Die observeert en heeft gesprekken met de mensen over hun werkbelasting. Hij maakt een analyse van de werkposten en van het machinepark en stelt een rapport op met adviezen. Telkens worden op basis daarvan actiepunten vastgelegd waarop we willen werken via investeringen en aanpassingen aan de machines, meteen of over de jaren heen.'

Plantmanager van Imperial Johan Van de Kerckhove is er als oudgediende al bij sinds 2002, toen men met dit systeem gestart is: 'Vaak geeft de ergonoom uitleg on the floor, aan de werkpost. Hij gaat iedereen afzonderlijk observeren. Hij praat met iedereen en geeft hen persoonlijk advies. Hij toont ook alle nodige technieken, bijvoorbeeld de manier waarop je draait en tilt. Hij doet dat in alle vrijheid, dat wordt niet door ons aangestuurd.'

## OUDER WORDEN: PLUS- EN MINPUNTEN

Ergonoom Eric Decabooter ziet plus- en minpunten bij ouderen op het werk:

### Pluspunten: meer ...

- ervaring en wijsheid
- respect voor leidinggevenden
- soepelheid om zich in een bepaald arbeidspatroon in te passen
- strategisch denken en handelen
- motivatie
- affiniteit met het bedrijf

### Minpunten: minder of slechter(e) ...

- uithouding, spierkracht, beweeglijkheid, evenwicht
- bestand tegen warmte en koude
- geheugen
- gehoor en gezicht
- slaappatroon

### Laat daarom ouderen beter ...

- minder zware lasten tillen
- minder werken in warmte of koude
- werken op een zeer goed verlichte werkplek
- werken met minder storende geluiden (ook geen radio!)
- minder nachtwerk doen



## OPLOSSINGEN SOMS GOEDKOOP, SOMS DUURDER

De betrokken ergonoom, Eric Decabooter, bevestigt dat hij zijn werk telkens vrij kan doen. Hij signaleert dat oplossingen ook niet altijd veel hoeven te kosten. Bijvoorbeeld: een opstapje om een werkvlak op hoogte te brengen, houdingen afwisselen, de opstelling van de apparatuur wijzigen, taken verlichten. Andere maatregelen vragen wel meer middelen.

## HET PROBLEEM VAN DE KARREN

Een oud zeer in vele bedrijven is 'het probleem van de karren'. Sommige karren hebben slecht draaiende wielen en mensen moeten daarmee telkens gewichten van tweehonderd of driehonderd kilo verplaatsen. Voor bedrijven is het niet altijd evident om daarvoor budget vrij te maken. Het kan evenwel een investering vormen die zich op lange termijn terugbetaalt dankzij een betere gezondheid en minder afwezigheden.

## ERGONOMIE IS MAATWERK

Een goede oplossing vraagt meestal om maatwerk met een combinatie van maatregelen:

- **werkpost:** aanpassing van de werkpost, gebruik van hulpmiddelen;
- **organisatie:** anders inrichten van de werkzones, afwisselend werk, jobrotatie, taakverbreding om zware taken te spreiden (bijvoorbeeld tillen van gewichten);
- **persoon:** aangepaste werkhouding en beweging, training on the job, meer autonomie.



---

*‘In de luide productiezones bij Ysco hebben we geluidswerende plafonds geïnstalleerd. Zo is het algemene geluidsniveau zeer sterk gedaald, tot ieders tevredenheid.’*

*Martin De Sutter, hr-manager Milcobel West-Vlaanderen*

---

## OORVERDOVEND

Een ander probleem dat in voedingsbedrijven geregeld voorkomt, is geluidsoverlast. Vaak wordt dat opgelost met individuele gehoorbescherming. Probleem is dat medewerkers die niet altijd zorgvuldig gebruiken, bijvoorbeeld als ze zich verplaatsen tussen verschillende afdelingen. De kwaliteit van de bescherming is ook niet altijd optimaal. Sommige bedrijven besluiten dan ook om het grondiger aan te pakken, zoals in de roomijsdivisie Ysco in Langemark. Hr-manager Martin De Sutter: ‘We hebben in verschillende afdelingen investeringen gedaan om de storende geluidsoverlast te verminderen. In de luide productiezones hebben we geluidswerende plafonds geïnstalleerd. Dat maakt dat het algemene geluidsniveau zeer sterk gedaald is, tot ieders tevredenheid.’

## ROTAREN A.U.B.

Om de fysieke belasting te verminderen, kunnen mensen bij het vleesverwerkende bedrijf *Imperial* afwisselend aan verschillende werkposten werken. Maar soms is daar weerstand tegen, zegt Nadine Claes: ‘Mensen willen soms op dezelfde werkpost blijven staan. Maar daar waar het kan en waar ze het willen, doen we altijd aan jobrotatie. En dat gebeurt voor de grote meerderheid van de arbeiders, ik schat misschien wel voor 90%.’

In verpakkingsafdelingen is dat het gemakkelijkst en het meest gangbaar. Vaak wordt het ook toegepast bij functies als uitbeender, zodat ze niet altijd hetzelfde stukje moeten uitsnijden. Mensen die in de koude werken, wisselen geregeld met de andere zalen.

Ergonoom Eric Decabooter waarschuwt echter dat een gewone rotatie zonder de taken aan te passen niet altijd de ideale oplossing is: 'Je moet meer variatie geven, een echt andere taak met een andere houding. Ik merk dat mensen soms niet willen roteren omdat ze verschillend zijn. De ene heeft sterke benen, de andere sterke armen om het simpel te zeggen. Soms is er ook weerstand tegen vernieuwing of omdat het bij rotatie moeilijk kan zijn om te detecteren wie een fout gemaakt heeft aan de band.'

Bij *Delacre* vinden werknemers over het geheel genomen de rotatie positief, zegt Yvonne Maucllet, ACV-afgevaardigde: 'We staan in de verpakkingsafdeling geregeld op een andere plaats aan de lijn en kunnen van werkhouding veranderen, wat duidelijk beter is voor de nek en de schouders. Bovendien werken we soms niet aan de band, wat een ander tempo geeft. Op bepaalde lijnen is het werk ook makkelijker geworden, bijvoorbeeld omdat we de koekjes niet meer in de hoogte moeten wegzetten. Dat werk is nu overgenomen door robots.'



## AANBOD VAN ALIMENTO

### Leg uw ergonomie onder de scanner

Met een ergonomiescan kunt u op één dag een structurele analyse laten maken van de werkposten in de productiefabing. Een ergonoom verzamelt objectieve meetgegevens en peilt naar de subjectieve ervaring van de werknemers. In een rapport geeft hij een overzicht van de ergonomische risico's en hoe u die kunt aanpakken.

### Bekijk de ergonomische problemen van de sector

Alimento heeft een vijftigtal ergonomiescans in voedingsbedrijven geanalyseerd. Dit blijken de grootste ergonomische problemen in de sector:

- weinig aangepaste uitrusting, bijvoorbeeld geen tilhulpmiddelen, te hoge of te lage werktafels,
- omgevingsfactoren: lawaai, gladde vloeren, gevaarlijke situaties met transportmiddelen,
- gebrek aan kennis en vaardigheden,
- verkeerd gebruik van de uitrusting,
- verkeerde lichaamshouding of -beweging,
- repetitieve of extreem snelle bewegingen,
- tillen van gewichten.

Het rapport over de Ergoscan van Alimento illustreert alle risicofactoren met foto's en geeft aanbevelingen voor de praktijk.

### Vind alternatieven voor kortcyclische arbeid

Ergonomische maatregelen, rotatie en robotisering helpen heel wat repetitieve en belastende arbeid voor lichaam en geest de wereld uit. Maar lichamelijke arbeid zal in de sector nodig blijven. Om belasting, ziekteverzuim en verloop bij deze werknemers te vermijden, kan ook een andere werkorganisatie een oplossing zijn. Hoe? In een rapport over kortcyclische arbeid leest u er alles over. Valkuilen en oplossingen, recht van de werkvloer in vijf voedingsbedrijven. Een coproductie van Flanders Synergy en Alimento.

*Kortcyclisch, kan het ook anders? Zoektocht naar organisatorische oplossingen voor kortcyclische arbeid.*

---

*‘Een man van 58 die in een vleesbedrijf aan de lopende band moet uitbenen, kan dat niet meer als hij te traag wordt. Daar zijn geen oplossingen voor, tenzij een andere job.’*

*Eric Decabooter, ergonomo*

---



## ROBOT DRAAIT DOOR

Haar collega Sandra Hanquet (ACLVB) ziet evenwel ook nadelen aan de robotisering: ‘De verpakkingsafdeling is nu deels geautomatiseerd. Maar dat proces verloopt niet altijd correct. De robot is niet altijd betrouwbaar, wat veel druk legt bij de controle van de verpakkingen. Nu wordt er gewerkt aan oplossingen: een kleine vergadering elke morgen over de stand van zaken, een tafel achter ons waar we dozen kunnen wegzetten als we ze niet kunnen sluiten.’

## GEEN TOVERFORMULE

Ergonomie is een cruciaal punt als mensen langer moeten werken. Maar er zal niet altijd een oplossing mogelijk zijn, zegt ergonomo Eric Decabooter: ‘Een man van 58 die in een vleesbedrijf aan de lopende band moet uitbenen, kan dat niet meer als hij te traag wordt. Daar zijn geen oplossingen voor, tenzij een andere job. Maar niet elk bedrijf kan aan 45-plussers een aangepaste job aanbieden. Ik verwacht dat er veel mensen met ziekteverlof zullen gaan als ze langer moeten werken. Hoewel er soms wel nieuwe initiatieven opduiken. Zo vernam ik dat er in Duitsland bedrijven zijn in de automobielsector die werken met een seniorenlijn, met een lager tempo, waar zeer gespecialiseerde taken worden uitgevoerd door ouderen.’

## OPLOSSEN AAN DE BRON

Vandaag wordt er vooral aan correctie-ergonomie gedaan: de werksituatie wordt verbeterd met hulpmiddelen, bijvoorbeeld een elektrisch transpallet in plaats van een manuele transpallet, een schaarlift in plaats van een vaste tafel. Nog beter is het om te zorgen voor een goede basis, is het laatste advies van de ergonomo: ‘Als je een nieuwe machine aankoopt, houd dan zeker ook rekening met de ergonomische aspecten: werkhoogte, reikbereik, uit te voeren handelingen ... En betrek de mensen die met die machine zullen moeten werken bij die keuze.’



# SPOOR 5: MINDER WERKEN





## SPOOR 5: MINDER WERKEN

*De sector kent een structurele trend naar deeltijds werk, zo blijkt uit de cijfers van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven. Ook bij de arbeiders heerst die tendens: een op de tien mannelijke arbeiders en drie op de tien vrouwelijke collega's werken deeltijds. Met of zonder tijdskrediet. In Nederland wil men nu een nieuw systeem van deeltijds werken uitproberen in de voedingssector: de triobaan.*

Een aantal bedrijven heeft in cao 104 maatregelen voor aanpassing van de arbeidstijd opgenomen. Hoewel het niet evident is voor de planning van de productie, bieden ze vaak ook daar deeltijds werk aan.

### DEELTIJDS WERKEN IN DE PRODUCTIE?

Hr-manager Ann Desplenter van *Agristo*: 'Vandaag heeft bijvoorbeeld iemand de functie van poetsvrouw gekregen om een deeltijdse onderbreking mogelijk te maken. Er zijn een inpakoperator en een ploegchef geweest die tijdskrediet hebben genomen. We trachten in de mate van het mogelijke tegemoet te komen aan de wens van de medewerker voor een voltijdse, halftijdse of éénvijfde onderbreking.'



De leeftijd van werknemers die tijdskrediet nemen, schommelt. In een aantal bedrijven gaat het vooral om ouderen. Bij *Imperial* bijvoorbeeld is 80% van alle werknemers die tijdskrediet nemen, 50-plusser. Hr-manager Nadine Claes: 'Daarvoor doet het bedrijf extra inspanningen. We hebben de drempel met 1% opgetrokken, van 5% naar 6%, in de cao en die wijzen we extra toe aan 50-plussers. Zij vormen geen concurrentie voor de jongere werknemers die minder willen werken, want die doen dat meestal in het kader van ouderschapsverlof. De thematische verloven zijn daar niet inbegrepen. Er zijn ook buiten de verlofsystemen mensen die parttime willen werken en enkel in vroegdiensten. Binnen het kader van onze arbeidsorganisatie proberen we hiermee in de mate van het mogelijke rekening te houden.'

*'We trachten in de mate van het mogelijke tegemoet te komen aan de wens van de medewerker voor een voltijdse, halftijdse of éénvijfde-onderbreking.'*

*Ann Desplenter, hr-manager Agristo*



*‘Er zijn ook buiten de verlofsystemen mensen die parttime willen werken en enkel in vroegdiensten. We proberen daar in de mate van het mogelijke rekening mee te houden.’*

*Nadine Claes, hr-manager Imperial Meat Products*

## JONG EN OUD

*Poco Loco* is een bedrijf met vooral jonge werknemers. Ook daar is er interesse om minder dan voltijds te werken via tijds-krediet en ouderschapsverlof. Geert Van Cauwenberge, hr-manager Poco Loco: ‘Een op de vijf werknemers werkt bij ons deeltijds. Daar kunnen we vlot mee omgaan, hoewel we een productiebedrijf zijn van 1 post – 1 man. Het aantal mensen dat in tijdskrediet kan gaan is ook bij ons hoger dan de wettelijke norm. Ik denk dat het zeker een van de oplossingen zal zijn als mensen ouder worden: de arbeidsduur aanpassen naar 32 uur in plaats van 40 uur, of minder, halftijds misschien. Dat brengt wel wat kopzorgen mee voor het bedrijf, maar het lukt.’

## PLANNING!

Bij *Ysco (Milcobel groep)* werkt zelfs een op de drie werknemers deeltijds; in tijdskrediet of vrijwillig, de helft mannen en de helft vrouwen, oudere werknemers en jonge moeders. Martin De Sutter, hr-manager West-Vlaanderen: ‘Dat maakt Ysco een aantrekkelijke werkgever in onze regio. Het vergemakkelijkt ook de herintrede van iemand die langdurig ziek is geweest, de drempel is lager om opnieuw te starten. Het is wel puzzelen. Er zijn mensen die slechts op één lijn of een beperkt aantal lijnen inzetbaar zijn. Er zit dan ook iemand voltijds op de personeelsplanning. Oorspronkelijk was deeltijds werk enkel bedoeld voor 45+, toen waren er ook afspraken betreffende leeftijd en anciënniteit, maar daar zijn we na verloop van tijd van afgestapt. We willen geen aparte maatregelen voor ouderen.’

Ook bij *Delacre* werkt een op de drie arbeiders aan de band (60/180) deeltijds, ongeveer gelijk verdeeld over halftijds en vier vijfde, zegt hr-verantwoordelijke Cecile Broens: ‘Sinds het ontstaan van de loopbaanonderbreking en het tijdskrediet geven we aan al het personeel de kans om deeltijds te werken in halftijds of vier vijfde, tenzij voor enkele kader- en leidinggevende functies. Mensen kunnen ook vrijwillig deeltijds werken buiten deze systemen. De halftijdse jobs die vrijkomen, worden ingevuld door interims die een vorming hebben gevolgd op sleutelposities. Halftijdsen kunnen met halve dagen werken of een week wel en een week niet. Voor wie in vier vijfde werkt, is er een beurtrol voor de vrije dagen en elke week wisselt de vrije dag. Wie langdurig ziek geweest is, kan terug aan het werk gaan in een halftijds systeem. Het deeltijds werk vraagt wel veel extra inspanningen, want die planning wordt manueel opgesteld.’

## MINDER WERKEN IN NEDERLAND

Nederland kent **arbeidsduurverkorting** (kortere werkweek) en **arbeidstijdverkorting** (meer vakantie- of roostervrije dagen). Beide zijn een zaak van de cao of afspraken in het bedrijf. Er is geen wettelijk kader. De hoeveelheid uren kan per cao verschillen.

De **Wet Flexibel Werken** biedt werknemers de mogelijkheid om op individuele basis minder (of meer) uren te gaan werken en minder (of meer) te verdienen. De werkgever moet dit in principe toestaan, tenzij er een zwaarwegend bedrijfsbelang is dat korter werken niet toelaat.

In Nederland zijn er ook bepaalde pensioenregelingen die voorzien in een **deeltijds pensioen**.

## MINDER TIJDSKREDIET ... EN NU?

Intussen is er geen tijdskrediet meer mogelijk zonder motief. Bjorn Desmet (ABVV) merkt op: 'Tijdskrediet is een eindig verhaal. Het telt ook niet meer mee voor het aantal gewerkte jaren voor het pensioen, dus wie zal dat nog doen? Het is geen vangnet meer. Werknemers kunnen dit in de toekomst niet meer gebruiken om hun eindeloopbaan te verlichten door minder te werken.'

Ook Kris Fortie (ACV) vindt de inperking van het tijdskrediet een achteruitgang voor de werknemers: 'Het is een federale maatregel die een bedrijf in het kader van cao 104 aanvinkt, maar die nu verdwijnt. Het comfort van het tijdskrediet om de helft of een vijfde minder te gaan werken, wordt afgenomen. Het aantal eindeloopbaandagen is wel verhoogd, maar die hebben de mensen zelf betaald. Ook de ondernemings-anciënniteitsdagen zijn in de loop van de voorbije jaren afgenomen. Er is dus eigenlijk een stuk van de loonmarge van de mensen weggenomen.'

---

*'Zonder de uitkering van de RVA bij het tijdskrediet is het voor onze mensen geen alternatief meer om deeltijds te werken.'*

*Didier Daumont, afgevaardigde ABVV Lutosa*

---

## IK WIL, MAAR IK KAN NIET

Didier Daumont, afgevaardigde van ABVV bij *Lutosa*, wijst erop dat het alternatief voor tijdskrediet, vrijwillig deeltijds werk, voor veel mensen geen optie is: 'Zonder de uitkering van de RVA bij het tijdskrediet is het geen alternatief meer om deeltijds te werken. Als ze bijvoorbeeld naar vier vijfde willen gaan en daardoor 300 euro per maand minder verdienen, dan kunnen ze die stap gewoon niet zetten.'

Dominique Defromont, afgevaardigde van ACV bij *Lutosa*, vindt dat dit probleem op nationaal vlak moet worden aangepakt: 'Oudere werknemers zouden vanaf een zekere leeftijd minder moeten kunnen werken, 30 of 32 uur per week. Het werk wordt dan te zwaar en ze hebben nood om het wat rustiger aan te doen. Tegelijk kunnen ze jongere medewerkers die hen komen vervangen, integreren in het bedrijf en in de job. De ouderen kunnen hun voltijdse loon behouden. Dat kan worden betaald met de reductie van de sociale lasten voor oudere werknemers.'

Er zijn ook ondernemers die deze mening volgen. Cecile Broens, hr-verantwoordelijke *Delacre*: 'Als men wil dat mensen langer werken, moet men hen de kans geven om dat te doen met een kortere arbeidsduur en een extra vergoeding. Als ouderen vrijwillig deeltijds gaan werken om het langer vol te houden, is niet alleen hun inkomen lager, maar ook hun pensioen. Intussen blijven ze bijdragen aan de economie. En ze doen de moeite om om drie uur op te staan of om middernacht thuis te komen. Daar mag iets tegenover staan.'

---

*‘Als ouderen vrijwillig deeltijds gaan werken om het langer vol te houden, is niet alleen hun inkomen maar ook hun pensioen lager. Maar ze blijven bijdragen aan de economie. Daar mag een vergoeding tegenover staan.’*

*Cecile Broens, hr-verantwoordelijke Delacre*

---

## OVERUREN: TROP IS TE VEEL?

22% van de werknemers in de sector werkt structureel over. Ze presteren frequent overuren zonder inhaalrust, zo meldt de sectoranalyse van de Werkbaarheidsmonitor. Daar zit dus nog flink wat ruimte om minder te gaan werken.

Sommigen vermoeden overigens dat overuren en kortverzuim met elkaar te maken hebben. In een florissant bedrijf kan het absentisme hoog zijn, wellicht omdat mensen daar te vaak overuren moeten maken.

## EXPERIMENT: TWEE JOBS VOOR DRIE MENSEN

Een heel nieuw model van minder werken is het nieuwe concept van triobanen in Nederland: drie mensen vullen twee voltijdse jobs in. Ze werken allemaal 66% en krijgen 85% salaris. Ze kunnen dan geen aanspraak meer maken op de ouderendagen en moeten om de beurt elkaars vervanger kunnen zijn, bijvoorbeeld bij ziekte. De werkgever beschikt dus altijd over een gekwalificeerde vervanger.

Dit is enkel mogelijk in een bedrijf met grote groepen werknemers met dezelfde kwalificaties, zoals heftruckchauffeurs, boekhouders ...

Het model is uitgewerkt op papier. Men is nu in Nederland op zoek naar bedrijven die met dit nieuwe concept willen experimenteren. Er worden een aantal voorwaarden gesteld om deel te nemen, waaronder deze:

- De maatregel geldt voor 55-plussers.
- De medewerker die dat wenst, kan in een triobaan werken zodra er twee andere triopartners met vergelijkbare kennis en vaardigheden zijn.
- De gemiddelde bruto contractuele arbeidsduur wordt met 1/3 verminderd.
- De overige arbeidsvoorwaarden (vakantiedagen, reiskosten, e.d.) worden evenredig verminderd. Het pensioen wordt opgebouwd op basis van voltijds werk.
- Bij deelname is de werknemer verplicht om elk jaar maximum tien dagen extra te werken (vervanging wegens vakantie, vervanging wegens ziekte). Hij wordt daarvoor 100% betaald, eventueel vermeerderd met de dan geldende ploegtoeslag. De tien dagen worden altijd uitbetaald, ook al worden ze niet gepresteerd.

---

*Momenteel loopt er in Nederland een discussie tussen werknemers en werkgevers over het nieuwe concept van triobanen: drie mensen vullen twee voltijdse jobs in.*

---

## ZWEDEN: EXPERIMENT ZESURENWERKDAG

In 2015-2016 liep in Zweden een experiment met een zesurendag in een woonzorgcentrum voor ouderen. De effecten daarvan werden op wetenschappelijke wijze gemeten. Een eerste tussentijds rapport (enkel in het Zweeds) verscheen in het voorjaar 2017 en vond flink wat weerklank in de Belgische pers.

Initiatiefnemer was de Zweedse stad Göteborg, die een antwoord zocht op de toenemende gezondheidsklachten van werknemers wegens de hoge werkdruk. In het woonzorgcentrum Svartedalen ging het verplegend personeel 23 maanden lang 6 uur per dag of 30 uren per week aan de slag, tegenover 38,25 uur voordien. Het experiment, met een gelijkaardig woonzorgcentrum als controlegroep, kwam negatief in de internationale – ook de Belgische – pers omdat het heel duur uitviel. Toch werden ook positieve resultaten opgetekend.

Wat leerde een eerste evaluatie na 18 maanden?

- De kosten liepen hoog op. Het personeel behield zijn vroegere loon ondanks de arbeidsduurvermindering en er werden bovenop de 68 medewerkers 17 extra mensen aangeworven om de dienstverlening te blijven verzekeren. Dit leidde tot minder ziekteverzuim en minder overuren, maar compenseerde de kosten van het extra personeel niet. Ook als het wegvallen van de werkloosheidsuitkeringen van deze mensen in rekening werd gebracht, bleven de nettokosten aanzienlijk: 495.761 euro, gedurende de eerste 18 maanden.
- In vergelijking met de controlegroep verbeterde de gezondheidssituatie van de verpleegkundigen aanzienlijk, vooral bij de 50-plussers. Ze rapporteerden meer dat ze gezond en alerter waren en minder gestresseerd. Ze ontwikkelden ook een meer actieve levensstijl (wandelen, lopen, fietsen enz.).

- De betere gezondheid vertaalde zich in lage cijfers voor langdurig ziekteverzuim (minstens 15 dagen). Opnieuw vooral bij de groep 50-plussers: daar lag het ziekteverzuim na 18 maanden ongeveer op de helft van de cijfers in de controlegroep.
- De rusthuisbewoners zelf waren ook positief. Voor hen was de kwaliteit van de zorg erop vooruitgegaan en was het aantal begeleide activiteiten toegenomen.



## MINDER WERKEN VOOR OUDEREN?

Daarover leest u meer bij Spoor 10.





# SPOOR 6: PLOEGENARBEID





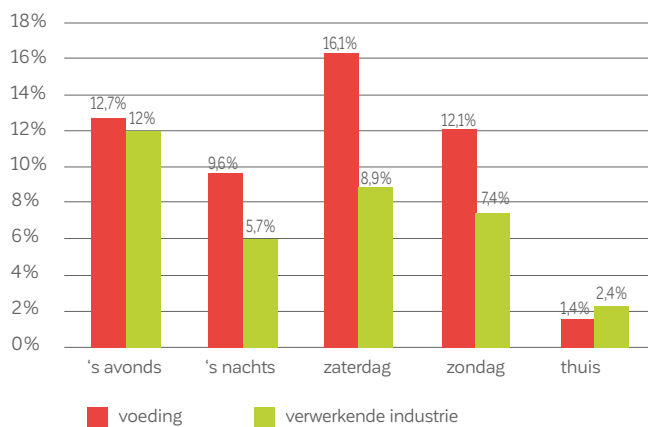
## SPOOR 6: PLOEGENARBEID

*De klant van een voedingsbedrijf wil verse producten, snelle levertijden, een flexibel volume. Brood wordt 's nachts gebakken, verse melk wordt meteen verwerkt, de productie van voedingsproducten kan niet worden onderbroken of het is niet rendabel om dat te doen. Daarom zijn werknemers in een aantal voedingsbedrijven 24 uur op 24 aan de slag, en 7 dagen op 7. Hoe dit zo werkbaar mogelijk organiseren?*

In de Belgische voedingsindustrie werkt ruim een op de vier arbeiders (27%) en 4% van de bedienden in ploegen. Het aandeel werknemers dat in ploegen werkt, is de laatste jaren afgenomen (2009-2015). Maar meer dan andere werknemers in de verwerkende industrie werken ze 's avonds, 's nachts en in het weekend.

FIGUUR 3

**Aandeel loontrekkers dat gewoonlijk 's avonds, 's nachts, in het weekend of thuis werkt in de voedingsindustrie en in de verwerkende industrie in 2015 (NACE 10)**



Bron: Verslag over de werkgelegenheid in de voedingsindustrie - CRB

## EN DE BUURLANDEN?

Ook interessant is een vergelijking met onze buurlanden. In België werkt 64% van de werknemers in de sector nooit 's avonds, zo blijkt uit de CRB-cijfers. Daarmee komt ons land op de tweede plaats na de Franse voedingsindustrie (73%) en voor de Duitse en de Nederlandse voedingsindustrie (56% en 49%).

Het aandeel werknemers dat gewoonlijk 's nachts werkt, bedraagt in de Belgische voedingsindustrie bijna 10%, ongeveer evenveel als in Frankrijk. In de Nederlandse en Duitse voedingsindustrie komt nachtwerk veel meer voor (27% en 24%). Het gemiddelde in de Europese Unie is 15%.

Ook zaterdagwerk is in de Belgische voedingsindustrie minder gangbaar dan bij de Duitse, Franse of Nederlandse sectorgenoten.

## PLOEGENWERK EN GEZONDHEID

In vergelijking met de Belgische verwerkende industrie komen nachtwerk, weekendwerk en avondwerk dus vaker voor in de voedingsnijverheid. De vergelijking met de buurlanden geeft een ander perspectief.

Hoe dan ook, heel wat Belgische werknemers uit de sector hebben ermee te maken. Intussen komen er uit de wetenschappelijke literatuur signalen dat ploegenwerk en zeker nachtwerk niet gezond zijn. Mensen die in ploegen werken zijn een kwetsbare groep voor onder meer slaapproblemen, spijsverteringsklachten, hart- en vaatziekten, diabetes type 2. Ze lopen ook meer risico op futloosheid, concentratieproblemen, depressie ... Bovendien heeft werk in ploegen een zware impact op hun sociale leven.

Bedrijven doen er dan ook goed aan om te investeren in een optimale werkorganisatie, zodat hun werknemers langer gezond aan de slag kunnen blijven. Het is aan elk bedrijf om daarbij eigen afwegingen te maken over de productietijd, de bezettingsnoden, de verschillende soorten ploegensystemen en hun voor- en nadelen voor het bedrijf en voor de werknemers. Het ploegensysteem in voedingsbedrijven vandaag geeft een gevarieerd beeld.



---

*‘Geen nachtwerk voelt stukken beter. Ik zou het niet anders meer willen.’*

*Jan Govaert, afgevaardigde ACV Imperial*

---

## EEN TOT DRIE PLOEGEN ...

Bij het vleesverwerkende bedrijf *Imperial* kiest men, afhankelijk van de vestiging, voor een ander systeem. In de vestiging Dacor wordt standaard in dagregime gewerkt. Tijdens de piekperiodes, bijvoorbeeld de periode rond Kerstmis, worden dat twee ploegen. Er is een nachtploeg voor het koken van de ham – dat 24 uren duurt – en het reinigen. De vestiging Amando in Destelbergen werkt standaard in een tweeploegensysteem. Om de week wisselen de mensen van vroege naar late dienst. In het weekend wordt er niet gewerkt, tenzij uitzonderlijk.

Jan Govaert (52) is afgevaardigde van ACV bij Imperial. Hij bedient de oven op de kookafdeling, werkt nu in twee ploegen en is daar tevreden over: ‘Vroeger heb ik in drie ploegen gewerkt, maar ik ben daarmee gestopt omdat ik overdag niet meer kon slapen. De overstap naar twee ploegen ging vlot. Ze hebben me gevraagd om nog een maand verder in drie ploegen te werken en dan kon ik naar twee ploegen. Dat voelt stukken beter. Ik zou het niet anders meer willen.’

John De Munter (43), ABVV-afgevaardigde bij Imperial, heeft als techniek een bijzondere en voor hem zware werkregeling: ‘We werken in twee ploegen, vroeg of laat, en doen om de vier weken permanentie. Dan moet je als techniek stand-by zijn tussen 22 en 6 uur plus 24/24 in het weekend. Dat leidt tot een levensritme dat wellicht moeilijk vol te houden is tot op oudere leeftijd.’

## ... OF VIJF PLOEGEN

Bij aardappelverwerker *Agristo* in Harelbeke werken de arbeiders in een van de twee dagploegen, in de nachtploeg of in een van de twee weekendploegen. De mensen in dagfuncties werken de ene week van 5 tot 13 uur en de andere week van 13 tot 21 uur. De nachtploeg is een vaste ploeg die werkt van 21 tot 5 uur op weekdays. In het weekend zijn er twee ploegen van 12 uren: mensen werken afwisselend het ene weekend van 5 tot 17 uur en het volgende van 17 tot 5 uur. Ze werken ook op brug- en feestdagen.

*Agristo* heeft een vestiging in het Nederlandse Tilburg, ook met een volcontinu systeem met vijf ploegen, maar daar moet iedereen alle soorten ploegen doen. Men kan bijvoorbeeld twee dagen ochtend en twee dagen namiddag hebben op een week, dan twee keer nacht en twee of drie dagen thuis. Dirk Decoster, CEO *Agristo*: 'Zij zeggen dat ze ons systeem met vaste ploegen niet kunnen overnemen, maar wij denken dat het beter is voor de mensen. Ze moeten de nodige rust nemen vooraleer ze weer aan het werk gaan en we moeten hun bioritme zo veel mogelijk respecteren.'

Financieel en hr-directeur Hannelore Raes ziet nog een nadeel aan het vijfploegensysteem zoals in Nederland: 'Daar is het veel moeilijker om een werkplanning op te maken met de vele ploegenwissels. Qua verzuimcijfers zijn België en Nederland vergelijkbaar. Bij ons stellen we wel vast dat er een piek van verzuim is als mensen overschakelen van de vroege naar de late ploeg of omgekeerd.'

ACV-afgevaardigde Elisabeth Depraetere (39), laborante en kwaliteitsmedewerker, is tevreden over de ploegenregeling bij *Agristo*: 'De mensen die in de week werken, hebben om de twee weken op vrijdagmiddag gedaan en moeten pas maandagmiddag herbeginnen. Ik heb de indruk dat de meeste mensen liefst in de vroege ploeg werken, van 5 tot 13 uur, maar dat valt niet te kiezen. Zij die willen, kunnen wisselen van dag- naar weekendploeg als er plaats is. Nu de nieuwe site van Wielsbeke binnenkort opent, heeft men alle vacatures eerst intern bekendgemaakt. Dat was een ideaal moment voor mensen die van ploeg willen veranderen. Op de werkvloer vragen de mensen zich



*'We stellen vast dat er een piek van verzuim is als mensen overschakelen van de vroege naar de late ploeg of omgekeerd.'*

*Hannelore Raes, financieel en hr-directeur Agristo*

tegenwoordig wel af hoelang ze het gaan volhouden als ze pas later met pensioen kunnen gaan. Het ploegenwerk, het vroege opstaan en het nachtwerk worden zwaarder als je ouder wordt.'



## DE WEEKENDPLOEG

Zelf werkt ze in de vaste weekendploeg, al twaalf jaar: 'We werken elk weekend twee keer twaalf uur, het ene weekend van 5 tot 17 uur en het andere weekend van 17 tot 5 uur. We zijn ook aan de slag op brugdagen. We hebben de keuze gehad en zijn dat zo gewend. Rond 2 of 3 uur 's nachts verslapt de aandacht wel en neemt het risico op arbeidsongevallen toe, maar dat valt best mee in ons bedrijf. We hebben net als de weeploegen twee keer een kwartier pauze. Je kan die per twee collega's nemen in afspraak met de andere collega's. Twee keer een kwartier op twaalf uur is niet veel, maar we worden twaalf uur betaald, dus dat moeten we erbij nemen.'

In *Poco Loco* is er een beperkte weekendploeg aan de slag, maar daar is het anders geregeld, zegt hr-manager Geert Van Cauwenberge: 'In het weekend wordt de productie 48 uur stopgezet en dan komt er een externe firma schoonmaken. Alle machines worden nat gereinigd en er komen ook technici voor het technisch onderhoud. In totaal zijn het zo'n 150 mensen, die worden begeleid door een kleine groep van tien tot twaalf eigen mensen. Zij werken de zaterdag overdag 12 uur (5-17 uur) en de zondagnacht ook 12 uur (17-5 uur), wat een mooie regeling is: ze hebben de zaterdagavond en de zondag overdag vrij. Dat is natuurlijk een wisseling voor het bioritme, maar het geeft hen veel vrijheid voor familiale en sociale activiteiten.'

Bram Vanacker (31), vakbondsafgevaardigde ACV, is een van die weekendwerkers: 'Ik werk enkel weekends, twee keer 12 uur en dan heb ik vijf dagen vrij. Of ik zo kan blijven werken tot mijn 67? Ik weet het niet. We hebben zaterdag de dag en zondag de nacht, dat is vrij zwaar. Zolang die vijf dagen er zijn om te recupereren, gaat het. Tegen de woensdag kan ik weer normaal slapen. Maar als slapen moeilijker begint te gaan, dan stop ik ermee. Het lijkt me ook goed om niet je hele leven hetzelfde werk te doen. Als je de dag doet, verdien je minder, maar dat heeft dan weer andere voordelen.'

## DE NACHTPLOEG

Velen zijn het erover eens dat het goed is om als er een nachtploeg nodig is, daarvan een aparte ploeg te maken. Niet iedereen is daarvoor geschikt.

Bij *Delacre* zijn er buiten het seizoen twee dagploegen (6-14 uur en 14-22 uur) en tijdens het seizoen is er ook een nachtploeg (22-6 uur), met vrijwillige medewerkers. Daar doen enkele leidinggevenden omwille van organisatorische redenen wel de drie ploegen, dus ook de nachten, wat meteen een band schept tussen het bedrijf en de nachtwerkers. Hr-verantwoordelijke Cecile Broens: 'We hebben een systeem uitgewerkt waarbij er elke week iemand van human resources 's nachts aanwezig is om te zien hoe het gaat, zodat de nachtploeg niet geïsoleerd is van het bedrijf. Er is altijd ook een *cahier de liaison* om onderling te communiceren. Dat is belangrijk.'





## PLOEGENWERK, VOER VOOR DISCUSSIE

Over ploegenarbeid is al veel inkt gevloeid. Het werken in afwisselende ploegen is op zich belastend, zegt Bart Labeeuw (ACV): 'Er is een studie van de Nederlandse vakbond FNV die zegt dat de afwisseling van soorten diensten belastend is, bijvoorbeeld de wissel van vroege en late diensten. Ook de lengte van de reeksen diensten tot de volgende wisseling speelt een rol. Twee tot vier diensten van dezelfde soort na elkaar is genoeg, omdat het bioritme zo beter overeind blijft.'

Bram Vanacker, ACV-afgevaardigde bij *Poco Loco*, merkt dat de wisseling van diensten bij sommigen inderdaad vragen oproept: 'Er zijn geen echte dagfuncties in ons bedrijf, tenzij voor leidinggevend en managers. We voelen dat dit een probleem is. Mensen kunnen niet kiezen voor enkel vroegdiensten of laatdiensten, hoewel een aantal van hen dat zou willen.' Een standpunt dat ook in andere bedrijven vertolkt werd.

In bedrijven die met drie ploegen werken en waar dus iedereen ook de nacht moet doen, klinkt er ook soms kritiek. Vooral een aantal ouderen hebben moeite om de nacht te blijven doen. Bij *Lutosa* overweegt men nu om een vaste namiddag- of nachtploeg in te voeren met vrijwilligers, maar er is nog geen consensus over.

## ALIMENTO INFORMEERT EN INSPIREERT

Hoe kan je ploegen organiseren en wat zijn daar de mogelijke effecten van? Een nieuw rapport van Alimento in samenwerking met het Hoger Instituut voor de Arbeid (KU Leuven) zet de mogelijkheden op een rij, met de voor- en nadelen. Ook de vernieuwende aanpak van zelfroosteren bij Milcobel (zie spoor 7) is beschreven.

Werkbaar werk, ook in ploegen? Hoe ploegenwerk organiseren in de Belgische voedingsindustrie.

## WANNEER BEGINNEN?

In de praktijk blijkt uit onze rondvraag dat begin- en einduur van de ploegen geen standaard onderwerp van discussie is in de ondernemingsraad. De werkgever legt het vaak op.

Niet zo in *kaasmakerij Passendale*, waar er een vroege en een late ploeg is, een vaste nachtploeg en een vaste weekendploeg. Daar is het debat over de uurregeling wel gevoerd. De vroege ploeg begint om 4 uur. Vooral jongeren wilden liever om 5 uur starten, maar dat zagen de ancients van de nacht niet zitten, zegt ABVV-afgevaardigde Luc Goddeeris: 'Als de nacht om 4 uur gedaan is, kan je nog makkelijker gaan slapen dan om 5 uur.' Er is dan besloten om in de afdelingen waar de ancients werken, het vroegere startuur te behouden.

Ergonoom Eric Decabooter wijst op het belang van een aangepast uurschema. In Scandinavië kunnen medewerkers later beginnen of vroeger stoppen om geen verkeersstress te hebben. Voor ouderen raadt hij drieploegenarbeid en nachtwerk resoluut af. Ouderen slapen minder diep. Als hun bioritme niet gerespecteerd wordt, levert hun slaap minder fysiek en mentaal herstel.

## PAUZES, OOK EEN HEIKEL PUNT

Een ander punt van discussie in sommige bedrijven zijn de pauzes. Wettelijk is een bedrijf verplicht om één pauze te geven na zes uur werken. De werknemers bij *Delacre* hebben dagelijks vijf pauzes: vier kortere en één langere van zeventien minuten. In de productieafdeling wordt de band niet stilgelegd en gaat iedereen om de beurt in pauze. In de verpakkingsafdeling wordt de band bij elke pauze gestopt en neemt iedereen tegelijk een onderbreking.

Volgens het reglement duren de korte pauzes tien minuten, maar dat is te kort, zegt Sandra Hanquet (ACLVB): 'We moeten over en weer naar de cafetaria gaan, onze werkkledij uit- en weer aantrekken, onze handen wassen. Dan schiet er nauwelijks tijd over om iets te eten of te drinken of naar het toilet te gaan. Om langere pauzes te hebben en per dag toch aan dezelfde productie te komen als voordien, zorgen we ervoor dat de band ietsje sneller draait. Dat is wat we als arbeiders willen. Misschien is dat wel iets te snel voor de ouderen, maar ook voor hen waren de pauzes vroeger te kort.'

Yvonne Mauclet, afgevaardigde ACV, treedt haar bij: 'De langere pauzes waren een vraag van alle arbeiders. Nu we vijftien minuten pauze hebben vanaf het moment dat de band stopt tot op het moment dat hij weer draait, hebben we in realiteit tien minuten pauze. Minder heeft weinig zin.'



## HOE EEN WERKBAAR PLOEGEN-ROOSTER OPSTELLEN?

Er zijn wetenschappelijke aanwijzingen dat u nadelen inzake gezondheid en welzijn van werknemers op korte termijn zo veel mogelijk vermijdt met volgende tips – deels bewaakt door onze sociale wetgeving.

1. Beperk het aantal nachtdiensten.
2. Geef na elke dienst voldoende rust.
3. Roteer snel (slechts twee tot vier dezelfde diensten na elkaar).
4. Roteer voorwaarts (vroeg-laat-nacht).
5. Beperk de lengte van de dienstenreeks.
6. Denk goed na over het begin- en het einduur van de ploegen.
7. Maak de diensten niet langer dan acht uur, tenzij er nadien veel recuperatietijd is (bijvoorbeeld bij weekendploegen).
8. Houd in de planning rekening met het sociaal leven van werknemers.
9. Vermijd dat de nacht- of weekendploeg geïsoleerd raakt.

## ANDERS WERKEN IN PLOEGEN

De organisatie van het ploegenwerk kan dus voor felle discussies zorgen. En hier en daar slaat men dan nieuwe wegen in. In eigen land is er het voorbeeld van *Milcobel*, dat na een proefperiode een systeem van zelfroostering heeft ingevoerd (zie spoor 7: zelfroostering).

Sommige bedrijven geven oudere werknemers de kans om hun ploegenroosters anders te regelen. Zij zijn vaak vragende partij om geen nachtwerk meer te doen omdat hun bioritme zich steeds moeizamer aanpast. Vooral in de noordelijke Europese landen bieden voedingsbedrijven oudere werknemers alternatieven als ze de nacht niet meer aankunnen (meer daarover bij spoor 10).



# SPOOR 7: ZELFROOSTERING





## SPOOR 7: ZELFROOSTERING

*Een primeur in de Belgische voedingsnijverheid: Milcobel voerde in de vestiging in Kallo een systeem van zelfroostering in, eerst op proef en nu definitief. De medewerkers kunnen er hun uurrooster plannen in functie van hun individuele work-lifebalans. Het systeem biedt een duurzaam perspectief: mensen kunnen zo gezond de pensioenleeftijd halen.*

### WAAROM ZELFROOSTERING?

De vestiging van *Milcobel* in Kallo produceert melkpoeder voor de voedings- en chocoladeindustrie. Tot in 2015 werd er gewerkt met een drieploegenstelsel, dertien dagen op de veertien, vaak met veel overuren. Begin 2015 wilde men de vestiging in Kallo aanpassen om de komende twintig jaar kwaliteitsvoller melkpoeder te produceren tegen een competitieve kostprijs. Dat vroeg om een investering van 85 miljoen euro en die vereist een volcontinue productie van 24/7 om rendabel te zijn.

Samen met de industriële vernieuwing wilde het bedrijf inzetten op sociale innovatie, met een ploegensysteem dat aansluit bij de noden van de medewerkers én van het bedrijf. Tegelijk de bezetting waarborgen, maar ook rekening houden met de gezondheid en het sociaal leven van de werknemers.

Maar het bleek moeilijk een ploegenschema op te stellen dat voor iedereen optimaal was. Een consultant gespecialiseerd in

ploegenarbeid werd ingehuurd om dit heikele punt op te lossen. Hij kwam met een alternatief idee voor collectieve vaste werkroosters: het systeem van zelfroosteren, dat meer keuze op maat toelaat. Oudere werknemers die liever geen of weinig nachten doen, anderen die op bepaalde avonden vrij willen zijn voor de avondschool of voor een hobby, of die graag zo lang mogelijk na elkaar werken om dan een aantal dagen aansluitend een bijberoep uit te oefenen: het kan in principe allemaal.

Kris Lambrecht, hr-director van Milcobel, vindt werkbaar werk cruciaal voor zijn bedrijf: 'We moeten in de regio van de Antwerpse linkeroever o.a. opboksen tegen de chemiesector waarmee we niet competitief kunnen zijn op het vlak van verloning. Daarom willen we het beter doen met andere zaken: work-lifebalans, deeltijdse arbeid, en nu de zelfroostering.'

## ZELFROOSTEREN IN 1, 2, 3

Zelfroosteren verloopt in drie fasen, die elk vijf dagen in beslag nemen:

- **De wensfase:** de medewerkers vullen individueel in wanneer ze willen werken in de te plannen maand, op basis van de planningstool die de bezettingseisen aangeeft en de tijdregels vanuit de sociale wetgeving.
- **De schuiffase:** de medewerkers passen in onderling overleg het rooster aan om te voldoen aan de bezettingseisen. De verschuivingen worden geregistreerd, zodat men achteraf weet wie zich heeft aangepast.
- **De definitieve fase:** de planner lost de resterende knelpunten op en maakt het rooster definitief volgens vaste afspraken die gemaakt zijn tijdens het sociaal overleg. Hier geldt het gelijkheidsprincipe: iedereen heeft de plicht of het recht om bepaalde diensten te doen. Men houdt rekening met hoe vaak iemand zich in de tweede fase al soepel heeft opgesteld. De roosters worden bekendgemaakt een maand voor ze ingaan.

## ZELFROOSTEREN HEEFT VELE KANTEN

De praktijk van zelfroostering verschilt van afdeling tot afdeling. 'In onze afdeling wordt er gewerkt met een vaste leidraad. Iedereen heeft een vast basisschema dat bij de start is vastgelegd, op basis van de wensen. Dat vind ik een goed systeem. In principe is dat iedere maand hetzelfde, we hebben een rooster voor het hele jaar. Soms gebeuren er kleine wijzigingen aan het rooster', aldus Sebastian Selis, ABVV-afgevaardigde Milcobel.

De ploeg bestaat uit zes personen. Vijf van hen doen het reguliere werk, de zesde doet onderhoudstaken als de andere vijf er zijn. Als er iemand tekort is, kan de zesde persoon inspringen in het reguliere werk. Omdat hij geen vaste taak heeft, wordt hij iets extra betaald.

Liesbeth Willemsen, hr-manager van *Milcobel Kallo*: 'Zelfroosteren is niet zo simpel als het lijkt. Er zijn afdelingen die het voor 100% of bijna 100% zelf regelen, zoals die van Sebastian. Maar er zijn een paar afdelingen waar het nog niet zo goed loopt en waar de planner in de laatste fase vaker moet ingrijpen. Het zijn afdelingen waar ze nog niet met een vast basisschema werken en we denken dat we dat wel moeten gaan invoeren. Je kan niet elke keer opnieuw met een lege agenda beginnen.'

## ZELFROOSTEREN: DE PRAKTIJK

- In de **planningstool** staan de mogelijke taken die iemand kan opgesomd. Wie meer taken aankan, heeft een grotere keuze in zijn rooster.
- Ook **deeltijds werk** kan worden ingepland volgens dit systeem. Via een tijdbank bewaakt men de gemiddelde arbeidsduur.
- De werkelijk gepresteerde uren zijn nog niet gekoppeld aan de geplande uren. Op termijn moet er een **interface** komen tussen de planningsmodule en de tijdsregistratie.
- De roosters zetten meer in op **gezondheid** dan wettelijk verplicht. Een werknemer krijgt bijvoorbeeld minstens twee vrije dagen na een nacht om voldoende uit te rusten.

---

De jonge Sebastian Selis (ABVV) ziet wel een minpunt: 'Probleem is dat we nu geen vast maandelijks inkomen meer hebben. Je inkomen hangt af van het rooster van die maand, wat problemen kan geven, bijvoorbeeld als je wilt lenen bij de bank.'

Zijn oudere collega Luc Van den Bossche (59 jaar) van ACV Milcobel Kallo signaleert een ander punt: 'Elke ploeg had vroeger meer zijn eigen werkmethoden. Nu werk je niet meer met een vaste groep van collega's, je komt met meer nieuwe mensen in contact en je leert van elkaar. Maar sommigen vinden het jammer dat de vaste ploegen wegvallen en proberen dat via hun zelfroosting op te lossen.'



---

*'Nu werk je niet meer met een vaste groep van collega's. Sommigen vinden het jammer dat de vaste ploegen wegvallen en proberen dat via hun zelfroosting op te lossen.'*

*Luc Van den Bossche (59 jaar), ACV Milcobel Kallo*

---



---

*'Zelfroosteren is niet zo simpel als het lijkt. Maar ik zou het direct opnieuw doen, omdat het perspectieven opent voor de toekomst.'*

*Liesbeth Willemsen, hr-manager Milcobel Kallo*

---

## 97% PRO

Oorspronkelijk waren de medewerkers niet zo te vinden voor het nieuwe systeem, zegt Luc Van den Bossche (ACV): 'Vroeger deden de mensen veel overuren. Ze zagen die extra inkomsten niet graag verdwijnen, maar dat zou ook zonder de zelfroosting gebeurd zijn. Anderen wilden liever volgens het vertrouwde schema blijven werken: twee vroeges, twee lates, twee nachten, vier dagen thuis.'

Na heel wat 'reftervergaderingen' werd in maart 2015 een referendum gehouden bij de werknemers, voor men het proefproject ging uitwerken. 71% van de medewerkers stemde ermee in om met een proefproject van start te gaan. Na afloop van het proefproject (oktober 2015-oktober 2016) volgde opnieuw een referendum waarbij verschillende soorten roosters werden voorgesteld, die voordien al goed waren uitgelegd en geconcretiseerd. Een overweldigende meerderheid van 97% koos om zelfroosteren definitief in te voeren. Het systeem wordt nu gebruikt in de productieafdeling die volcontinu werkt, door de polyvalente techniekers en de portiers.



*‘Probleem is dat we nu geen vast maandelijks inkomen meer hebben. Je inkomen hangt af van het rooster van die maand, wat problemen kan geven, bijvoorbeeld als je wilt lenen bij de bank.’*

*Sebastian Selis, ABVV Milcobel Kallo*

## WAT LEVERT HET OP?

Zelfroosteren vergroot de flexibiliteit voor de werkgever, hij kan per dag zijn bezettingsgraad beter plannen. Voor de werknemer is het voorspelbaarder: er zijn minder wijzigingen in de uurroosters en er worden ook bijna geen overuren meer gedaan.

Het kortstondige absentisme bij de arbeiders in Kallo is het laagste van de Milcobelgroep, ongeveer 2,8% voor het kortstondig verzuim. ‘We weten echter niet of er een verband is met de zelfroostering,’ zegt hr-manager Liesbeth Willemsen: ‘We zijn in de groep het absentisme op een andere manier beginnen meten op het moment dat het proefproject van het zelfroosteren gestart is, dus is het moeilijk vergelijken. Het is ook nog te vroeg om andere analyses uit te voeren, bijvoorbeeld of er een verschil is tussen het soort rooster dat jongere en oudere werknemers vragen.’

## WEINIG ABSENTEÏSME, FAIRE REGELINGEN

Met de goede absentismecijfers is er in Kallo een faire regeling uitgewerkt voor de ploegenpremies bij ziekte, zegt Kris Lambrecht, hr-director van Milcobel: ‘Als er hier in Kallo iemand thuisblijft, gaan we ervan uit dat die persoon echt ziek is. Die krijgt dan de geplande ploegenpremie. Als iemand zich heeft geroosterd voor de nacht en dan ziek is, krijgt hij de nachtpremie. Aan de cijfers te zien, wordt daar geen misbruik van gemaakt. Wie ziek wordt, lijdt geen loonverlies.’

## DE START: EEN WIT BLAD

Het zelfroosteren begon met een wit blad. De bestaande ploegen verdwenen en er was geen vastgelegd basisrooster. Het sociaal overleg was cruciaal om het systeem uit te werken. Het bedrijf bepaalde samen met de sociale partners het wat en het hoe: het kader, de spelregels en de bezettingseisen per team en per periode. De werknemers bepalen samen het wie en wanneer: de bezetting als team en als individu.

## TEGENWIND EN MOEILIKHEDEN

Kris Lambrecht, hr-director Milcobel, vond de voorbereiding bijzonder zwaar voor alle betrokkenen: ‘Als werkgever hebben we alles zelf moeten uitzoeken en aan werknemerskant hebben de secretarissen hun nek moeten uitsteken. Zij kregen soms kritiek, maar hebben omwille van de reorganisatie doorgezet. Ook op de vloer kregen ze tegenwind. Het is maar door het te proberen dat achteraf de overtuiging is gekomen dat het wel kan werken. We hebben het zelfroosteren kunnen realiseren omdat er correct, maar zeer creatief is omgegaan met wetgeving die dateert uit de jaren zestig. De beleidsmakers zouden ervoor moeten zorgen dat het wettelijk kader vernieuwingen makkelijker maakt. Ze zouden vernieuwingen kunnen ondersteunen door expertise en juristen ter beschikking te stellen om bepaalde zaken uit te klaren. Ook een statuut als proefproject met een zekere vrijheidsgraad zou welkom zijn.’



---

*‘Als werkgever hebben we alles zelf moeten uitzoeken en aan werknemerskant hebben de secretarissen hun nek moeten uitsteken. Zij kregen soms kritiek, maar hebben omwille van de reorganisatie doorgezet.’*

*Kris Lambrecht, hr-director Milcobel*

---

De opstart was moeilijk, zegt ook hr-manager Liesbeth Willemsen: ‘We hebben veel vergaderd, de mensen hebben een opleiding gekregen over het zelfroosteren, we hebben een standaard leidraad opgesteld om het schema in te vullen, het vraagt veel administratie om het elke maand in orde te brengen. Het heeft ook een pak geld gekost, maar de voordelen zijn duidelijk. Het bedrijf profileert zich met het zelfroosteren als een aantrekkelijke werkgever, die een flexibele werk-privébalans en gezonde mogelijkheden aanbiedt voor zijn medewerkers, rekening houdend uiteraard met de wettelijke en gezondheidsnormen. De werknemers die we het laatste jaar hebben aangeworven, ervaren het als positief dat ze flexibel kunnen plannen. Ik moet toegeven dat sommige werknemers zijn weggegaan toen we met de zelfroostering van start zijn gegaan. Of de tevredenheid van de huidige medewerkers over de hele lijn gestegen is, is niet zo duidelijk: ze hebben veel veranderingen meegemaakt en dat is altijd moeilijk. Ze zijn van een vast naar een volcontinu en innovatief systeem moeten gaan, ik heb niet de indruk dat iedereen al even overtuigd is. We merken ook dat opleidingen organiseren moeilijker is omdat er geen vaste ploegen meer zijn. Maar we zouden het alleszins direct opnieuw doen: de voordelen wegen op tegen de nadelen.’

---

## TOEKOMSPERSPECTIEVEN

Het bedrijf ziet in de toekomst mogelijkheden om via zelfroosteren pieken en dalen in de productie beter te kunnen opvangen. Het is nog onduidelijk of het ook op andere sites van de groep ingevoerd zal worden, zegt Kris Lambrecht, hr-director Milcobel: ‘Het is hier een keuze geweest, elders kan men iets anders kiezen om het werk werkbaarder te maken als men dat wil.’

Hij vindt het cruciaal om werkbaar werk te organiseren voor alle werknemers: ‘Als werkbaar werk teruggebracht wordt tot maatregelen voor oudere werknemers, dan ben je de problematiek aan het verleggen. Want dan zeg je dat je voor hen een ontziebeleid voert en dat de anderen het moeten dragen. Dan verschuift de problematiek, dus dat is geen oplossing. Je komt ook te laat met die maatregelen. Daarom nemen we maatregelen voor iedereen. Je moet een beleid van werkbaar werk voeren vanaf het moment dat iemand in dienst komt.’



## KRITIEKE SUCCESFACTOREN ZELFROOSTEREN

- Sociaal overleg als er over zelfroosteren wordt nagedacht en beslist en als het systeem wordt ingevoerd.
- Extra investeringen voor het ontwikkelen van gespecialiseerde software, het maken van afspraken en de bijkomende functie van planner.
- Een overgangperiode van een jaar naar het nieuwe systeem.





# SPOOR 8: WELZIJSBELEID





## SPOOR 8: WELZIJSBELEID

*Een op de drie werknemers in de sector heeft last van stress en bijna evenveel medewerkers zijn gedemotiveerd, zo blijkt uit de sectoranalyse van de Werkbaarheidsmonitor. Bij 12 tot 14% van de werknemers gaat het om ernstige problemen, bijvoorbeeld een burn-out. De wetgeving rond psychosociaal welzijn zet bedrijven aan om daar iets aan te doen. Maar wat?*

Sinds 1 september 2014 moet het preventiebeleid van een onderneming trachten het geheel van psychosociale risico's te voorkomen. Het is niet langer beperkt tot geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Ook moeilijke arbeidsomstandigheden en hoge werkdruk kunnen zorgen voor stress.

Verder kan er een wisselwerking zijn tussen werk en privé: een werknemer in een moeilijke gezinssituatie is vaak minder gewapend tegen werkstress en omgekeerd hebben problemen op het werk vaak een invloed op de persoon en op zijn privéleven. Variabele of onvoorzienbare werkuren kunnen het moeilijk maken om het gezinsleven te organiseren. Er wacht bedrijven vandaag dus een heel ruime en moeilijke taak: zij moeten dit proberen te voorkomen.

Er zijn bedrijven die daar goed in slagen, aldus Els Haelewijn, ACLVB-afgevaardigde bij *Agristo*: 'Voor de psychologische kant van werkbaar werk is hier veel aandacht. Als de werkdruk te hoog wordt, worden er mensen bijgeplaatst. De relatie met de ploegbazen loopt goed. Burn-out kennen we hier niet. We hebben geen klachten over stress.'

In andere hoofdstukken gaan we in op het wegnemen van bepaalde oorzaken van stress op het werk, zoals het ontwikkelen van communicatievaardigheden bij leidinggevendenden, betere werkhoudingen en een aangepast werkrooster. Dit hoofdstuk gaat specifiek over het omgaan met stress op het werk.

### GRATIS NAAR DE PSYCHOLOOG

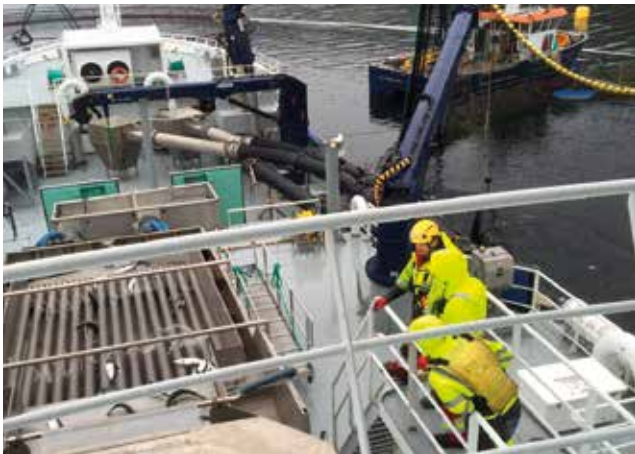
*Poco Loco* heeft hiervoor een heel eigen aanpak ontwikkeld. Sinds begin dit jaar (2017) heeft elke werknemer de kans om jaarlijks vijf keer gratis en anoniem naar een psycholoog te gaan. Daartoe werkt het bedrijf samen met een groepspraktijk van psychologen.

Hr-manager Van Cauwenberge vertelt hoe dat komt: 'We hebben vroeger een paar keer een medewerker gehad die nood had aan een babbel en vroeg waar hij met zijn problemen terecht kon. De vraag was tweëerlei. Ken je een goede psycholoog? En hoeveel zal dat kosten? We hebben ad hoc voor die mensen een oplossing gezocht via de bedrijfsarts. Toen we dat twee of drie keer hadden gedaan, hebben we dat als systeem ingesteld. Elke werknemer kan terecht bij een luisterend oor, dat was het idee. Daarbij hebben we de twee gekende drempels weggenomen: een goede partner aanbieden waar de mensen terecht kunnen en de kosten van die sessies ten laste nemen.'

De problemen waarover medewerkers hun verhaal hebben gedaan aan de personeelschef, hielden verband met hun privésituatie. Tegelijk is er veel werkdruk op het werk. De combinatie van die twee kan te veel zijn. Van Cauwenberge: 'We trachten aan die werkdruk te werken, maar dat is zeer moeilijk in de huidige situatie met veel openstaande vacatures.'

Daarom willen we mensen ook de kans geven beter met hun privéproblemen te leren omgaan. In het najaar van 2016 zijn we samen met de vakbond, de preventiedienst en human resources met PsychO2 gaan praten om kennis te maken en te kijken hoe we konden samenwerken. We zijn begin 2017 van start gegaan. De keuze om vijf sessies terug te betalen, is in overleg met die dienst gebeurd.'

Soms komen mensen eerst nog bij de personeelschef langs en worden ze doorverwezen, anderen stappen rechtstreeks naar die dienst. Van Cauwenberge: 'Ik weet dat er momenteel een drietal sessies zijn per week, ik vermoed dat er momenteel een tiental mensen in het traject zitten van onze vijfhonderd werknemers, arbeiders en bedienden samen, wat ik best wel een succes vind. Wie het zijn, weet ik niet. Een paar mensen die naar de psycholoog zijn geweest, zijn het me komen zeggen en ze waren bijzonder positief. Een globale evaluatie volgt.'



*'Elke werknemer krijgt de kans om jaarlijks vijf keer gratis en anoniem naar een psycholoog te gaan.'*

*Geert Van Cauwenberge, hr-manager Poco Loco*

## SAMENWERKING TUSSEN BEDRIJF EN PSYCHOLOOG

De samenwerking bij Poco Loco is als volgt geregeld:

- Elke werknemer kan elk jaar vijf keer gratis naar de psycholoog gaan.
- De psychologische hulp die het bedrijf heeft geregeld, is volledig anoniem. Op de facturen van de psychologische dienst staan geen namen vermeld, het bedrijf ontvangt enkel het aantal sessies en het te betalen bedrag.
- De arbeidsgeneesheer heeft contact met de verantwoordelijke psychiater van de dienst. Zij overlopen vanuit hun beroepsgeheim het aantal lopende dossiers.
- Er is een brochure verspreid bij alle werknemers, er was een postercampagne en een communicatiecampagne via e-mail zodat iedereen op de hoogte is.

## WERKEN MET PASSIE

In Noorwegen bij *Marine Harvest* stelt men vast dat de mensen die op zee werken geen last hebben van stress, zegt hr-manager Helen Sørra: 'Onze medewerkers in de zalmproductie hebben vaak een passie voor hun job, voor het verzorgen van de vissen. Het is meer een leefstijl dan een job. Vooral oudere werknemers die dit al hun hele leven doen, die indertijd vaak met hun vader meegekomen zijn om hetzelfde werk te doen, zijn heel gemotiveerd en willen aan de slag blijven. Passie is een belangrijk element om langer aan het werk te blijven. Het is ook een van de waarden van ons bedrijf. Werknemers zijn tevreden met hun werk, ze houden van hun job en ze willen langer aan de slag blijven.'

## ZELFSTANDIGER WERKEN

Niet alleen passie, ook autonomie kan het welzijn van werknemers op het werk verbeteren. Wie weet wat van hem verwacht wordt en meer autonoom beslissingen neemt, voelt zich beter in zijn vel, zegt hr-manager Anu Ennelin van *Suomen Sokeri-Sucros* (Nordzucker Group – Nordic Sugar, Finland): 'Laten we kijken naar onze *blue collars*. Wij beschrijven duidelijk wat hun doelen zijn en zij beslissen zelf hoe ze het werk aanpakken. Vooral de onderhoudsmedewerkers hebben veel ruimte. Voor het werk aan de lijn is die vrijheid beperkt, maar in de mate van het mogelijke geven we ook daar flexibiliteit in de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Enige autonomie is nodig, anders zijn het net machines. We zien dan ook dat ploegen die hetzelfde werk doen, het vaak op een andere manier aanpakken en toch allemaal hun doelen behalen. Ze zijn gemotiveerd om te verbeteren vanuit het gevoel dat ze zelf impact hebben. Ze weten ook veel beter dan de manager hoe het kan, want zij doen het werk elke dag.'



*'Wij beschrijven duidelijk wat de doelen zijn voor de blue collars en zij beslissen zelf hoe ze het aanpakken. Enige autonomie is nodig. Anders zijn het net machines.'*

*Anu Ennelin, hr-manager Suomen Sokeri-Sucros*

## 'EARLY DISCUSSION' IN FINLAND

Het Finse bedrijf Suomen Sokeri-Sucros speelt zéér kort op de bal als iemand problemen heeft. Het bedrijf verwacht van elke leidinggevende dat hij een medewerker die het schijnbaar moeilijk heeft, daarover aanspreekt. Dat noemt men de *early discussion*: niet wachten tot het probleem grote proporties heeft aangenomen, maar meteen in gesprek gaan en ingrijpen. Het kan zowel gaan om problemen op het werk als om problemen in de privésfeer die een impact hebben op de job.

## VORMINGSAANBOD ALIMENTO

Alimento organiseert programma's over preventie van stress en burn-out op het werk op maat van uw bedrijf, waaronder:

- infosessies voor directies, hr-managers, leidinggevenden en/of werknemers om signalen van stress en burn-out te leren herkennen,
- modulaire opleidingen voor leidinggevenden over stress, aangevuld met coaching,
- opleiding en begeleiding rond jobcrafting en teamcrafting: zelf jobs of teams reorganiseren,
- opleiding burn-outcoaching voor interne vertrouwenspersonen.

## WAT VEROOorzaakt STRESS OF DEMOTIVATIE?

- Monotonie in het werk, maar ook te veel verscheiden of te moeilijke taken.
- Een te hoog werkritme, maar ook een te laag ritme.
- Een te grote hoeveelheid werk of een hoeveelheid die de medewerker niet kan beheeren, maar ook te weinig werk.
- Een gebrek, maar ook een teveel aan autonomie.
- Slecht gedefinieerde taken of weinig precieze doelstellingen, zodat de medewerker nooit zeker is dat hij doet wat van hem wordt verwacht.
- Slecht omschreven verantwoordelijkheden.



# SPOOR 9: GEZONDHEIDSBELEID







## SPOOR 9: GEZONDHEIDSBELEID

*Naast de zorg voor de mentale gezondheid van hun medewerkers hebben heel wat bedrijven ook aandacht voor de lichamelijke fitheid en gezondheid. Ze stimuleren hun medewerkers om gezond te gaan leven. Gezonde en fitte werknemers presteren beter, zijn langer inzetbaar, meer betrokken en zijn minder vaak afwezig.*

**L**a Lorraine Bakery Group heeft dat begrepen en lanceerde in 2014 het programma 'Samen fit, durven doen!' om medewerkers aan te moedigen om voor een gezonde levensstijl te kiezen. Hr-manager Philip Depondt: 'We willen medewerkers een duwtje in de rug geven om gezond te leven en te sporten. Meer plezier, fitheid, teamgeest, dynamiek: dat is wat voorop staat.'

De acties gingen van start met een nulmeting in het bedrijf. Op basis van een korte online vragenlijst kregen de deelnemers een persoonlijk rapport over hun gezondheid. Achteraf werden de anonieme gegevens per site bekendgemaakt, zodat elke medewerker zijn gezondheidsniveau kan vergelijken met dat van de groep collega's en ook met de latere vorderingen. Het is de bedoeling deze meting na verloop van tijd te herhalen.



### ALTERNATIEF VOOR MEDISCH ONDERZOEK

Het bedrijf heeft een alternatief ontwikkeld voor het jaarlijkse medisch onderzoek. Alle medewerkers hebben een individueel gesprek gekregen met een gezondheidscoach over een aangepaste gezonde levensstijl. Nu kunnen ze om de twee jaar kiezen voor zo'n gesprek in plaats van het medisch onderzoek.

Ook werden de belangrijkste gezondheidsknelpunten op de werkvloer onderzocht. Voeding, slaap, ergonomie en stress voerden de lijst aan.

---

*‘Bij onze sportieve activiteiten zijn er ook minder sportieve mensen die dankzij die acties hun grenzen verleggen.’*

*Philip Depondt, hr-manager La Lorraine Bakery Group*

---

## WORKSHOPS VOEDING EN SLAAP

Inspelend daarop werden de eerste workshops georganiseerd rond gezonde voeding en slaap. Hr-manager Philip Depondt: 'Momenteel ligt dit even stil omdat we nu werken met een nieuwe geneeskundige dienst. Het is wel de bedoeling dit weer op te pikken, misschien ook met mogelijkheden voor individuele en groepscoaching. We hebben intussen ook een Safety, Health & Environment Manager aangesteld die de veiligheid en de ergonomie op de werkvloer zal evalueren en optimaliseren.'



## GEZONDHEIDSBELEID IN BEDRIJVEN KAN BETER

In opdracht van de Vlaamse overheid peilt het Vlaams Instituut Gezond Leven (VIgeZ) om de drie jaar naar de aanpak van bedrijven op het vlak van gezondheid. Voor alle sectoren is er nog veel ruimte voor verbetering, zo concludeert het rapport. Zeven op de tien bedrijven geven aan een gezondheidsbeleid te voeren. Alcohol en drugs, en ook psychisch welzijn krijgen de meeste aandacht, mede door de wettelijke verplichtingen ter zake. Rookbeleid (nochtans ook wettelijk geregeld), beweging en gezonde voeding scoren veel minder goed.

## LOOPWEDSTRIJDEN EN TRIATLONS

Het bedrijf stimuleert ook het actief sporten. Het neemt deel aan sportieve acties zoals de 20 kilometer van Brussel en organiseert om de twee jaar haar eigen (kwart en achtste) triatlons. Er worden ook oefenritten georganiseerd op de fiets in drie groepen: beginners, meer ervaren en zeer geoefende fietsers. Hr-manager Philip Depondt: 'Dankzij die oefenritten zijn veel van onze medewerkers beginnen te fietsen. De helft had weinig fietservaring. Mensen die vroeger nooit gefietst hadden, slagen er nu vaak in om aan onze grote fietsevenementen mee te doen.'

De start van deze initiatieven werd bekendgemaakt via een roadshow in alle Belgische plants van *La Lorraine Bakery Group*. Enthousiaste medewerkers kunnen ambassadeur worden van het project. Deelnemers krijgen een T-shirt met een logo van de actie dat ze ook tijdens de werkuren mogen dragen.

---

*‘De sfeer in het bedrijf verbetert. Tussen collega’s ontstaat er een sterkere band en je leert ook mensen kennen van andere plants.’*

*Bernard Van Overmeeren, ABVV-afgevaardigde La Lorraine Bakery Group*

---



## STELVIO, VOGEZEN EN MONT VENTOUX

Om de twee jaar organiseert het bedrijf ook een sportieve fietsreis. Zo gingen ze al naar de Mont Ventoux, de Vogezes en de Stelvio. Bernard Van Overmeeren, ABVV-afgevaardigde bij La Lorraine Erpe-Mere, is een fan van het eerste uur en fervent deelnemer aan deze activiteiten: ‘De directie steunt het initiatief voluit. Iedereen die meegaat kan vrij nemen. Bijna alles wordt betaald door de firma: vliegtuig, hotel, drie dagen verblijf. Wie op voorhand inschrijft, mag mee. Verder zijn er geen criteria, alleen dat je vooraf deelneemt aan de voorbereidende fietstochten die telkens vertrekken vanuit een andere plant van [La Lorraine Bakery Group](#). De eerste keer waren we met vijftig man. Nu was het al de derde keer en we waren met tweehonderd. Voor de extra dag die we buiten het weekend weg zijn, krijgen we extra vakantie. We moeten slechts honderd euro inschrijving betalen en die gaat naar een goed doel.’

Er nemen medewerkers deel vanuit alle geledingen, zowel arbeiders, bedienden als hoger kader. Driekwart mannen, een vierde vrouwen. Het gaat grotendeels om sportievelingen, maar telkens zijn er ook een aantal minder sportieve mensen bij die dankzij die acties hun grenzen verleggen. Philip Depondt: ‘We zien dat mensen blijven fietsen en gezonder gaan leven dankzij deze acties.’

Naast de boost van de sportieve prestaties zelf, is er nog een ander belangrijk pluspunt, zegt Van Overmeeren: ‘De sfeer in het bedrijf verbetert. Tussen collega’s ontstaat er een sterkere band en je leert ook mensen kennen van andere plants.’

---

*‘Ons bedrijf nodigt de medewerkers uit om op zondag deel te nemen aan wandelingen van Adeps van vijf, tien en twintig kilometer. Ze ontmoeten er elkaar buiten het werk, in een familiale sfeer.’*

*Bastien Pellegrin, verantwoordelijke interne communicatie Lutosa*

---

## WANDELEN EN LOPEN

*Lutosa* zet vooral in op wandelingen en loopwedstrijden buiten de werkuren. Het bedrijf nodigt zijn medewerkers uit om deel te nemen aan wandelingen van vijf, tien en twintig kilometer die elke zon- en feestdag door Adeps worden georganiseerd in Wallonië en Brussel. Bastien Pellegrin, verantwoordelijke interne communicatie bij Lutosa: ‘Doorgaans doet een groepje van een tiental medewerkers mee, zowel arbeiders als bedienden uit verschillende departementen. Ze ontmoeten er elkaar buiten het werk, in een familiale sfeer.’

Daarnaast doet het bedrijf jaarlijks mee aan een tiental loopwedstrijden van tien en twintig kilometer. Het betaalt de inschrijvingskosten voor de medewerkers en hun gezin en geeft de deelnemers een Lutosa-T-shirt.



## MOVE!

Hoe trachten bedrijven mensen in beweging te krijgen vandaag? 'Kan beter', zegt het Vlaams Instituut Gezond Leven.

### Initiatieven

- vaak gericht op sportieve mensen,
- weinig aandacht voor laagdrempelige initiatieven, zoals aanmoedigen van trapgebruik, aanbieden van stappentellers, organiseren van lunchwandelingen en korte bewegingstussendoortjes.

### Infrastructuur

- een fietsenstalling, douches of kleedkamers in het bedrijf,
- weinig maatregelen in de bedrijfsomgeving, bijvoorbeeld rond een betere bereikbaarheid van het bedrijf voor openbaar vervoer, fietsers en voetgangers (via samenwerking met openbare besturen).

### Regelgeving

- een wettelijke fietsvergoeding of een terugbetaling van het openbaar vervoer,
- weinig aandacht voor extralegale voordelen, zoals korting of gedeeltelijke terugbetaling voor bewegingsactiviteiten buiten de werkuren.

Bron: Vlaams Instituut Gezond Leven



## GEZOND ÉN MOBIEL

Er zijn ook bedrijven die vooral mikken op gezondheidsactiviteiten bij het dagelijkse werk. Ze koppelen bijvoorbeeld hun gezondheidsbeleid aan hun mobiliteitsbeleid. Ze geven een fietsvergoeding voor de woon-werkverplaatsingen en zorgen voor behoorlijke fietsstallingen en douches met omkleedruimtes en berghokjes. Ze kopen bedrijfsfietsen aan voor dienstverplaatsingen of voor de verplaatsing naar het station of de bushalte. Of ze geven als extralegaal voordeel een elektrische fiets cadeau. Hier en daar geeft men ook aan de werknemers die te voet komen – vaak een beperkte maar vergeten groep – een verplaatsingsvergoeding.



# SPOOR 10: SPECIFIEK BELEID VOOR OUDERE WERKNEMERS







## SPOOR 10: SPECIFIEK BELEID VOOR OUDERE WERKNEMERS

*Een beleid voor werkbaar werk begint op het moment dat iemand in dienst komt, met een onthaalbeleid, een opleidingsbeleid, ergonomische maatregelen, leefbare uurroosters enzovoort. Een aantal bedrijven voert daarnaast ook een specifiek beleid voor oudere werknemers. Belgen hebben het over 45-plussers, in Noorwegen mikt men op 55- en in Finland zelfs op 58-plussers.*



In eigen land is er bijvoorbeeld het chocoladebedrijf *Libeert* (tot voor kort Italo Suisse). Deze familiale onderneming in Komen heeft op piekmomenten tweehonderd werknemers, onder wie heel wat 45-plussers met vele jaren anciënniteit en pakken specifieke ervaring in de chocoladeproductie. Die wil het bedrijf graag gemotiveerd aan de slag houden via verschillende maatregelen.

### BELEID GELINKT AAN LEEFTIJDSSCAN

Jaarlijks wordt er een leeftijdsscan opgemaakt. De verschillende generaties worden in kaart gebracht en vormen de opstap naar een leeftijdsbewust beleid voor de invulling van de job, de work-lifabalans, de loonpolitiek enz. Oudere werknemers krijgen in de aanloop naar het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag of pensioen de kans om een coachende rol op te nemen voor beginnende werknemers.

Het bedrijf heeft ook de aanbevelingen van een ergonomiescan opgevolgd. De werkposten zijn fysiek minder zwaar geworden en vooral de 45-plussers hebben nu minder fysieke klachten. Op bedrijfsniveau werd een cao opgemaakt voor het toekennen van anciënniteitsdagen. Ook jongeren hebben daar recht op, maar de 45-plussers uiteraard meer omwille van hun langere carrière.

## EXTRA EINDELOOPBAANDAGEN

Sommige Belgische bedrijven geven meer eindeloopbaandagen aan oudere werknemers dan de sector voorschrijft om hun oudere werknemers te ontzien.

In Nederland gaan ze op bepaalde plaatsen nog veel verder in het aantal vrije dagen. De Nederlandse zoetwarenindustrie heeft afspraken over extra vrije dagen voor oudere werknemers vanaf 60 jaar: 'ouderendagen' of - oneerbiedig - 'oudelullendagen'. Jos Hendriks van de Nederlandse vakbond FNV: 'Die ouderendagen lopen op tot 52 uur per kwartaal of ruim 200 uur per jaar, wat in de richting gaat van een vierdaagse werkweek vanaf 60 jaar, die voltijds betaald wordt. Er is evenwel druk vanwege de werkgevers om het aantal vrije dagen te beperken. Bij onder meer de multinational Cargill is gestaakt om ze te behouden.'

Noorwegen geeft 30 extra vrije dagen aan oudere werknemers en ook Denemarken wil dat gaan doen. Er ligt een voorstel op tafel van 32 extra vrije dagen voor ouderen, gelinkt aan collectieve arbeidsovereenkomsten.



## 'ONTZIEMAATREGELEN' OOK NEGATIEF?

Sommige bedrijven vinden het maar niets om een apart beleid voor oudere werknemers te voeren. Bij een vergrijzende werknemerspopulatie kan dit tot planningsproblemen leiden, zo vrezzen ze. Er komt meer druk te liggen op de jongere werknemers. Het kan de onderlinge solidariteit van werknemers aantasten. Door speciale maatregelen voor ouderen te nemen, kunnen ze ook te duur worden, zo denken anderen. Bedrijven zijn niet altijd bereid om extra personeel aan te werven om het de ouderen makkelijker te maken.

Men is oudere werknemers vaak ook liever kwijt dan rijk. Ze moeten hun loopbaan zo vroeg mogelijk beëindigen. Compensaties zoals rimpeldagen of anciënniteitsverlof, tot daar aan toe. Maar een aangepaste werkinhoud en nieuwe competenties verwerven, zijn een stap te ver. Ook werknemers vinden soms dat opleiding voor hen niet meer hoeft.

In de Scandinavische landen kijkt men heel anders naar oudere werknemers. Daar vinden bedrijven het normaal dat ouderen die dat wensen een stapje terugzetten, maar tegelijk doen ze alles om hen aan boord te houden. De overheid steunt hen daarbij.



*‘Onze technici op zee en de operatoren in de procesindustrie kunnen vanaf 55 jaar kiezen voor kortere werkdagen als ze dat wensen.’*

*Helen C. Sørra, hr-manager region North - Marine Harvest Norway*

## NOORWEGEN HEEFT BELEID OP MAAT

In Noorwegen is de pensioengerechtigde leeftijd 67 jaar. Werknemers kunnen vanaf 62 jaar met pensioen gaan. Wie langer werkt, maximum tot zijn zeventigste, bouwt een hoger pensioen op.

Het visbedrijf *Marine Harvest* (moederbedrijf van het Belgische Marine Harvest Pieters) heeft een vestiging in het noorden van Noorwegen. Daar is de gemiddelde leeftijd van de medewerkers 43 jaar. De meesten gaan er rond 65 jaar met pensioen. Wie dat wenst, kan doorgaan tot 70 jaar. Dat gebeurt ook, want de zorg voor oudere werknemers is in het functioneren van de onderneming ingebouwd, zegt hr-manager Helen Sørra: ‘We trachten goed te zorgen voor onze oudere werknemers. Er zijn aanpassingen mogelijk als ze langer willen werken, bijvoorbeeld kortere werkdagen of geen nachtploegen meer als ze in shifts werken. Meestal kan het bedrijf zich aan die vragen aanpassen. Het is de directe leidinggevende die een oplossing zoekt. Als mensen deeltijds gaan werken, worden ze vaak ingeschakeld als tutor voor nieuwe werknemers.’

Wie ouder is dan 70 en in contact wil blijven met het bedrijf, bijvoorbeeld voor de functies op zee waar ze vaak extra hulp kunnen gebruiken, kan blijven werken op een ‘on call basis’, voor een paar uren of een paar dagen.

## JAARLIJKSE MEETING EN INTERVIEW

Werknemers worden vanaf 55 jaar systematisch geïnformeerd over de mogelijkheden die er zijn voor ouderen, zegt Helen Sørra: ‘We hebben één meeting per jaar waarop we alle 55-plussers uitnodigen, een volledige werkdag, tijdens de werktijd. We geven dan informatie over met pensioen gaan en wat dat verandert in je leven. Iemand van het bedrijf geeft juridische info en een consultant van de social health service heeft het over de mentale aspecten en omgaan met vrije tijd. Tijdens de lunch praten we over hoe ze hun verdere toekomst zien.’

Het bedrijf heeft ook elk jaar een individueel interview met elke werknemer, waar voor de 55-plussers ook het ouderenbeleid aan bod komt. Er wordt gevraagd hoelang ze willen werken en of ze intussen hun job gemakkelijker willen maken door minder te werken of een lichtere job te nemen, en wat daarvan de consequenties zijn voor het loon. Sommigen willen gewoon verdergaan zoals ze bezig zijn, anderen vragen ondersteunende maatregelen of stappen voortijdig uit. ‘Pluspunt voor het bedrijf is dat we vooraf hun plannen kennen en tijdig een vervanger kunnen zoeken’, zo merkt Helen Sørra op.

## ONDERSTEUNEND NATIONAAL BELEID

In Noorwegen is er een overheidsbeleid dat de maatregelen voor oudere werknemers ondersteunt. Bedrijven moeten het makkelijker maken voor langdurig zieken, mensen met een beperking en ouderen die langer willen werken, en ze ondertekenen daartoe om de vier jaar een overeenkomst.

Hr-manager Helen Sørra: 'Ons bedrijf heeft een overeenkomst ondertekend, de *Inclusive Workplace Agreement*, om te focussen op ouderen die langer willen werken en andere doelgroepen die speciale aandacht nodig hebben. We krijgen daarbij hulp van consultants. Als iemand bijvoorbeeld langdurig ziek was en niet geschikt is om terug te keren naar zijn vorige job, geven we hem de kans om verschillende andere jobs uit te proberen in een ander bedrijf. Het is vrijblijvend voor hem en voor dat bedrijf. Als hij een meer aangepaste job vindt, wordt hij bij ons ontslagen. Het systeem loopt goed, er doen zich geen problemen voor in de praktijk. Dit is een win-winsituatie voor iedereen.'

De voordelen voor het bedrijf zijn voor haar duidelijk: 'We kunnen mensen aan het werk houden en hun competenties inzetten voor langere tijd. Het is ook positief voor de werkomgeving dat er een mix is van oudere en jongere werknemers. De jongeren kunnen leren van de ouderen en omgekeerd. De werknemers die lang aan de slag willen blijven, nodigen we altijd uit om te blijven.'



## INCLUSIVE WORKPLACE AGREEMENT - NOORWEGEN

De *Inclusive Workplace Agreement* is een overeenkomst op nationaal vlak in Noorwegen. Die bepaalt dat bedrijven bescherming moeten bieden en de werkomgeving moeten verbeteren voor drie groepen werknemers:

- mensen die op ziekteverlof zijn geweest – de grootste groep,
- mensen met een fysieke of psychologische beperking,
- ouderen die langer willen werken.

Bedrijven ondertekenen daartoe om de vier jaar een overeenkomst.

<https://visualisation.osha.europa.eu/ageing-and-osh#!/policies-strategies-programmes/356>

## NEDERLANDS BELEID VOOR LANGDURIG ZIEKEN

Het Noorse beleid om langdurig zieken terug te integreren, doet denken aan het Nederlandse systeem met de Wet Verbetering Poortwachter. Die wet bepaalt dat werkgever en werknemer zich samen met de arbodienst (die helpt bij het arbeidsomstandighedenbeleid) of met de bedrijfsarts inspannen om de werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. Het uitgangspunt is dat snel en effectief ingrijpen het verzuim korter maakt.

De eerste twee ziektejaren betaalt de werkgever ten minste 70% van het loon door (wettelijke verplichting), vaak aangevuld tot 100% in het eerste jaar op basis van cao-afspraken. Pas nadien kunnen werknemers in de arbeidsomgeschiktheidsregeling instromen.



*‘We zien dat deeltijds werk voor veel ouderen de enige manier is om aan de slag te blijven. Het is niet altijd makkelijk, maar we lossen het op.’*

*Anu Ennelin, hr-manager Porkkala, Suomen Sokeri-Sucros*

Lukt het niet om de werknemer terug te laten keren in zijn oude functie, dan moet de werkgever hem passend werk aanbieden binnen het bedrijf, bijvoorbeeld deeltijds werk of een aangepast takenpakket. In het uiterste geval kan de werkgever hem een andere functie of een baan bij een andere werkgever aanbieden. Weigert de werknemer dit werk te aanvaarden, kan dit leiden tot stopzetting van het loon en zelfs tot ontslag.

De Nederlandse vakbond FNV is kritisch over deze wet. Jos Hendriks: ‘In theorie is het een mooi verhaal, maar in de praktijk niet: de gezondheid van de werknemer staat niet centraal. De arbodiensten willen werknemers koste wat het kost zo snel mogelijk weer aan de slag krijgen, want ze hebben een commerciële relatie met de werkgever. Als die niet tevreden is, zal hij een andere dienst kiezen. Er is ook een groot controle-apparaat ontwikkeld zonder dat er serieus werk wordt gemaakt van re-integratieplannen.’

## FINLAND: AGEING ACTION PLAN

Net als in Noorwegen wil men in Finland de arbeid voor ouderen zo werkbaar mogelijk maken.

In de raffinaderij in Porkkala van *Suomen Sokeri-Sucros* bijvoorbeeld heeft men een actieplan voor ouderen (58+) ontwikkeld, het *Ageing Action Plan*.

In het bedrijf werken vooral arbeiders (117/188). Om de twee jaar leggen het management en de vakbonden de prioriteiten voor acties vast. In 2011 was de gemiddelde leeftijd van de werknemers 50 jaar. De relatie tussen oudere en nieuw aangeworven jongere werknemers die bepaalde voordelen kregen, was vertroebeld. De demotivatie en het absenteïsme bij ouderen gingen de hoogte in. Daarom werden drie project-groepen opgericht rond volgende doelen: competenties van ouderen waarborgen tot aan het pensioen, hun psychische en fysieke gezondheid op een voldoende niveau houden en de transfer versterken van competenties van oud naar jong.

Elke groep bestond uit vijf tot zeven vrijwilligers, zowel arbeiders en bedienden als management. Zij maakten een draft van een actieplan voor ouderen, dat getoetst werd bij de 58-plussers vooraleer het ingang vond. De vertegenwoordigers van de vakbonden werkten ook intens samen met de arbeidsgeneesheer. In dezelfde periode maakten de sociale partners van de sector collectieve arbeidsovereenkomsten die de bedrijven adviseerden om een programma met oplossingen rond de vergrijzing op te stellen. Tegelijk werd de wet op deeltijds werk voor ouderen verruimd.

## THE DIALOGUE

Hoe loopt het beleid voor ouderen nu in de praktijk? Een keer per jaar heeft elke werknemer een gesprek met zijn leidinggevende, bij Suomen Sokeri-Sucros *the dialogue* genoemd. De leidinggevenden werden hiervoor opgeleid, want het was een cultuuromslag om persoonlijke zaken tijdens zo'n gesprek bespreekbaar te maken.

In het gesprek gaat het over de doelen van de medewerker, de competenties die hij wil ontwikkelen en wederzijdse feedback. Bij oudere medewerkers komen daarnaast specifieke items aan bod: eventuele aanpassingen in de job, bijvoorbeeld lichter werk of geen nachtwerk meer. Ze hebben het ook over de plannen voor hun pensioen – tussen 63 en 68 jaar – of een eventueel vroeger deeltijds pensioen, en de transfer van competenties naar nieuwe medewerkers. Alles wordt netjes genoteerd en opgevolgd.

Als een oudere werknemer signaleert dat het werk te zwaar wordt, volgt een gesprek met de arbeidsgeneesheer, de leidinggevende en de betrokkene. Tegen een volgende bijeenkomst werkt de manager een voorstel uit dat tegemoetkomt aan de problemen van de werknemer. Dat kan een andere job zijn zonder nachtwerk, waarbij ze hun nachtpremie inleveren. Maar ook deeltijds werk in dezelfde job en deeltijds pensioen zijn vaak oplossingen. Men kijkt positief naar dit soort vragen, zegt hr-manager Anu Ennelin: 'We zien dat deeltijds werk voor veel ouderen de enige manier is om aan de slag te blijven. Sinds begin 2017 is de wet veranderd en kunnen oudere medewerkers met om het even welk percentage blijven werken en daarnaast een aanvullend deeltijds pensioen krijgen. Het is niet altijd makkelijk, maar we lossen het op. Bij ons is deeltijds werk overigens enkel een verhaal van ouderen van 58+, jonge mensen willen niet deeltijds werken.'

In 2015 werd dit programma uitgebreid. Met de hulp van een overheidsinstelling, het Finnish Institute of Occupational Health, wordt er coaching aangeboden om 55-plussers te steunen bij het plannen van hun pensionering.

Suomen Sokeri-Sucros volgt de evoluties met driejaarlijkse enquêtes van nabij op. Anu Ennelin: 'Hoewel we recent enige achteruitgang vaststelden, is de situatie nog altijd beter dan bij het prille begin van de eerste acties tien jaar geleden en in vergelijking met andere bedrijven. Onze ouderen blijven langer gezond en er is een significante daling van het absentieïsme. De transfer van knowhow via oudere mentors is verbeterd en we kunnen onze rekruteringen beter plannen.'

### JAARLIJKSE DIALOOG 58+

Suomen Sokeri-Sucros (Finland) bespreekt jaarlijks met elke 58-plusser volgende punten en volgt ze op:

- planning kennisoverdracht
- planning opvolging
- planning pensioen
- acties voor fitheid en gezondheid



*‘We moeten een lijst maken met instapfuncties voor de eerste twintig jaar van een carrière en via reconversie kan een werknemer nadien naar een uitstapfunctie overgaan.’*

*Bjorn Desmet, vakbondssecretaris ABVV*

## NAAR FUNCTIES MET TWEE SNELHEDEN?

Hoe kunnen we hier in België stappen vooruit zetten voor oudere werknemers? Over die vraag werd aan het einde van de gesprekken voor dit boek soms gebrainstormd.

In het gesprek bij *Imperial Meat Products* bijvoorbeeld. Daar pleitte ABVV-secretaris Bjorn Desmet ervoor om de problematiek op de langere termijn te bekijken. Over tien of twintig jaar is er méér nodig dan maatregelen rond ergonomie of opleiding, vindt hij: ‘We moeten een lijst maken met instapfuncties voor de eerste twintig jaar van een carrière en via reconversie kan men nadien naar een uitstapfunctie overgaan. Er moet een duidelijke omschrijving zijn van alle functies: wat zijn de zware afdelingen met veel repetitief werk, waar gaat het minder snel, waar is het minder complex? Kan men aanvaarden dat er op twee snelheden gewerkt wordt in een onderneming? De jongeren doen het fysieke en/of mentaal zwaardere werk, de ouderen het lichtere. Ik denk dat dit de enige oplossing is op de langere termijn. Het alternatief zijn rimpeldagen, anciënniteitsdagen, landingsbanen, noem het hoe je wil. Maar eigenlijk zit je dan weer in hetzelfde straatje als met het brugpensioen. Als men het niet ernstig aanpakt, gaan meer mensen ziek worden of een burn-out krijgen.’

ACV-secretaris Kris Fortie weet waar men de middelen kan vinden om het werk voor ouderen lichter te maken: ‘De storting voor het brugpensioen is uitdovend. Er is ook de RSZ-verlaging

voor 50-plussers. Die middelen zouden naar nieuwe systemen kunnen gaan. Ik denk ook aan een aanpassing van het ploegenwerk voor oudere werknemers: een overschakeling van een tweeploegensysteem naar een dagploeg zonder loonverlies.’

Nadine Claes: ‘We mogen zeker de ogen niet sluiten voor het probleem. Heel wat functies kunnen niet tot 65 of 67 voltijds worden uitgeoefend in een productieomgeving als de onze. Ik denk dat we aan werkgevers- en vakbondszijde dezelfde bezorgdheden delen. Maar ik wil op lange termijn ook de werkzekerheid garanderen voor de mensen die vandaag aan het werk zijn. Dat blijft een evenwichtsoefening. Als men de pensioenleeftijd optrekt, het brugpensioen afschaft en het tijdskrediet verstrengt, verwacht ik ondersteunende maatregelen om dat mogelijk te maken.’

*‘De storting voor het brugpensioen is uitdovend. Er is ook de RSZ-verlaging voor 50-plussers. Die middelen zouden naar nieuwe systemen kunnen gaan.’*

*Kris Fortie, vakbondssecretaris ACV*

## TRANSFER VAN HET FINSE MODEL?

De sociale partners in Finland geloven dat een transfer van het Finse model mogelijk is onder volgende voorwaarden:

- gemeenschappelijke interesse en motivatie om met elkaar in vertrouwen in dialoog te gaan,
- communicatie gericht op de staf en het middelmanagement,
- tijd nemen om dit proces op te starten en uit te voeren, het is geen kortetermijnproject,
- voorzien in een budget.

## DEELTIJDS PENSIOEN

Arbeiders met een laag inkomen moeten in veel gevallen minder uren kunnen werken om aan het werk te blijven. Maar ze kunnen het zich vaak niet veroorloven als het verlies van inkomen niet volledig gecompenseerd wordt.

Die confronterende conclusie formuleert de Europese stichting Eurofound in een rapport over deeltijdse pensioenen. De stichting vergeleek hoe de regelingen op nationaal en sectoraal niveau in de Europese Unie en in Noorwegen helpen om het werkzame leven te verlengen.

Het rapport stipt ook aan dat deeltijds pensioen bedrijven helpt om de kennis van ouderen te behouden. Bovendien zijn ze vaak productiever als ze minder uren werken.

Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement.

## [WWW.LANGERWERKENMETGOESTING.BE](http://WWW.LANGERWERKENMETGOESTING.BE)

Op deze website van Alimento vindt u informatie over langer werken en werkbaar werk.







**IN DE KIJKER:  
KAASMAKERIJ PASSENDALE**



## “OUDEREN VERTREKKEN HIER MET SPIJT IN HET HART”

*Kaasmakerij Passendale wil ‘a great place to work’ zijn. Een bedrijf waar werknemer en werkgever fier op zijn, waar ieder zich goed voelt, verantwoordelijkheid opneemt in zijn job en zich verder wil ontwikkelen. Er zijn in dit bedrijf van Savencia Benelux ook een visie, een strategie en een tactisch plan om deze mooie woorden in daden om te zetten.*

Sinds 2,5 jaar is hier een hr-directeur aan de slag, Jan Van Rapenbusch, die een nieuwe wind laat waaien. Regy Cardoen, ACV-afgevaardigde: ‘Jan is de zevende hr-manager die ik hier meemaak in 31 jaar. Het is de eerste keer dat ik voel dat er geluisterd wordt naar werknemers. Er is een rust over de firma gekomen. Vroeger was er veel wantrouwen en het verschil tussen arbeiders en bedienden was veel groter. Nu voelen we ons gewaardeerd.’ ABVV-afgevaardigde Luc Goddeeris bevestigt: ‘Mensen kroppen het niet meer op. Ze durven nu hun problemen bespreken met de chef. Ik zie mensen opfleuren. Vroeger hoorde ik van oudere medewerkers dat ze aftelden: nog 100 dagen en ik kan weg. Dat is verleden tijd. Nu vertrekken ze met spijt in het hart.’

De doelen van de kaasmakerij kunnen dan misschien een beetje sloganesk klinken – ‘great place to work, great company, great leadership, great job, great total pay’ – het blijft niet bij holle woorden. Werkgroepen en scans, analyses en overleg leiden tot een helder beleid met een brede waaier aan plannen en acties.

## STUDEREN, PRATEN EN PLANNEN

Om het welzijn op het werk te verbeteren en mensen langer aan het werk te kunnen houden, omringde de hr-directeur zich met een werkgroep Leeftijd en Diversiteit, met leden uit alle afdelingen die durven uitkomen voor hun mening. Hij boog zich ook over de leeftijds piramide van het personeel en de regionale arbeidsmarkt. Er volgden een audit van de leeftijds-scan van vandaag, een projectie over vijf en tien jaar, en een benchmarking met andere organisaties in de sector. Van Rapenbusch: ‘We hebben vastgesteld dat een grote groep mensen veel jaren anciënniteit heeft en binnen de vijf jaar het bedrijf zal verlaten, of het SWT nu uitdooft of niet. Dat betekent dus een pak ervaring, kennis en kunde die we verliezen. Dat is een probleem, temeer omdat er in de regio Roeselare-Veurne-leper een zeer laag werkloosheidspercentage is.’ Op basis van al deze gegevens kwam de werkgroep eind 2014 tot een Leeftijds- en diversiteitsplan.

Daarnaast werd een werkgroep Psychosociaal Welzijn uit de grond gestampt. Uitgangspunt was het KB over welzijn op het werk. Binnen de kaasmakerij werden er vijf grote overlegpunten bepaald: arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsrelaties. Dat laatste is heel belangrijk, zegt Van Rapenbusch: ‘Mensen verlaten vooral een bedrijf omdat ze niet goed overeenkomen met de leiding-gevenden of omdat de job hen niet meer ligt, zo weten we uit de vakliteratuur.’ Voor al die elementen bekeek de gemengde



werkgroep van zeven mensen wat er in de onderneming kon verbeteren. Te veel of te weinig werk, te moeilijk of te gemakkelijk; het kan allemaal frustrerend zijn. Dat geldt ook voor lawaai, trillingen, rusttijden, contractvorm, ongewenst seksueel gedrag enz. Uit een vragenlijst over al die facetten bleek er een grote eensgezindheid. Wat goed scoorde kreeg de code groen. Daar werd bekeken hoe dit kon worden behouden. Voor wat oranje en rood scoorde dacht men na over wat er moest verbeteren.



*‘We moeten winst maken om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Maar dat kan alleen maar als de mensen zich goed voelen en zich willen inzetten voor het werk.’*

*Jan Van Rapenbusch, hr-directeur*

*‘Vroeger hoorde ik van oudere medewerkers dat ze aftelden: nog 100 dagen en ik kan weg. Dat is verleden tijd. Nu vertrekken ze met spijt in het hart.’*

*Luc Goddeeris, ABVV-afgevaardigde*

## COACHING VOOR LEIDINGGEVENDEN

Een eerste realisatie was het coachingtraject voor leidinggevenden. Eerst met een externe coach, nu intern met de hr-directeur, een halve dag per maand. Het begint telkens met informatie over de financiële en economische toestand van het bedrijf, de veiligheid, kwaliteitsvoorstellen, nieuwe regelgeving enz. Kortom: de informatie die ook aan de ondernemingsraad wordt gegeven. Dan legt iemand een best practice en een worst case rond leidinggeven van de voorbije maand op tafel. De hr-directeur laat de leidinggevenden onderling in debat gaan en tot een oplossing komen, of formuleert zelf ideeën vanuit de nieuwe visie van de onderneming: nadruk op de onderlinge relaties, sociale ondersteuning, ondernemerschap, medezeggenschap. Een visie waarvoor hij in de literatuur ook steun heeft gevonden, zegt Van Rapenbusch: ‘Ik heb de boeken ontdekt over ‘l’entreprise libérée’ van professor Isaac Getz, hoogleraar aan de Europese businessschool ESCP, die overeenstemmen met de ideeën die ik daar zelf over heb.’

Momenteel zijn de tien afdelingshoofden betrokken bij de coaching. In de toekomst kan dit misschien ook met de ploegbazen en lijnverantwoordelijken, zegt Van Rapenbusch: ‘Het is naar organisatie toe wel moeilijker omdat die medewerkers in ploegen werken.’

## IEDEREEN LEIDER!

Om het beoogde 'great leadership' te realiseren, het stokpaardje van de hr-directeur, werden ook andere acties op de agenda gezet. Men wil alle medewerkers bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven, en kansen bieden om zich te ontplooiën. Ondernemerschap en leiderschap, ieder op zijn eigen terrein. De verantwoordelijke voor magazijnbeheer, Regy, zorgt ervoor dat de juiste stukken op tijd en tegen de beste prijs beschikbaar zijn. Luc is lijnverantwoordelijke bij de snijafdeling en zorgt dat de juiste kazen versneden worden in de juiste hoeveelheden, met de juiste verpakkingen, de juiste etiketten enz. Het uitgangspunt is dat het bedrijf respect heeft voor de kennis van de mensen die het werk doen en voor de oplossingen die zij voorstellen.

Toen men er bijvoorbeeld over begon te denken om een nieuwe machine te plaatsen in een afdeling, werden de mensen op de werkvloer daarbij betrokken vanaf dag 1. Van Rapenbusch: 'We maken een werkgroepje en ze kunnen mee nadenken over alles wat erbij komt kijken: de aanvoer en de afvoer van de kazen, is er plaats genoeg, kan je manoeuvreren, is de veiligheid gegarandeerd, is er bijkomende opleiding nodig? Iedereen wist ook dat de machine er zou komen, waarom ze er kwam, waar ze zou staan, hoe ze in het productieproces werd ingevoegd. Er zijn hierover nooit problemen geweest.'

Regy Cardoen weet dat er een prima ploeg engineering is die dat goed voorbereidt. 'Maar toch is het belangrijk dat ze de mensen hun mening vragen en hen goed informeren. Anders is er weerstand. Bovendien kan inspraak leiden tot betere oplossingen. Toen we hier een veiligheidsdeur hebben geïnstalleerd, gaf een arbeider het advies om die deur in de andere richting te laten opengaan en dat is zo gebeurd. Het kan een detail lijken, maar het is handiger zo en voor die arbeider is dat ook een vorm van respect. Elke keer als hij door die deur gaat, moet hij daaraan denken.'



## GREAT JOB, GREAT TOTAL PAY

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten correct worden betaald, zo vindt men bij Passendale. Het bedrijf stelt nu een functieclassificatie op en er komt transparantie over de verschillende looncategorieën. Ook enthousiasme, arbeidsvreugde en een evenwicht tussen privéleven en werk ziet men als een vorm van beloning. Jan Van Rapenbusch: 'De jonge generatie wil hard werken, maar niet als het hen om familiale redenen niet uitkomt. Dat is de nieuwe trend, ook internationaal. Als we daarmee rekening kunnen houden, worden we voor hen een aantrekkelijke werkgever.'

Men heeft het inzetbaarheidsdiagram van de werknemers verder verfijnd. Naast wat mensen kennen en kunnen, zijn ook hun fysieke beperkingen daaraan toegevoegd, bijvoorbeeld rugproblemen. Ook bepaalde psychologische kenmerken worden vermeld. Iemand met veel ervaring die in aanmerking zou komen voor peterschap, is misschien te introvert en heel gestresseerd als hij iets moet voorstellen in een groep. Nu is er dus een realistisch overzicht van de inzetbaarheid van iedereen, dat regelmatig geactualiseerd wordt.

## STOP ABSURDE REGELS

Vanuit de bedrijfsfilosofie gaat men nu het arbeidsreglement herbekijken. Jan Van Rapenbusch: 'De meeste arbeidsreglementen zijn gebaseerd op wantrouwen en op wat er bestraft moet worden. Je kan ook vertrekken vanuit vertrouwen. Als iemand nu een minuut te laat komt, wordt er een kwartier werktijd afgetrokken, ook al komt hij al jaren elke dag een half uur vroeger om zijn werkpost in orde te brengen en goiedag te zeggen aan zijn collega's. Als je die collega bestraft omdat hij één keer te laat komt, zal hij geen zin meer hebben om ooit nog te vroeg te komen. Zo'n regel is dus absurd. Je kan beter trapsgewijs tewerk gaan: van geen maatregel over een waarschuwing tot effectief een kwartier aftrekken.'

Ook het beleid rond vermaningen wordt aangepast. Vroeger kregen mensen als er iets fout gelopen was, meteen een schriftelijke vermaning per aangetekende zending. Jan Van Rapenbusch: 'Ik heb vastgesteld dat zoiets heel veel impact kan hebben op iemands motivatie. Meteen een aangetekende brief in de bus krijgen als je eens een minuut te laat bent gekomen, is niet niks. Als er nu een probleem is met iemand, gaan we in gesprek en komen we tot afspraken. Nadien ga ik eventueel mee naar de afdeling en vraag ik aan de collega's om hem te helpen zich aan de afspraken te houden, en dat werkt.'



## OOPLEIDEN NAAR POLYVALENTIE

Opleidingen behoren tot het DNA van het bedrijf. Als er een nieuw product of nieuwe machine komt, wordt er opleiding gegeven aan iedereen die daarbij betrokken is.

Mensen kunnen ook een opleiding volgen om zich voor te bereiden op een andere of ruimere job. De beoogde 'great job' die het bedrijf wil aanbieden, is een job die de mensen graag doen en bij voorkeur een polyvalente job. Iemand die polyvalent is, heeft meer kans op werkzekerheid op langere termijn mocht zijn huidige job wegvallen. Het kan ook nuttig zijn voor korte perioden. Als er een week een productiestop is, kunnen medewerkers verlof of recuperatie opnemen; of als dit niet meer mogelijk is, economisch werkloos worden. Polyvalente medewerkers kunnen ook een week in een andere afdeling meedraaien. Sommigen vinden het leuk om iets nieuws te leren en nieuwe collega's te leren kennen. Anderen doen dat liever niet en het bedrijf respecteert dat.

## ROTAREN, EEN ONTDEKKING

Tien procent van de medewerkers heeft recent een jobrotatie gedaan en een nieuwe job opgenomen. Hoewel ze dat oorspronkelijk niet van plan waren, zijn ze hier nu allemaal zeer tevreden over. Luc Goddeeris: 'Er was bijvoorbeeld iemand die na 25 of 30 jaar niet meer kon werken in de expeditiefrigo. Vroeger zou het onmogelijk geweest zijn om die een andere job te geven en zou die man op de ziekenkas moeten hebben terugvallen. Nu zoekt men naar de beste oplossing voor de persoon én voor de firma.'

Regy Cardoen heeft het aan den lijve ondervonden. Hij werkte 31 jaar op de technische dienst, maar vijf jaar geleden kreeg hij ernstige rugklachten. Hij kon het fysiek zware werk niet meer aan en heeft de functie van technisch magazijnier gekregen: 'Dat houdt in dat je met de computer moet werken en daar was ik niet goed in thuis. Ik heb dan een computercursus gevolgd bij Syntra, betaald door de firma. Dat ik die switch heb kunnen maken dankzij de opleiding, vind ik echt schitterend.'



*‘Inspraak kan leiden tot betere oplossingen en tot meer respect voor werknemers.’*

*Regy Cardoen, ACV-afgevaardigde*

## TWEE TON KAAS HEFFEN PER DAG

Nu, jobrotatie is geen wondermiddel om iedereen langer aan de slag te houden, meent Van Rapenbusch: ‘Neem nu mensen aan de plastificeermachine, die bollen kaas verleggen van vier tot zes kilo. Als je dat samentelt, dan verleggen ze per dag meer dan twee ton kaas, dag in dag uit. Niet te verwonderen dat ze dat op een zekere dag voelen aan hun rug of hun schouders. En de dokter zegt dan dat ze niet meer mogen werken. Wij hebben niet altijd een alternatief. Onderzoeken tonen aan dat gezondheidsproblemen vaak leiden tot het einde van de job op jongere leeftijd. Een verhoging van de pensioenleeftijd zou weleens een verschuiving kunnen betekenen van het pensioen naar de ziekteverzekering.’

## ERGONOMISCH EN VEILIG WERKEN

Een goede ergonomie kan natuurlijk veel leed voorkomen. De productie van kaas gebeurde vroeger vrijwel zonder hulpmiddelen. De kaas die uit de pers kwam, werd bijvoorbeeld manueel uit de bakken geklopt. Nu is er een machine die de kaas uit de vormen haalt, wat helpt voor de preventie van schouderkwalen.

Het bedrijf heeft vorig jaar een ergonomiescan laten doen en wil verder inzetten op ergonomie. Werknemers krijgen tevens persoonlijke beschermingsmiddelen zoals een aangepaste veiligheidsbril, de lift om bij het verpakken de kartons op te zetten is in de hoogte aanpasbaar enzovoort. Daarbij gaat het bedrijf verder dan wat het ARAB voorschrijft.

Er is ook veel aandacht voor de veiligheid van de medewerkers op de werkvloer. Vorig jaar was er geen enkel arbeidsongeval, noch bij medewerkers met een arbeidsovereenkomst, noch bij medewerkers-interimkrachten. Elk jaar wordt een week van de veiligheid georganiseerd met allerlei opleidingen: brandveiligheid, EHBO, veiligheid in de wagen ... Werknemers kunnen dat tijdens, voor of na hun ploeg volgen. Daar komen veel mensen op af. De onderwerpen zijn niet alleen relevant voor de werksituatie, maar ook voor de privésituatie.

## GEZOND LEVEN

Ook een actief gezondheidsbeleid helpt om mensen langer te laten werken. Het bedrijf sensibiliseert daarom rond gezondheid. De frisdrankautomaat bevat bijvoorbeeld ook gezonde dranken. Gezonder gaan leven is goed voor de werkgever en de werknemer, zegt Van Rapenbusch: ‘Voor de werkgever leidt het tot minder zieken, een beter imago op de arbeidsmarkt, minder verloop bij de medewerkers, een betere productiviteit. En voor de werknemer leidt dit tot minder ziekte, een betere gezondheid, meer jobtevredenheid, minder stress. Helemaal in lijn met het win-winmodel waar het bedrijf voor staat.’

Terloops merkt hij op dat er los daarvan sterker op het imago van het bedrijf kan worden ingezet: ‘Ons bedrijf heeft een duurzaam project voor de tewerkstelling en het welzijn van de mensen. Dat zouden we sterker kunnen communiceren, maar employer branding doen we te weinig. Als West-Vlamingen zijn we te bescheiden. We doen het goed, maar we laten dat niet weten.’



## AANWERVINGSBELEID

Een opvallende keuze van de kaasmakerij is inzetten op de aanwerving van locals. Van Rapenbusch: 'De medewerkers met een grote anciënniteit die in de komende jaren zullen vertrekken, zijn West-Vlamingen uit de buurt, die hun kennis kunnen doorgeven aan anderen uit de buurt. In het Frans of in het Engels kunnen ze dat niet. De waarde van dit bedrijf, de kennis en de competenties zit in een cluster van West-Vlamingen die met hart en ziel werken voor dit bedrijf. Die lokale verankering moeten we versterken en bestendigen, want de verbondenheid van die mensen met het bedrijf is groot. Voor Franse werknemers is het een basisvoorwaarde dat ze Nederlands leren om een vast contract te krijgen. De VDAB geeft taalopleidingen op de werkvloer voor een betere communicatie en meer veiligheid op de werkvloer. Iedereen moet de instructies en voorschriften begrijpen.'

## MAANDCONTRACT VOOR INTERIMS

De kaasmakerij ontwikkelt nu ook een beleid voor interimisten: 'We maken met de leidinggevenden een top 10 van onze interimkrachten, aan wie we maand- in plaats van dagcontracten geven, en later eventueel een vast contract. Dat geeft hen vertrouwen en het is ook positief voor onze vaste mensen. Als je elke dag een andere interim naast je krijgt, geraak je als vaste medewerker gedemotiveerd en gestresseerd omdat je elk keer weer dezelfde uitleg moet geven. Als ze weten dat die interim-medewerker vast in dienst komt, is de situatie helemaal anders.'

## PETERSCHAP

Er zijn peters en meters in het bedrijf om de nieuwkomers op te vangen en het bedrijf zou hun aantal graag uitbreiden. Ze zullen ook een opleiding krijgen, niet alleen over hun afdeling, maar over het hele verhaal: van melk tot kaas, hun opdracht binnen dat geheel, en verder veiligheid, hygiëne enzovoort. Het financiële plaatje moet nog worden bekeken, zegt Van Rapenbusch, maar hij hoopt er de nodige middelen voor te vinden: '95% van onze kennis en kunde is geborgd door het kwaliteitszorgsysteem, de andere 5% is de kennis van de mensen die lang in het beroep staan. Hun kennis uit jarenlange ervaring zullen ze pas overbrengen als ze dat willen en ze daar de mogelijkheid toe krijgen. Het is belangrijk dat we daarvoor een goede voedingsbodem leggen.'

## ABSENTEÏSME EN PRESENTEÏSME

Wat Van Rapenbusch het reële absentieïsme noemt, afwezig zijn wegens ziekte, is laag in de kaasmakerij: 1,5 à 2%. Het totale absentieïsme, vooral ten gevolge van ergonomische problemen, is hoger. Het gaat vooral om mensen die wellicht niet meer kunnen terugkomen. Van Rapenbusch: 'We zullen hier waarschijnlijk naar een nog hoger afwezigheidspercentage evolueren wegens het repetitieve en fysiek zware werk.'

Tegelijk voert het bedrijf een 'presentieïsmebeleid'. Mensen die ziek zijn, worden aangespoord thuis te blijven om de collega's niet te besmetten. En met bedienden die zeer veel uren werken, wordt besproken hoe dat komt. Het uitgangspunt is duidelijk. Zeer lange werkdagen leiden vaak niet tot een betere output, maar werken op lange termijn het bedrijf en de gezondheid van de medewerker tegen en verstoren zijn sociale en familiale relaties.'



## MINDER WERKEN

In het kader van stresspreventie was er op verzoek van de werknemer een proefproject rond halve verlofdagen. Die werden tot voor kort niet toegestaan in dit bedrijf. Nu kan het wel. Afdelingshoofden beslissen er zelf over. Het systeem van halve verlofdagen loopt in de meeste afdelingen, behalve in twee waar het organisatorisch niet mogelijk is.

Het bedrijf wil zich zo flexibel mogelijk opstellen. Toen er iemand in ziekteverlof was en weer halftijds aan de slag wilde gaan, werd dat opgelost. Van Rapenbusch: 'We hebben deze medewerker een halftijdse functie kunnen geven in zijn afdeling, die werkt met een ploeg van 5 tot 13 uur en van 13 tot 21 uur. Na een gesprek bleek dat de drukste periode zich daar situeert tussen 10 en 14 uur. Ik heb voorgesteld om een maand te proberen de medewerker op dat ogenblik halftijds in te zetten, en het lukt. Iedereen is nu tevreden dat er tijdens de piekuren een extra medewerker is die waar nodig kan inspringen. Je moet je durven openstellen voor vernieuwing.'

Voor oudere medewerkers (55+) is er naast de sectorale seniordagen een bedrijfsakkoord dat in maximum drie extra dagen betaalde afwezigheid voorziet.



## PSYCHOSOCIALE RISICO'S

Meer dan vroeger komen psychosociale risico's en stress naar boven, zo stelt het bedrijf vast. Veel van de hier beschreven maatregelen moeten daarop een antwoord bieden.

Maar men zal de psychosociale problemen niet enkel oplossen door aandacht te hebben voor de persoon en zijn taak, zegt Van Rapenbusch: 'De leidinggevenden en het team zijn zelfs belangrijker in dat verhaal, vandaar onze opleiding voor leidinggevenden. Ook de organisatie en het beleid spelen een rol: transparant en open, gefocust op het welzijn van de medewerkers. Uiteraard wordt alles ook in een economisch perspectief geplaatst: we moeten winst maken om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Maar dat kan alleen maar als de medewerkers zich goed voelen en zich willen inzetten voor het werk. Ook de sociaaleconomische context telt mee. Als mensen geen geld meer hebben om kaas te kopen of als je sterk afhankelijk bent van één bepaalde klant, zal dat ook een grote rol spelen en tot stress en onzekerheid bij werknemers leiden. De werkgever moet dus zorgen voor een goed strategisch en tactisch plan om met dat alles om te gaan.'

---

## DE LANGE TERMIJN

Er is dus in de kaasmakerij rond werkbaar werk een beleid met zeer veel facetten. Was het gemakkelijk om daarvoor medewerking en middelen te vinden? Van Rapenbusch: 'We moeten een onderscheid maken tussen de korte en de lange termijn. Als hr-directeur moet je zeggen: ik heb die som nodig en dat is een investering. De payback zal zoveel bedragen over zoveel jaar. Je moet ook bekijken wat er zou gebeuren als we het niet doen. We moeten strategisch denken op lange termijn, minstens op een termijn van drie jaar. De win voor de medewerkers op korte termijn is vaak een win voor de onderneming op de langere termijn. Je moet ook geluk hebben dat je je beleid mag realiseren. Hier in het bedrijf gaan alle afdelingsverantwoordelijken mee in het verhaal.'

Regy Cardoen beaamt: 'Ik zit in de Europese Ondernemingsraad en ik kan zeggen dat het gedragen wordt door de hoofddirectie. Veiligheid en het welzijn van de mensen staan centraal.'

---

## CAO 104: NUTTIG?

Aan het einde van het gesprek is de cao 104 nog niet aan de orde gekomen. Heeft die een rol gespeeld in het beleid dat werd uitgezet? Van Rapenbusch: 'De cao 104 is ondersteunend, maar mocht die niet bestaan, zouden we het ook doen. Het is goed dat de wetgever initiatieven neemt om veranderingen te stimuleren. Wij trachten hier zo innovatief te zijn dat we de wetgever voor zijn. En onze sociale partners zijn een belangrijk element in dit verhaal. Ze zien het niet meer zwart-wit, maar beseffen dat we als bedrijf en als werknemers samen vooruit kunnen gaan.'

---

*'De win voor de medewerkers op korte termijn is vaak een win voor de onderneming op de langere termijn.'*

*Jan Van Rapenbusch, hr-directeur*

---



# WERKBAAR WERK, HOE BEGIN JE ERAAN?





## WERKBAAR WERK, HOE BEGIN JE ERAAN?

*De bedrijven die in deze uitgave aan bod komen, hebben acties of een beleid ontwikkeld om het werk werkbaarder te maken. Soms met vallen en opstaan, zetten ze stappen om de werksituatie van hun medewerkers te verbeteren. Wat kunnen we daaruit leren?*

**D**é oplossing om werk werkbaar te maken, bestaat niet. Het is altijd maatwerk dat rekening houdt met de context van het bedrijf. Maar dat het op de bedrijfsagenda moet staan, staat buiten kijf.

Te veel mensen lijden aan werkstress, zijn gedemotiveerd of krijgen weinig kansen om te leren en een loopbaan uit te bouwen. Te veel werkplaatsen zijn niet optimaal aangepast aan de werknemers die er dagelijks in vertoeven. Te veel uurroosters houden onvoldoende rekening met de mogelijkheden en noden van de werknemers. Te weinig bedrijven dragen zorg voor de gezondheid en het welzijn van hun werknemers. Zowat elk bedrijf vindt ongetwijfeld werkpunten om het werk werkbaarder te maken, ziekteverzuim te counteren en werknemers langer aan de slag te houden.

‘Duurzame inzetbaarheid is het vermogen om met vakmanschap en plezier te kunnen werken gedurende de loopbaan, op een manier die fysiek en mentaal bij de werknemer en het bedrijf past.’ Zo omschrijft de Nederlandse vakbond FNV wat wij werkbaar werk noemen.



Goede arbeidsverhoudingen waarin werknemers en leidinggevenden in een veilige omgeving een open dialoog aangaan over de knelpunten die werkbaarheid belemmeren, zijn cruciaal om een beleid ter zake uit te tekenen. Samen aan de slag gaan om win-winsituaties te realiseren op de lange termijn, daar draait het om.

Hopelijk hebt u inspiratie gevonden in deze publicatie. Uit de voorbeelden in dit boek en de ruimere verhalen die daarbij horen, zijn alvast volgende succesfactoren te distilleren.

## HOE VAN 'WERKEN AAN WERKBAAR WERK' EEN SUCCES MAKEN?

1. Overleg met leidinggevenden en werknemers op bedrijfsniveau over werkbaar werk en zoek een consensus.
2. Houd de vinger aan de pols op de werkvloer en betrek daarom de officiële overlegorganen.
3. Betrek interne partners: leidinggevenden van alle niveaus, de arbeidsgeneesheer, werknemers, Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk ...
4. Zoek steun bij externe consultants of organisaties indien nodig.
5. Vertrek vanuit een analyse van de situatie. Wat is de leeftijdsstructuur vandaag en over vijf of tien jaar? Wat zijn de problemen in uw bedrijf? Gebruik alle beschikbare gegevens (enquêtes, metingen, gesprekken ...).
6. Bepaal uw doelen en zoek naar oplossingen op een gestructureerde en integrale manier. Sta open voor nieuwe mogelijkheden. Bekijk alle domeinen waarop verbetering mogelijk is: competentiebeleid, loopbaanbegeleiding, uurroosters ... De cao 104 kan hierbij als aanzet dienen, de ervaringen van andere bedrijven in dit boek kunnen inspireren.
7. Maak een inschatting van de kosten en een kosten-batenanalyse.
8. Zorg voor een extra budget. Alimento kan informatie geven over de bestaande financieringskanalen.
9. Zorg dat er hr-mensen en vakbondsafgevaardigden gevormd worden om nieuwe maatregelen uit te denken en uit te voeren.
10. Neem maatregelen die de situatie van alle werknemers verbeteren. Bekijk of er extra maatregelen nodig zijn voor 45-plussers.
11. Werk continu aan een open en positieve bedrijfscultuur.
12. Communiceer helder over de plannen.
13. Volg de resultaten op.
14. Neem de nodige tijd om dit hele proces te doorlopen: plannen, uitvoeren, opvolgen, eventueel verbeteren.



### ACTIEDOMEINEN VOOR 45+ IN CAO 104

Bedrijven met meer dan twintig werknemers moeten via sociaal overleg een plan uitwerken om oudere werknemers aan het werk te houden. Volgende mogelijke actiegebieden worden opgesomd, niet limitatief:

- selectie en indienstneming van nieuwe werknemers,
- ontwikkeling van de competenties en kwalificaties van de werknemers,
- loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming,
- mogelijkheden om via interne mutatie een aangepaste functie te verwerven,
- mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden,
- gezondheid van de werknemer, preventie en wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven,
- systemen voor de erkenning van verworven competenties.

## LANGER WERKEN: WAT ZEGT DE WET?

- **Werkduur:** gemiddeld 38 uur op jaarbasis voor een voltijdse tewerkstelling.
- **Wettelijk pensioen:** in principe op 65 jaar, vanaf 2030 op 67 jaar. Momenteel bestaat de mogelijkheid tot vervroegd wettelijk pensioen vanaf 62 jaar, maar die leeftijdsgrens wordt de komende jaren stelselmatig opgetrokken. Er bestaat geen expliciete erkenning van zware beroepen in de pensioenwetgeving voor werknemers.
- **Stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag,** afgekort SWT (het vroegere brugpensioen): 58 of 62 jaar, met een paar uitzonderingen volgens de duur van de loopbaan.
- **Mogelijkheden van vervroegde uitstroom:** vanaf 55 jaar kan een tijdskrediet eindloopbaan voor een lange loopbaan en zwaar beroep volgens een regeling van 1/2 of 1/5, met een uitkering.
- **Extra vakantie, duobanen of vrijwillig deeltijds werken** zijn afhankelijk van het bedrijf of de sector.
- **Rol van het sociaal overleg in verband met werkstress en langer werken:** er is enkel de verplichting voor bedrijven met meer dan 20 werknemers om sociaal overleg te plegen en te komen tot een werkgelegenheidsplan voor 45+ (cao 104). Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk kan hier ook een rol spelen. Als men in het bedrijf afspraken wil maken rond tijdskrediet, dan zal sociaal overleg leiden tot een cao of een aanpassing van het arbeidsreglement.
- **Reglementering vakantiedagen en feestdagen:** 20 wettelijke vakantiedagen en 10 betaalde feestdagen per jaar voor een voltijdse werknemer.
- **Andere reglementeringen die impact hebben op langer werken:** door aanpassingen in de berekening van de loopbaan voor het wettelijk pensioen, kunnen sommigen langer aan de slag blijven.



## SECTORAAL AKKOORD 2017-2018 IN DE VOEDINGSSECTOR

- **Eindeloopbaandagen:** de loopbaanvoorwaarde van 35 jaar wordt afgeschaft. Voortaan hebben alle arbeiders met 10 jaar anciënniteit bij de huidige werkgever dus recht op 3 tot 9 extra betaalde verlofdagen, afhankelijk van hun leeftijd. Bij de bakkerijen is dit beperkt tot 3 extra verlofdagen.
- **Vorming:** ondernemingen zullen op termijn hun vormingsinspanningen optrekken van gemiddeld 3 naar gemiddeld 5 dagen vorming per arbeider per jaar. Elke arbeider krijgt een individueel recht op 2 dagen vorming.
- **Cao rond werkbaarheid:** elke onderneming met een syndicale afvaardiging zal tegen eind 2018 een ondernemings-cao moeten afsluiten rond werkbaar werk en uitzendarbeid op basis van een niet-limitatief menu dat de sector voorstelt.

## BIJ ALIMENTO ONDER DE SCANNER

Op zoek naar een beter hr-beleid of een betere arbeidsorganisatie in uw bedrijf? Een scan van Alimento kan misschien helpen.

- **Hr-scan**  
Zoom samen met een externe partner in op het hr-beleid van uw bedrijf: personeelsplanning, aanwerving, onthaal van nieuwkomers, opleiding, interne communicatie ... U krijgt een foto van uw bedrijf met de sterke en de verbeterpunten. De externe partner coacht u ook om de belangrijkste verbeterpunten aan te pakken.
- **Organisatiescan**  
Analyseer samen met een externe partner uw arbeidsorganisatie en breng verbetermogelijkheden in kaart: werken met teams, meer verantwoordelijkheid geven aan teams ... Aansluitend op de scan volgt een coaching.





## WWW.LANGERWERKENMETGOESTING.BE

Via deze site wil Alimento met praktische tips en tools voedingsbedrijven ondersteunen om cao 104 te realiseren op de werkvloer en 'werkbaar werk' mee te nemen in de bedrijfsonderhandelingen, zoals overeengekomen in het sectorakkoord.

## UP-TO-DATE INFORMATIE OVER RELEVANTE REGELGEVING

Bij de sociale partners kunt u terecht voor alle regelgeving over werkbaar werk:

- wet psychosociale risico's op het werk,
- wet welzijn op het werk,
- cao 104,
- wet Werkbaar en wendbaar werk,
- SWT-brugpensioen,
- re-integratie na ziekte,
- tijdskrediet en landingsbanen,
- overstappremie voor ouderen bij overstap naar lichter werk en Ervaringsfonds (Waals Gewest en Brussels Hoofdstedelijk Gewest).



NAWOORD



## NAWOORD

**W**erkbaar werk kan de aantrekkelijkheid van de sector voor potentiële werknemers verhogen. Werkbaar werk kan helpen vermijden dat werknemers vroeger dan voorzien het bedrijf of de sector verlaten. Werkbaar werk is ook respect tonen voor de medewerkers die elke dag aan de slag zijn in de sector.

De sectorale sociale partners van de voedingsindustrie hebben daarom werkbaarheid hoog op de agenda van het sociaal overleg gezet. Wij hebben daarom ook het bevorderen van de werkbaarheid uitdrukkelijk ingeschreven in de missie van het sectoraal vormingsinstituut Alimento. Alimento heeft daarvoor de afgelopen jaren talrijke initiatieven genomen. Bovendien hebben wij in de jongste twee sectorale akkoorden uitdrukkelijk aandacht gegeven aan dit thema.

Wij willen dat ook binnen de ondernemingen hierover overleg wordt gepleegd. Alleen door een goede sociale dialoog tussen werknemers en werkgevers, waarbij de sociale partners naar elkaar luisteren, respect hebben voor elkaars problemen en elkaars grenzen erkennen, kunnen oplossingen worden gevonden.

Het is duidelijk dat er niet één kant-en-klare oplossing is om meer werkbaarheid te realiseren. Werkbaarheid vraagt maatwerk. Afspraken op maat van het betrokken bedrijf, soms afspraken op maat van één of van enkele werknemers. Het vraagt ook moed. De moed om 'out of the box' te denken, begane paden te verlaten en nieuwe pistes te verkennen. Het vraagt ten slotte ook veel inspiratie. Voorbeelden van andere bedrijven, uit andere landen kunnen daarbij nuttig zijn.

Dit boek biedt al deze ingrediënten aan. Wij hopen dat zij de vakbonden en de werkgevers verder op weg helpen om te komen tot een gezond en evenwichtig menu inzake werkbaarheid in hun bedrijf.

De sociale partners van de voedingsindustrie



# BIJLAGEN

## BIJLAGE 1: GESPREKSPARTNERS

- Thérèse Baranyai, afgevaardigde ABVV Delacre - Lambermont
- Françoise Bayart, hr-director Lutosa - Leuze
- Patrice Benlakhal, afgevaardigde ABVV BioWanze
- Laurent Biltresse, afgevaardigde ACV Lutosa
- Estelle Brentnall, politiek secretaris EFFAT
- Cécile Broens, hr-verantwoordelijke Delacre - Lambermont
- Regy Cardoen, afgevaardigde ACV Kaasmakerij Passendale
- Nadine Claes, hr-manager Imperial Meat Products
- Didier Daumont, afgevaardigde ABVV Lutosa
- Eric Decabooter, ergonom
- Dirk Decoster, CEO Agristo
- Dominique Defromont, afgevaardigde ACV Lutosa
- Marie Delchambre, hr-manager BioWanze (vestiging Wanze)
- Karel Delporte, plant manager Imperial/Dacor (Campofrio Food Group)
- John Demunter, afgevaardigde ABVV Imperial
- Philip Depondt, hr-manager La Lorraine Bakery Group
- Elisabeth Depraetere, ACV-afgevaardigde Agristo
- Bjorn Desmet, gewestelijk secretaris ABVV Horval Oost-Vlaanderen
- Ann Desplenter, hr-verantwoordelijke Agristo
- Martin De Sutter, hr-manager Milcobel West-Vlaanderen
- Anu Ennelin, hr-manager Porkkala, Suomen Sokeri-Sucros
- Patricia Faber, beleidsadviseur FNV Nederland
- Kris Fortie, secretaris ACV
- Tom Gibcus, hr-manager Cargill HR Solutions Nederland
- Luc Goddeeris, afgevaardigde ABVV Kaasmakerij Passendale
- Jan Govaert, afgevaardigde ACV Cornby-Imperial
- Els Haelewijn, afgevaardigde ACLVB Agristo
- Sandra Hanquet, afgevaardigde ACLVB Delacre - Lambermont

- Jos Hendriks, bestuurder FNV Voedingsindustrie Nederland
- Steen Karlsen, International Adviser Food Workers Union NNF Denmark
- Simon Kerckhofs, afgevaardigde ABVV BioWanze
- Bart Labbeeuw, secretaris ACV
- Kris Lambrecht, hr-manager Milcobelgroep
- Henry Lindholm, vakbondssecretaris Finnish Food Workers Union SEL
- Marika Matton, hr-manager Libeert
- Yvonne Mauclet, afgevaardigde ACV Delacre - Lambermont
- Bastien Pellegrin, verantwoordelijke interne communicatie Lutosa
- Hannelore Raes, financieel en hr-directeur Agristo
- Mary Raes, hr-officer Lutosa – blue collars
- Helen C. Sørra, hr-manager region North Marine Harvest Norway
- Sebastian Selis, afgevaardigde ABVV Milcobel Kallo
- Sara Temmerman, hr-business partner Imperial Meat Products
- Gilles Tilleul, vormingsverantwoordelijke Lutosa - Leuze
- Ruric Titeca, ABVV-afgevaardigde Poco Loco
- Bram Vanacker, ACV-afgevaardigde Poco Loco
- Geert Van Cauwenberge, hr-manager Poco Loco
- Johan Van De Kerckhove, plant Manager Imperial
- Luc Van den Bossche, ACV-afgevaardigde Milcobel
- Peter van der Eijk, CNV Nederland
- Bernard Van Overmeeren, ABVV-afgevaardigde La Lorraine Bakery Group
- Jan Van Rapenbusch, hr-manager Kaasmakerij Passendale
- Gerard van Santen, CNV Nederland
- Greet Vermeylen, Senior Research Manager Eurofound
- Liesbeth Willemsen, hr-manager Milcobel Kallo

## BIJLAGE 2: SCHRIFTELIJKE BRONNEN

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. en Vanderhaeghe S. (2017). *Rapport Werkbaar werk in de voedingsnijverheid. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016*. Brussel: Stichting Innovatie en Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. en Vanderhaeghe S. (2017). *Rapport Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 - werknemers*. Brussel: Stichting Innovatie en Arbeid.
- Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (2017). *Verslag over de werkgelegenheid in de voedingsindustrie*.
- De Craecker, F., Drees, L., Eeckelaert, L., Maenen, S. (2016). *Kortcyclisch, kan het ook anders? Zoektocht naar organisatorische oplossingen voor kortcyclische arbeid in de voedingsindustrie*. Leuven: Flanders Synergy, Brussel: IPV.
- Eurofound (2016). *Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2016). *Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FNV (2013). *Licht op de Nacht. Rapport nachtarbeid en gezondheidsbeleid*.
- Lamberts, M. (april 2017). *Werkbaar werk, ook in ploegen? Hoe ploegenwerk organiseren in de Belgische voedingsindustrie*. Leuven: KU Leuven, HIVA.
- Op De Beeck, R. en Van den Broek, K. (2016). *Ergoscan. Samenvattend rapport*. Brussel: Alimento.
- Pollet, I. en Lamberts, M. (2016). *Cao 104 in de praktijk. Casestudies over de werkgelegenheidsplannen voor 45-plussers*. Leuven: KU Leuven, HIVA.
- Schütze, K. en Warneck, F. (2016). *Toolbox: good practices and tools from the food and drink industry in Europe. Bringing in new talents and managing an ageing workforce: two sides of the same coin – implementing good practices for a more attractive food and drink industry in Europe*. Brussel: EFFAT, FoodDrinkEurope.
- VIGEZ (2015). *Indicatoren van een gezondheidsbeleid in bedrijven in Vlaanderen*. Brussel.

## © FOTO'S

Foto cover: Suomen Sokeri-Sucros (Nordzucker Group – Nordic Sugar), Finland

Alimento/ Lies Willaert: pagina 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 32, 39, 40, 43, 44, 48, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 68, 72, 85, 86, 88, 92, 94, 99, 109, 110, 111, 112, 119.

Studio Musta & Valkoinen/ Vuorinen: pagina 4.

Delacre: pagina 19.

Poco Loco: pagina 24, 25, 26, 27, 32, 34, 47, 71.

Tom Rondelze: pagina 23, 26, 34.

Lutosa: pagina 18, 25, 27, 28, 29, 37.

Lutosa Eddy Roos: pagina 36, 77.

Imperial: pagina 42, 45, 46, 50.

Agristo: pagina 49.

Marc Wallican: pagina 41.

Stefan Martens: pagina 59.

Milcobel: pagina 74.

Marine Harvest: pagina 69, 88, 89.

Suomen Sokeri - Sucros: pagina 75, 76, 90, 91, 101, 102, 103, 106.

Shutterstock: pagina 78, 80, 81, 83, 86, 96, 103.

La Lorraine: pagina 79.

Kaasmakerij Passendale: pagina 98, 100.

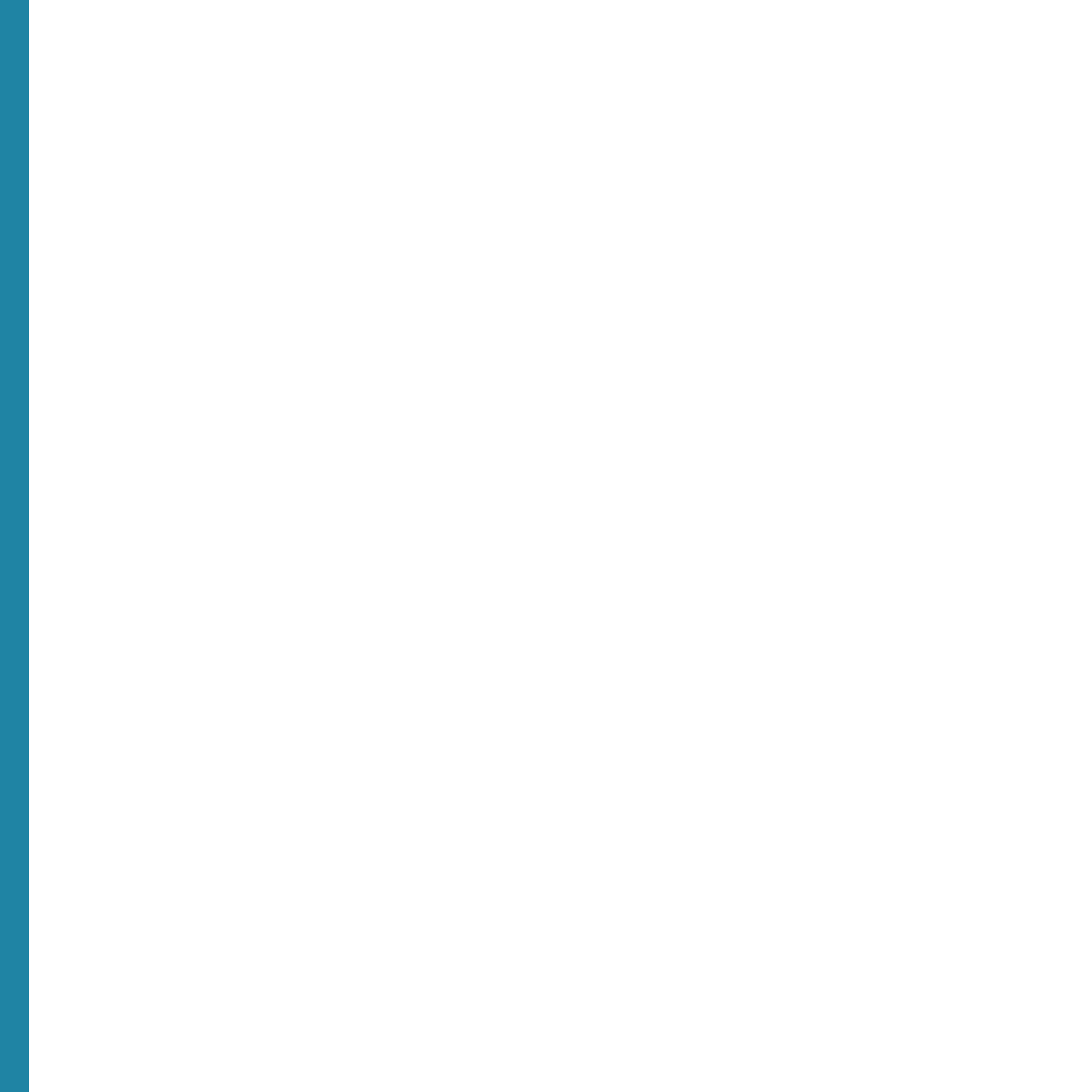
Joke Emmerechts: pagina 26.

Photeos.be: pagina 82.









## WERKBAAR WERK, EEN HEET HANGIJZER

In het sectorakkoord 2015-2016 van de voedingsindustrie was afgesproken dat de sociale partners de problematiek van werkbaar werk nader zouden bestuderen. Een van de doelen was informatie verzamelen over praktijksituaties in binnen- en buitenland. Dit boek is het resultaat van een eerste verkenning.

Wat gebeurt er in de sector op de werkvloer om werk werkbaarder te maken? Voedingsbedrijven blijken vaak niet te weten hoe hun collega's het aanpakken en ze zijn er heel nieuwsgierig naar.

Wat zijn de struikelblokken en hoe worden die overwonnen? Kunnen we iets leren als we over de grenzen heen kijken? Dit boek vertelt er meer over. Het is geen wetenschappelijke studie van de thematiek. Wel een exploratie van good practices op de werkvloer, gestoeld op bezoeken aan en gesprekken met werkgevers en vakbonden van dertien Belgische en buitenlandse voedingsbedrijven.

Deze publicatie is bestemd voor bedrijfsleiders, hr-managers en vakbonden in de voedingsindustrie, zowel in grote bedrijven als in kmo's. De focus ligt op de situatie van arbeiders omdat vooral zij werken in een zware werksituatie (fysieke belasting, werkroosters, stress ...). De verhalen kunnen ook een eyeopener zijn voor de betrokken overheden.

### OVER DE AUTEUR

Bea Bossaerts is freelancedacteur. Ze werkte als journaliste voor de VRT-radio en voor week- en maandbladen. Nu doet ze als senior writer freelancewerk voor overheden en organisaties. Ze schrijft vooral over sociaal beleid, onderwijs en welzijn.

[www.beabossaerts.be](http://www.beabossaerts.be)

