



Rapport

Werken aan een inclusieve leercultuur

Inspirerende bedrijfspraktijken in de sectoren elektrotechniek, hout en voeding

Brussel, mei 2018

Leen Baisier

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Inhoud.....	3
Samenvatting.....	7
Rapport.. ..	10
Deel 1. Kortgeschoolden in Vlaanderen	11
1 Afbakening van de groep	11
2 Positie op de arbeidsmarkt	11
Deel 2 – De bedrijfscases	15
Hoofdstuk 1 – Onderzoeksaanpak	16
Hoofdstuk 2 – Cases uit de elektrotechnieksector	21
1 ATS Groep, Merelbeke.....	22
1.1 De basisinformatie over het bedrijf.....	23
1.2 De werkorganisatie	25
1.3 Het personeelsbeleid	26
1.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers.....	26
1.3.2 Onthaal, opleiding, doorgroeien en betrokkenheid van werknemers	27
1.3.3 Evoluties met impact voor de werknemers.....	28
1.3.4 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	29
1.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid	31
2 Janssens Field Services bvba, Antwerpen	32
2.1 De basisinformatie over het bedrijf.....	33
2.2 De werkorganisatie	35
2.3 Het personeelsbeleid	38
2.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers.....	38
2.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers	39
2.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers	41
2.3.4 Ervaringen	42
2.3.5 Evoluties met impact voor de werknemers.....	44
2.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	45
2.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid	45
3 Tevean nv, Zelzate	48
3.1 De basisinformatie over het bedrijf.....	49
3.2 De werkorganisatie	50

3.3	Het personeelsbeleid	51
3.3.1	Profiel en rekrutering van werknemers.....	51
3.3.2	Onthaal, opleiding en doorgroeien van werknemers	53
3.3.3	Ervaringen	54
3.3.4	Evoluties met impact voor de werknemers.....	55
3.3.5	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	56
3.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	56
Hoofdstuk 3 – Cases uit de houtsector.....		59
1	Kempa Products nv, Herentals	60
1.1	De basisinformatie over het bedrijf.....	61
1.2	De werkorganisatie	62
1.3	Het personeelsbeleid	63
1.3.1	Profiel en rekrutering van werknemers.....	63
1.3.2	Onthaal en opleiding van werknemers	65
1.3.3	Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers	66
1.3.4	Ervaringen	67
1.3.5	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	67
1.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	68
2	Lenzo bvba, Heusden-Zolder	70
2.1	De basisinformatie over het bedrijf.....	72
2.2	De werkorganisatie	73
2.3	Het personeelsbeleid	74
2.3.1	Profiel en rekrutering van werknemers.....	74
2.3.2	Onthaal en opleiding van werknemers	78
2.3.3	Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers	79
2.3.4	Ervaringen	80
2.3.5	Evoluties met impact voor de werknemers.....	83
2.3.6	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	84
2.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	85
3	Rodanar Pallets nv, Snaaskerke-Gistel.....	88
3.1	De basisinformatie over het bedrijf.....	90
3.2	De werkorganisatie	93
3.3	Het personeelsbeleid	96
3.3.1	Profiel en rekrutering van werknemers.....	96

3.3.2	Onthaal en opleiding van werknemers	98
3.3.3	Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers	100
3.3.4	Ervaringen	102
3.3.5	Evoluties met impact voor de werknemers.....	103
3.3.6	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	103
3.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	104
Hoofdstuk 4 – Cases uit de voedingssector.....		106
1	Kim’s Chocolates nv, Tienen	107
1.1	De basisinformatie over het bedrijf.....	109
1.2	De werkorganisatie	110
1.3	Het personeelsbeleid	112
1.3.1	Profiel en rekrutering van werknemers.....	112
1.3.2	Onthaal en opleiding van werknemers	116
1.3.3	Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers	119
1.3.4	Ervaringen	121
1.3.5	Evoluties met impact voor de werknemers.....	122
1.3.6	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	124
1.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	125
2	Marine Harvest Pieters nv, Brugge.....	126
2.1	De basisinformatie over het bedrijf.....	127
3.2	De werkorganisatie	129
3.3	Het personeelsbeleid	130
3.3.1	Profiel en rekrutering van werknemers.....	130
3.3.2	Onthaal en opleiding van werknemers	131
3.3.3	Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers	133
3.3.4	Ervaringen	135
3.3.5	Evoluties met impact voor de werknemers.....	136
3.3.6	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers	137
3.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	138
3	Metagenics bvba, Oostende.....	140
3.1	De basisinformatie over het bedrijf.....	141
3.2	De werkorganisatie	143
3.3	Het personeelsbeleid	144
3.3.1	Profiel en rekrutering van de werknemers.....	144

3.3.2	Onthaal en opleiding van de werknemers	145
3.3.3	Betrokkenheid en doorgroeien van de werknemers	147
3.3.4	Evoluties met impact voor de werknemers.....	147
3.3.5	Ervaringen	148
3.3.6	Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers.....	148
3.4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	149
Deel 3 – Conclusies.....		150
1	Bedrijven zijn stevige markspelers	150
2	Flexibele werkorganisatie	150
2.1	Werk op maat	150
2.2	Ondersteund met werkinstructies en werkoverleg.....	152
3	Het personeelsbeleid.....	152
3.1	Profiel van de werknemers en rekrutering op maat	152
3.2	Onthaal en opleiding op maat	156
3.3	Doorgroeien en betrokkenheid van werknemers op maat	160
3.4	Ervaringen	161
3.5	Evoluties met impact voor de werknemers.....	162
3.6	Externe ondersteuning van kortergeschoolde werknemers.....	164
4	Vragen en bemerkingen aan de overheid	166
5	Bij wijze van slot: leren is groeien, voor werknemer en bedrijf.....	167
Bijlage 1 - Ondersteunende initiatieven.....		169
1	Invoegbedrijven	169
2	Gespecialiseerde Centra voor Opleiding, Begeleiding en Bemiddeling	169
3	Leer-ervaar-stage-trajecten.....	170
4	Loopbaan- en diversiteitsplannen	171
5	SODA-attest brengt attitude van leerlingen in kaart	172
6	SINE - Sociale inschakelingseconomie.....	173
7	De sector van de elektrotechniek	173
8	De houtsector	174
9	De voedingssector.....	175

Samenvatting

Kortgeschoolden hebben het niet altijd makkelijk op de arbeidsmarkt. Het is niet steeds vanzelfsprekend voor hen om aan een job te geraken, laat staan om vlot op de werkvloer mee te draaien. Kunnen aangepaste trajecten of opleidingen in bedrijven of organisaties hen helpen om hun positie te verbeteren en te versterken?

De Stichting Innovatie & Arbeid ging op zoek naar inspirerende voorbeelden van leerculturen, leertrajecten en leervormen in ondernemingen, met bijzondere aandacht voor de kort(er)geschoolden.

Het onderzoek werpt een licht op negen bedrijven van diverse grootte waar kort(er)geschoolden en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen krijgen. Het gaat om ondernemingen uit de sectoren elektrotechniek (ATS Groep, Janssens Field Services, Tevean), hout (Kempa Products, Lenzo, Rodanar Pallets) en voeding (Kim's Chocolates, Marine Harvest Pieters, Metagenics).

Deze bedrijven stellen veel middengeschoolde werknemers tewerk, maar ook een aantal kortgeschoolde werknemers en werknemers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt. Behalve bij twee bedrijven waar men werknemers met een technische achtergrond zoekt (minstens BSO-diploma elektriciteit bij ATS, Tevan), zijn er nergens specifieke diplomavereisten voor al deze categorieën werknemers. Men staat integendeel open voor alle kandidaten die de gepaste motivatie, attitude en een basiskennis Nederlands hebben en bereid zijn om te leren en mogelijk in team te werken. Het gaat om bijvoorbeeld kortgeschoolden, middengeschoolden, vroegtijdige schoolverlaters, personen uit deeltijds beroepsopleiding, oudere werknemers, werknemers met een beperking, langdurig werkzoekenden, werknemers die lang in een andere sector werkten, uitzendkrachten, werknemers met een andere nationaliteit en vluchtelingen. Twee bedrijven werken ook samen met een beschutte werkplaats.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het voor alle bedrijven ook een economische noodzaak om op hen beroep te doen. Omdat de bedrijven goed in de markt gevestigd zijn, hun activiteiten uitbreiden en zo ook extra tewerkstelling creëren, zijn er voor de vermelde categorieën werknemers ook extra kansen.

De toeleiding, rekrutering en matching gebeurt op maat, via allerlei kanalen. Er zijn mogelijkheden voor leerlingen om met de bedrijven kennis te maken via stages, kennismakingsdagen en systemen van leren en werken. Werknemers kunnen in de bedrijven terecht, bijvoorbeeld rechtstreeks; via een interimkantoor; via een Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers met begeleiding van de VDAB; via een Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende personen met een arbeidshandicap met begeleiding van een gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum; via voorafgaandelijke trajectbegeleiding voor personen met een migratieachtergrond of vluchtelingen en via een instroomtraject en werkplekleren op maat voor specifieke functies. Kim's Chocolates biedt mogelijkheden voor leerlingen en werkzoekenden uit het technisch, beroeps-, buitengewoon en deeltijds onderwijs met een SODA-attest. Dit geeft een beeld van de stiptheid, orde, discipline en attitude van de kandidaat. Hetzelfde bedrijf organiseerde een cursus Nederlands op de Werkvloer voor de reeds aanwezige anderstalige werknemers.

Met het oog op matching sleutelt men ook aan de werkorganisatie. De bedrijven kiezen voor werk op maat, ondersteund met duidelijke werkinstructies, tools en werkoverleg. Dit geldt voor nieuwe werknemers in uitvoerende jobs, en specifiek voor kortergeschoolde werknemers en werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Nieuwe werknemers komen in een startjob

terecht, waarna ze kunnen doorgroeien en meer complexe opdrachten kunnen leren en op zich nemen. Kortergeschoolde medewerkers laat men doorgaans in een eenvoudiger job werken, tenzij ze willen en kunnen doorgroeien. Doorgaans is hun werkvariatie ook meer beperkt, verwacht men van hen minder polyvalentie en flexibiliteit en werken zij meer onder toezicht. Toch worden ook zij betrokken bij initiatieven die de bedrijven nemen om de betrokkenheid en inbreng van de werknemers te vergroten, zoals werkgroepen, of initiatieven om hun autonomie te vergroten. Zo evolueert één bedrijf naar zelfsturende teams.

De kandidaten zijn meestal niet onmiddellijk inzetbaar in de uitvoerende functies waarvoor ze worden gerekruteerd. Alle bedrijven voorzien doorgedreven gerichte interne opleiding on the job op maat, met concrete individuele stappenplannen onder begeleiding van collega's en leidinggevenden. Er zijn regelmatig bijkomende opleidingen. Men doet ook vaak beroep op externe zelfstandige opleiders of opleiders van de sectorfondsen. Begeleidende collega's en leidinggevenden krijgen een coachingopleiding.

De bedrijven moedigen de werknemers ook aan om door te groeien. Eén houtbedrijf en de drie voedingsbedrijven namen nemen het initiatief om de aanwezige operators meer technische kennis bij te brengen en technisch te upgraden zodat ze met nieuwe computergestuurde machines overweg kunnen of kleine technische problemen zelf kunnen oplossen en hun vaardigheden beter kunnen benutten. (Rodanar Pallets, Marine Harvest Pieters, Metagenics, in de toekomst wellicht ook Kim's Chocolates).

Eén bedrijf, Marine Harvest Pieters, biedt ook externe opleidingen aan, al dan niet werkgerelateerd, in samenwerking met andere bedrijven en een externe opleidings- en consultantorganisatie, die de werknemers vrijwillig in de privétijd kunnen volgen.

Deze gestructureerde aanpak van het rekruterings- en opleidingsbeleid, meer specifiek voor de kortergeschoolde werknemers, en van de inrichting van de werkorganisatie maakte de laatste jaren meer opgang in de bedrijven. De werknemers blijken er actief in mee te gaan. Zowel bedrijfsverantwoordelijken als werknemersafgevaardigden zijn er positief over en vinden de op maat aanpak belangrijk.

Wat de toekomst betreft, zal de evolutie in producten en diensten van de bedrijven wellicht een impact hebben op het aantal jobs en de inhoud van de jobs, ook van de kortergeschoolden. Het is mogelijk dat de complexiteit van het werk zal toenemen en dat de kwalificatievereisten zullen verhogen. De automatisering heeft in de meeste bedrijven al plaats gevonden, maar houdt niet in dat alle jobs verdwijnen. Er zijn nog jobs, onder meer voor kortergeschoolden. De digitalisering is dan weer nog volop aan de gang. Alle werknemers, ook de kortergeschoolden, moeten opgeleid worden om er mee te leren omgaan. Algemeen is er een professionalisering van de bedrijfsvoering en van het personeelsbeleid, worden deze domeinen sterker in handen genomen en ontstaat er een ruimer kader van opvolging van het werk en van de competentieontwikkeling van de medewerkers.

Zowel de bedrijven als de bevroegde werknemersafgevaardigden formuleren vragen en bemerkingen aan de overheid rond de tewerkstelling van werknemers, en specifiek kortgeschoolde werknemers. Ze vragen algemeen meer financiële steun van de overheid om voortdurende opleiding in de ondernemingen voor werknemers mogelijk te maken en hiermee ook meer kansen voor kortergeschoolden te creëren. De bevroegde werknemersafgevaardigden vragen ook meer steun voor werkbaar werk, specifiek voor oudere werknemers.

De bestudeerde bedrijven werken aan een leercultuur. Er is een zekere leercultuur aanwezig, zonder dat het daarom expliciet als een leercultuur wordt benoemd: met diverse gerichte leertrajecten, formeel leren en het sociale leren, via leergerichte werkplekken, zeer punctueel

leren, ook voor kortergeschoolde werknemers; met eerder coaching van leidinggevenden, samenwerking en open communicatie en ondersteuning met tools en informatie. Er is ook voor een inclusieve leercultuur.

Leren is groeien, voor de werknemers en de ondernemingen, zo maken de bestudeerde cases duidelijk: evolueren in ideeën over het belang en de wijze van leren. Via interne opleiding hebben werknemers een kans op een job en doorgroeimogelijkheden. Voor de ondernemingen betekent het een groeiproces om met diverse profielen van kortergeschoolden om te gaan.

De bedrijven zetten het leren – in casu levenslang leren – en het belang van de leergierigheid voor alle werknemers steeds meer in de verf en pakken het gericht en meer structureel aan, specialistische externe ondersteuning en samenwerking over bedrijfsgrenzen heen inbegrepen.

Rapport

Inleiding

Kortgeschoolden hebben het niet altijd makkelijk op de arbeidsmarkt. Het is niet steeds vanzelfsprekend voor hen om aan een job te geraken, laat staan om vlot op de werkvloer mee te draaien. Kunnen aangepaste trajecten of opleidingen in bedrijven of organisaties hen helpen om hun positie te verbeteren en te versterken?

In dit onderzoek gingen we op zoek naar inspirerende voorbeelden van leerculturen, leertrajecten en leervormen in ondernemingen, met bijzondere aandacht voor de kort(er)geschoolden.

In deel één staan we stil bij de afbakening van de groep kortgeschoolden en bij hun positie op de arbeidsmarkt.

In deel twee beschrijven we negen cases .

In deel drie zetten we de belangrijkste conclusies op een rij.

In de bijlage is achtergrondinformatie opgenomen (1) over ondersteuningsmaatregelen en ondersteunende organisaties en (2) over de initiatieven inzake opleidingsbeleid van de drie betrokken sectorfondsen

Deel 1. Kortgeschoolden in Vlaanderen

In deel één bekijken we wie in Vlaanderen als kortgeschoold wordt beschouwd en wat hun positie op de arbeidsmarkt is.

1 Afbakening van de groep

Werknemers of werkzoekenden zijn officieel kortgeschoold als ze geen diploma van het hoger secundair onderwijs hebben, maar wel eventueel de volgende getuigschriften:

- getuigschrift van het lager onderwijs;
- getuigschrift van de eerste of tweede graad van het algemeen-, technisch-, kunst- of beroepssecundair onderwijs (ASO / TSO / KSO / BSO / BUSO);
- getuigschrift van het deeltijds beroepssecundair onderwijs;
- getuigschrift van de leertijd (middenstandsopleiding).

Kortgeschoolden zijn dus mensen met getuigschriften tot en met de tweede graad van het voltijds secundair onderwijs, de leertijd (Syntra) en het deeltijds beroepssecundair onderwijs. Een persoon is kortgeschoold als die geen diploma van het hoger secundair onderwijs heeft of een getuigschrift van het 6e secundair beroepsonderwijs zonder 7e specialisatiejaar.

In het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC), het overleg tussen de sociale partners en de Vlaams overheid, kwam men overeen om ook personen die houder zijn van een niet erkend buitenlands diploma expliciet als een subcategorie van de groep van kortgeschoolden te beschouwen.

Middengeschoolde personen hebben hoogstens een diploma secundair onderwijs of een studiegetuigschrift van het tweede leerjaar van de derde graad van het secundair onderwijs.

Hooggeschoolde personen hebben een kwalificatie op niveau 5 (graduaat), niveau 6 (bachelor), niveau 7 (master) of niveau 8 (doctoraat) van de Vlaamse Kwalificatiestructuur (VKS).

2 Positie op de arbeidsmarkt

Het aandeel kortgeschoolden op de arbeidsmarkt is de laatste twintig jaar gedaald. Kortgeschoolden hebben het niet gemakkelijk op de arbeidsmarkt.

Aandeel kortgeschoolden laatste twintig jaar gedaald

Vlaanderen kende de afgelopen decennia een forse stijging in het onderwijsniveau van de bevolking. Het aandeel kort- of laaggeschoolden in de Vlaamse bevolking tussen 25 en 64 jaar daalde van 44,8% in 1995 naar 22,9% in 2015. Een omgekeerde tendens ziet men bij de middengeschoolden en hooggeschoolden. Het aandeel middengeschoolden nam toe van 32,2% naar 39,9%. Het aandeel hooggeschoolden kende een uitgesproken groei van 23% naar 37,2%. Deze historische evoluties zijn het resultaat van een generatie- en een cohorte-effect. In de voorbije twintig jaar ging het opleidingsniveau van de nieuwe generaties jongeren stelselmatig omhoog (generatie-effect). Naarmate deze generaties ouder worden en de oudere, korter

geschoolde generaties vervangen, doen ze het gemiddelde opleidingsniveau verder toenemen (cohort-effect).¹

Aandeel kortgeschoolden stagneert wellicht tegen 2050

De groei in onderwijsniveau remt wel af.² Op basis van een puur cohort-effect zou het aandeel hooggeschoolden anno 2050 toenemen tot 46,6%, terwijl het aandeel laaggeschoolden verder zou dalen tot 12,6% en het aandeel middengeschoolden vrij stabiel zou evolueren richting 40,8%. Bij een scenario waarin, naast het cohort-effect, het scholingsniveau van de nieuwe generaties jongeren groeit volgens de trend van de afgelopen tien jaar, zijn de wijzigingen iets meer uitgesproken. Dan landen de aandelen hoog-, midden- en laaggeschoolden in 2050 respectievelijk op 50,3%, 39,1% en 10,6%. In elk van deze scenario's zou het aandeel hooggeschoolden het aandeel middengeschoolden duidelijk overschrijden.

De instroom van hooggeschoolden kende bij de 25- tot 29-jarigen een expansie in de periode 1995-2005 met een gemiddelde jaarlijkse groeivoet van +3,0%. De groep laaggeschoolden slonk sterk met een gemiddelde jaarlijkse groeivoet van -5,0%. Een decennium later zette deze trend zich nog door in beide scholingsniveaus maar aan een veel trager tempo dan voorheen: een gemiddelde jaarlijkse groeivoet van +0,5% bij hooggeschoolden en -1,0% bij laaggeschoolden. Hierdoor lijken de prognoses in het tweede scenario bij de hoog- en laaggeschoolden respectievelijk eerder een boven- en ondergrens.

Het beleid dat gevoerd zal worden in de komende decennia kan de vooropgestelde projecties meer of minder realistisch maken. Ook toekomstige migratiegolven kunnen een rol spelen. Tot hier toe is het aandeel van deze migraties relatief beperkt gebleven in de totale bevolking. Op zich zouden er omvangrijke migratiegolven moeten plaatsvinden om een sterke impact te hebben op de verdeling van de bevolking volgens opleidingsniveau: 45.000 extra laaggeschoolde en 60.000 extra hooggeschoolde personen om een stijging van één procentpunt in het aandeel van laaggeschoolden en hooggeschoolden met zich mee te brengen.

Helpt werkzoekenden kortgeschoold

De kortgeschoolden die op de arbeidsmarkt komen, hebben het niet gemakkelijk.

Bijna de helft van de werkzoekenden in Vlaanderen (46,5%) is kortgeschoold en heeft geen diploma secundair onderwijs.³

Moeilijker toegang tot de arbeidsmarkt

Kortgeschoolden krijgen moeilijker toegang tot de arbeidsmarkt. Het duurt langer voor ze werk vinden. Tussen 2002 en 2007 vonden jongeren met enkel een getuigschrift lagere school gemiddeld na negen maanden werk, tegenover dertien maanden in 2016. Jongeren met een masterdiploma kunnen nu al na drie maanden aan de slag. Voor de crisis was dat gemiddeld genomen na vier en een halve maand het geval. Kortgeschoolde jongeren profiteren niet in dezelfde mate van de heropleving van de economie als hooggeschoolde jongeren.⁴

¹ Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA - KU Leuven

² Idem.

³ Cijfers van maart 2015, <http://www.hrwijs.be/thema/kortgeschoolden>

⁴ López Novella, M. & Duvivier, M. (2015). *The relationship between unemployment duration and education - The case of school leavers in Belgium*. Federal Planning Bureau, Working Paper 10-15, December 2015.

Beperkt aantal jobs voor kortgeschoolden

Het aantal beschikbare jobs voor kortgeschoolden is beperkt maar krimpt niet. De opdeling naar kwalificatieniveau van jobs is gebaseerd op de ISCO-beroepenclassificatie. Men onderscheidt laaggekwalificeerde jobs (elementaire beroepen zoals ongeschoolde arbeiders of schoonmaakpersoneel), middengekwalificeerde jobs (waaronder administratief personeel, dienstverlenend personeel en verkopers, arbeiders in bijvoorbeeld de metaal of bouw, bedieners van machines, chauffeurs) en hooggekwalificeerde jobs (managers, intellectuele of wetenschappelijke beroepen, technici). Het aandeel hooggekwalificeerde jobs steeg van 35,4% in 1993 naar 45,2% in 2015. Het segment van middengekwalificeerde jobs kromp van 55,9% naar 44,0%. Volgens deze trend zouden in 2050 bijna zes op de tien werkenden een hooggekwalificeerd jobprofiel hebben (57,7%), en drie op de tien een middengekwalificeerd profiel (30,5%). Het aandeel jobs met een laaggekwalificeerd profiel bleef de voorbije decennia ver onder deze niveaus en kende een geringe stijging van 8,7% in 1993 naar 10,7% in 2015. Tegen 2050 zou het aandeel laaggekwalificeerde jobs beperkt verder toenemen tot 11,8%.⁵

De verschuiving in beroepenstructuur heeft te maken met de desindustrialisering en de opgang van de dienstensectoren. Vooral het segment van de middengeschoolde jobs neemt af. Het behoud van het segment aan laaggekwalificeerde arbeid wordt soms verklaard door het persoons- en plaatsgebonden karakter van de jobs (bv. onderhoudspersoneel) en door de subsidiëring van laaggeschoolde arbeid.⁶

De afkalvende middengroep zou de komende jaren en decennia globaal genomen ook 'gekwalificeerder' worden zonder dat dit daarom zichtbaar is in de officiële indeling. Veranderingen in (gevraagde) competentiestructuur vertalen zich niet noodzakelijk in een veranderende ISCO-jobstructuur of omgekeerd.

Minder uitdagende jobs met minder ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden in het bedrijf

De jobs die kortgeschoolde werknemers in bedrijven en organisaties kunnen uitoefenen, zijn soms minder uitdagend en meer routinematig.

Door een beperkte scholingsgraad en de strak afgebakende werkervaring zijn soms ook de rotatie- en doorgroeimogelijkheden in een onderneming of doorgroeikansen op de ruimere arbeidsmarkt beperkter.

Verder blijken opleidingen in bedrijven en organisaties gemiddeld genomen meer gericht te zijn op midden- en hooggeschoolde medewerkers⁷ en blijken kortgeschoolde werknemers minder aan opleidingen deel te nemen⁸. Onderzoek wijst uit dat er er andere drempels zijn voor deelname

⁵ Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA - KU Leuven.

⁶ Idem.

⁷ Gvaramadze, Irakli (2010). Gvaramadze, Irakli (2010). Low-skilled workers and adult vocational skills-upgrading strategies in Denmark and South Korea. *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 62, No. 1, March 2010, 51–61.

⁸ Wim Herremans, Steunpunt Werk. Trends in levenslang leren. 2,9% opleidingsdeelname van laaggeschoolden tegenover 10,9% van hooggeschoolden. (DWSE, Infosessie Opleidingsincentives, 18 april 2016).

aan opleiding voor kortgeschoolden dan voor hogergeschoolden⁹ en dat de deelname aan opleidingen bij kortgeschoolden eerder instrumenteel van inslag is, dat wil zeggen gericht op de directe uitoefening van de job¹⁰.

⁹ Wim Herremans, Steunpunt Werk. Trends in levenslang leren. 56,7% van de laaggeschoolden achten bijkomende scholing niet nodig voor hun job tegenover 42,7% van de hooggeschoolden. (DWSE, Inofsessie Opleidingsincentives, 18 april 2016).

¹⁰ Kyndt, E., Govaerts, N., & Dochy, F. (2014). De leerintentie van kortgeschoolde werknemers: een samenspel tussen individu en organisatie. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 24(2), 19-26. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.

Deel 2 – De bedrijfscases

In deel twee wordt de aanpak van negen bestudeerde bedrijfscases uit de sectoren elektrotechniek, hout en voeding toegelicht rond de toeleiding, opleiding en tewerkstelling van werknemers, en specifiek van kortergeschoolde werknemers.

In hoofdstuk één wordt de onderzoeks aanpak verduidelijkt.

In hoofdstuk twee worden de cases uit de sector elektrotechniek belicht.

In hoofdstuk drie komen de cases uit de sector hout aan bod.

In hoofdstuk vier worden de cases uit de sector voeding bekeken.

Hoofdstuk 1 – Onderzoeksaanpak

De Stichting Innovatie & Arbeid ging op zoek naar inspirerende voorbeelden van leercultuur en leertrajecten in ondernemingen en organisaties, met specifieke aandacht voor kort(er)geschoolde werknemers.

Focus op leercultuur en leertrajecten in negen bedrijven

Het doel is om meer inzicht te verwerven in de manier waarop de positie van de werknemers in het algemeen en van kort(er)geschoolde werknemers specifiek in de ondernemingen en organisaties en op de arbeidsmarkt verbeterd kan worden. Levenslang leren en het benutten van talent worden naar voor geschoven om meer mensen aan het werk te krijgen en ook langer te houden. We gaan ervan uit dat een gepaste ontwikkeling van bepaalde leertrajecten en een bepaalde leercultuur in de ondernemingen daartoe kunnen bijdragen, eventueel uitgewerkt in samenwerking met externe onderwijs- en vormingsactoren (volwassenenonderwijs, VDAB, Syntra, private opleidingsverstrekkers).

Negen bedrijven van diverse grootte uit drie sectoren waar inspirerende voorbeelden te vinden zijn, werden bij het onderzoek (2017-2018) betrokken, namelijk uit de sectoren elektrotechniek (ATS Groep, Janssens Field Services, Tevean), hout (Kempa Products, Lenzo, Rodanar Pallets) en voeding (Kim's Chocolates, Marine Harvest Pieters, Metagenics).

De selectie van de cases gebeurde onder meer op basis van suggesties van de sociale partners vertegenwoordigd in de SERV en van verantwoordelijken van de betrokken sectorfondsen.

Interviews

De informatie werd verzameld op basis van documenten, en interviews in en bezoeken aan de bedrijven.

Gesprekken vonden plaats met de personeelsverantwoordelijke en/of zaakvoerder of directie, en indien mogelijk, met één of enkele betrokken kortergeschoolde medewerkers; met een werknemersvertegenwoordiger, als er een werknemersvertegenwoordiging aanwezig is en met een verantwoordelijke van de opleidingsinstantie waarmee het bedrijf eventueel samenwerkt.

Het was niet steeds mogelijk om in elk bedrijf al deze partijen te spreken. De beschrijvingen van de afzonderlijke cases bevatten meer informatie over wie de gesprekspartners waren.

Beknopte voorstelling van de cases

Hieronder geven we een beknopt overzicht van de bedrijven die we in dit onderzoek beschrijven.

Tabel 1: Overzicht van de cases

Sector	Bedrijf	Activiteiten	Groep	Klanten	Integratie van activiteiten
Electriciteit	ATS Groep, Merelbeke	elektrische en mechanische projecten	Meerdere vestigingen Meerderheids-participatie EDF Luminus	B2B en B2C	Projecten van A tot Z
	Janssens Field Services, Antwerpen	ondersteuning telecom, ICT en security bedrijven	Participatie Franse SOLUTIONS 30	B2B en B2C	Projecten van A tot Z
	Tevean, Zelzate	elektrische installaties	Franse SPIE-groep	B2B en B2C	Totaalpakket, volledig eigen beheer
Hout	Kempa Products, Herentals	keukendeuren en toebehoren	Familiaal bedrijf	B2B	+ distributie en transport
	Lenzo, Heusden-Zolder	zagerij en schaverij	Familiaal bedrijf	B2B	+ distributie en transport
	Rodanar Pallets, Gistel	houten pallets en verpakkingen	Joint venture met De Backer Pallets (deel van Franse groep PGS)	B2B	+ distributie en transport, palletherstel tweedehands-pallets
Voeding	Kim's Chocolates, Tienen	chocoladeproducten	Duitse groep Windel grootste aandeelhouder	B2B	+distributie en eigen verkoop
	Marine Harvest Pieters, Brugge en Oostende	verwerking en verpakking visproducten	Noorse groep	B2B	+ distributie en transport
	Metagenics, Oostende	voedingssupplementen	Amerikaanse groep	B2B en B2C (chauffeurs in contact met eindklanten)	+ distributie en transport

Tabel 2: Aantal werknemers, aandeel kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, en sociaal overleg in de cases

Bedrijf	Activiteiten	Aantal werknemers	Kortergeschoolden + werknemers met afstand tot arbeidsmarkt	Sociaal overleg
ATS Groep, Merelbeke	elektrische en mechanische projecten	600 werknemers 53% arbeiders + interim	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiders meestal TSO of BSO-diploma Vereisten: minstens BSO-elektriciteit of gelijkwaardig door ervaring andere nationaliteiten 	werknemersafvaardiging, CPBW, OR
Janssens Field Services, Antwerpen	ondersteuning telecom, ICT en security bedrijven	700 werknemers waarvan 200 zelfstandig	<ul style="list-style-type: none"> 75% arbeiders diploma secundair onderwijs groot deel geen diploma secundair onderwijs andere nationaliteiten 	werknemersafvaardiging, CPBW, OR
Tevean, Zelzate	elektrische installaties	75 werknemers (incl. interim)	<ul style="list-style-type: none"> 50% arbeiders diploma secundair onderwijs 13-tal andere nationaliteiten, ook vluchtelingen 	werknemersafvaardiging
Kempa, Herentals	keukendeuren en toebehoren	50 werknemers 25 arbeiders + interim	<ul style="list-style-type: none"> 20% diploma BUSO 4 kortgeschoolden van andere nationaliteit soms langdurig werkzoekenden 	geen werknemersafvaardiging
Lenzo, Heusden-Zolder	zagerij en schaverij	42 werknemers 35 arbeiders	<ul style="list-style-type: none"> 8 met beperking oudere werknemers mederwerker met andere nationaliteit 	geen werknemersafvaardiging
Rodanar Pallets, Gistel	houten pallets en verpakkingen	45 werknemers 40 arbeiders + gemiddeld 15 interim per jaar	<ul style="list-style-type: none"> 19 arbeiders geen diploma secundair onderwijs 19 andere nationaliteiten oudere werknemers 	geen werknemersafvaardiging
Kim's Chocolates, Tienen	chocoladeproducten	120 werknemers in productie + gemiddeld 30 FTE interim per jaar	<ul style="list-style-type: none"> 18% arbeiders geen diploma secundair onderwijs 26 andere nationaliteiten 	personeelsraad
Marine Harvest Pieters, Brugge en Oostende	verwerking en verpakking visproducten	<ul style="list-style-type: none"> 258 werknemers Brugge + interim 86 werknemers Oostende + Interim 	<ul style="list-style-type: none"> 78% diploma secundair onderwijs enkele geen diploma secundair onderwijs enkele BUSO of deeltijds onderwijs 30 andere nationaliteiten (15%) 52 oudere werknemers (55+) 	werknemersafvaardiging, CPBW, OR
Metagenics, Oostende	voedingssupplementen	155 werknemers 52 arbeiders + interim	<ul style="list-style-type: none"> meeste diploma secundair onderwijs 10-tal andere nationaliteiten oudere werknemers 	werknemersafvaardiging, CPBW, OR

In de volgende hoofdstukken geven we de uitgebreide beschrijving van de cases, per sector alfabetisch gepresenteerd, aan de hand van telkens dezelfde vier topics:

1. De basisinformatie over het bedrijf
2. De werkorganisatie
3. Het personeelsbeleid
 - 3.1. Profiel en rekrutering van werknemers
 - 3.2. Onthaal en opleiding van werknemers

- 3.3. Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers
- 3.4. Ervaringen
- 3.5. Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers
- 4. Vragen en bemerkingen aan de overheid

Elke case begint met een tabel waarin de belangrijkste elementen voor de vier topics beknopt worden weergegeven.

Leercultuur, definitie en belang voor een onderneming

We staan nog even stil bij het begrip 'leercultuur' en wat het belang kan zijn voor een organisatie. In het deel conclusies bij dit onderzoek bekijken we in dit verband de bevindingen uit de cases.

De auteurs Heijboer, M., Korenhof, M. & Pantjes, L. (2013)¹¹ bekijken in hun artikel wat leercultuur is en hoe het kan bijdragen tot een wendbare organisatie, waarin continu leren voorop staat. De onderstaande punten schuiven ze in hun artikel naar voor.

- Leercultuur is een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties (aannames over hoe de mens en de wereld om ons heen in elkaar zitten), waarden (morele ijkpunten) en normen (gedragsregels), dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie.
- De waarden en basisassumpties zijn minder zichtbaar dan normen en concreet gedrag. Het zichtbare van leercultuur is het leerklimaat van de organisatie. Door de ongeschreven regels te analyseren, kan inzichtelijk worden gemaakt welke gedragspatronen bevorderend en belemmerend kunnen zijn voor het leer- en innovatievermogen.
- Leercultuur is een dynamisch systeem dat wordt gevormd door de interacties tussen mensen en de betekenis die zij geven aan hun acties en die van anderen.
- Er is niet één ideale leercultuur voor continue verbetering en innovatie. Wat effectieve cultuurkenmerken zijn en wat niet, hangt af van het type en de context van de organisatie.
- De ontwikkeling van een individuele naar een collectieve leercultuur is nodig om continu leren in een organisatie te bewerkstelligen. In een individuele leercultuur is het leren vooral gericht op het verbeteren van het individuele functioneren van de medewerker. Kennisdeling vindt beperkt plaats en er is met name aandacht voor het formele leren. In een collectieve leercultuur staat vooral het sociale leren en het werkpleklernen centraal; continu leren wordt hierin geborgd.
- In een collectieve leercultuur zijn drie zaken belangrijk: 1) een meer motiverende en coachende rol van de leidinggevenden; 2) samenwerking tussen verschillende teams en afdelingen waardoor meer medewerkers toegang krijgen tot meer kennis, zich breder kunnen ontwikkelen en 'flexibeler' inzetbaar zijn voor de organisatie; en 3) open en transparante communicatie in twee richtingen.
- De HR-verantwoordelijke kan diverse rollen opnemen: 1) de bevorderlijke of belemmerende cultuurpatronen voor een cultuur van continu leren inzichtelijk maken; 2) de dialoog hierover aangaan en de performanceverbetering en de continue verbetering van medewerkers en teams ondersteunen met de juiste informatie op het juiste moment voor de medewerkers; 3) het leren faciliteren door informatiebronnen beschikbaar te stellen. Een krachtige leeromgeving, waarin continu leren plaatsvindt, is een omgeving die gericht beheerd en gefaciliteerd wordt. Enerzijds kunnen individuen en groepen hun eigen leeromgeving vormgeven (denk aan 'communities of practice'), anderzijds kan het nodig zijn dat HRD deze rol oppakt indien sprake is van een specifieke leer-/ontwikkelbehoefte binnen een organisatie.
- De context van de organisatie bepaalt welke rol van de HR-verantwoordelijke het meest bevorderlijk is voor het stimuleren van een collectieve leercultuur waarin innovatiekracht, verandervermogen en wendbaarheid belangrijke waarden vormen.

¹¹ Heijboer, M., Korenhof, M. & Pantjes, L. (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren. O&O, nr. 6, 2013.

De dynamiek in de leercultuur zal volgens de auteurs toenemen in de 21e eeuw. De leercultuur in de 20e eeuw paste zich vooral bij noodzaak aan veranderingen in de omgeving aan. In de 21e eeuw daarentegen, ontwikkelt een leercultuur zich meer en meer organisch, continu inspeland op de veranderingen in de omgeving. Een organisatie is daardoor in staat zich flexibel op te stellen en mee te bewegen met de omgeving. Het dynamische aspect van een leercultuur kan bijdragen tot continue verbetering en innovatie.

Hoofdstuk 2 – Cases uit de elektrotechnieksector

In hoofdstuk twee komen de cases uit de sector elektrotechniek aan bod:

- ATS Groep, Merelbeke
- Janssens Field Services bvba, Antwerpen
- Tevean nv, Zelzate

1 ATS Groep, Merelbeke

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

ATS Groep, Merelbeke

De basisinformatie over het bedrijf

- totaalprojecten van diensten en producten (elektrotechniek en mechanica), distributie van elektrisch en mechanisch materiaal voor professionele klanten uit diverse sectoren
- multidisciplinaire technologiegroep met meerdere vestigingen met eigen specialisatie
- ATS nv oorspronkelijk familiebedrijf, opgericht in 1984
- één aanspreekpunt voor ieder klantenproject
- meerderheidsparticipatie van energieleverancier EDF Luminus sinds 2015
- veel werk in eigen beheer en groei
- sinds eind 2017 ruim 650 werknemers (met technici en ingenieurs): 53% arbeiders en 47% bedienden; arbeiders secundair diploma TSO of BSO; vervanging van eerste generatie werknemers in toekomst, werknemers met andere nationaliteit, interim
- oog voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en voor opleiding, veiligheid, gezondheid en milieu
- werknemersvertegenwoordiging, comité voor preventie en bescherming op de werkplek en ondernemingsraad

De werkorganisatie

- bedienden hebben technische profielen of zijn ingenieurs
- arbeidersfuncties ingedeeld naar leidinggevende taken en ervaring: werfleider, atelierelektrici, werfelektrici en hulp-werfelektrici (op wisselende of vaste werven), mechaniekers,
- meer vast werkpatroon in atelier, meer flexibiliteit op werven
- beperkte rotatie tussen atelier of werf
- werfteams van eigen medewerkers of ook werknemers van onderaannemers of uitzendkrachten

Het personeelsbeleid

- weinig problemen om technici en ingenieurs op bachelor- en masterniveau te vinden, maar wel tekort aan technische profielen voor arbeidersjobs
- arbeidersjobs: minstens BSO-opleiding elektriciteit of gelijkwaardige ervaring; rekrutering van TSO- en BSO-schoolverlaters met technische achtergrond met geschikte motivatie en attitude, ook personen met andere nationaliteit met basiskennis Nederlands
- instroom via TSO- en BSO-scholen met stages en contactdagen voor leerlingen en in toekomst wellicht Duaal Leren
- instroom via interim voor werkzoekenden
- open onthaal van nieuwe werknemers
- testperiode: interne oriënterende standaardopleiding voor schoolverlaters en interimperiode voor interimkrachten
- opleiding on the job door peter-collega met waaier aan opleidingen met oog op inzetbaarheid

- volleerd elektriciens na vijf jaar
- technische opfrisopleidingen door werfleiders en opleidingen rond veiligheid
- jaarlijkse meeting rond veiligheid en gezondheid
- evoluties met impact voor werknemers: meer oog voor veiligheid en ergonomie, meer automatisering en digitalisering, meer secuur werk door technologie, focus op algemene elektrotechniek en mechanica
- externe ondersteuning: samenwerking met TSO- en BSO-scholen (convenant, stageplaatsen, Duaal Leren in de toekomst, didactisch materiaal en ondersteuning van leerkrachten); steun van sectorfonds (opleidingssubsidies, wederzijdse advisering); externe opleidingsorganisatie Novare (mentoropleiding)

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- jongeren tot keuze voor technische studie en technisch beroep aanzetten
- financiële ondersteuning aan bedrijf bij aanvang van werknemersloopbaan voor kortgeschoolden in alle omstandigheden, niet enkel bij IBO-traject
- financiële ondersteuning aan bedrijf bij voortdurende opleiding van werknemers

1.1 De basisinformatie over het bedrijf

De ATS Groep, de bedrijvengroep rond A.T.S. nv, is een multidisciplinaire technologiegroep, actief op het vlak van elektrische en mechanische projecten en machinebouw.

Elektrische en mechanische projecten

A.T.S. nv werd in 1984 oorspronkelijk als familiebedrijf opgericht door huidig gedelegeerd bestuurder René Schepens.

De ATS groep is actief op de domeinen van elektrotechniek (installaties, gebouwentechologie, energieoplossingen), mechanica (intern transport, procestechologie) en machinebouw (engineering, bouw op maat en onderhoud). De groep realiseert totaalprojecten met diensten en producten op deze domeinen en zorgt voor distributie van elektrisch materiaal en mechanische componenten.¹² De verdeling van de diensten ziet er als volgt uit: 55% elektrotechniek, 15% mechanica en 30% groothandel.

De technologische diensten houden in: pre-engineering, studiewerk, uitvoering, kasten bouwen, installaties, inbedrijfname en service na verkoop. Men denkt met de klanten mee waardoor deze geen studie bureaus meer moeten inschakelen.

¹² De groep is actief in het domein van elektrotechniek: 1) elektrotechniek: middenspanningsinstallaties, engineering, bordenbouw, automatisering, partnerschappen, aandrijftechniek, installatie, verlichting, elektrische oplaadpunten en elektrothermie; 2) gebouwentechologie: HVAC-gebouwenautomatisering, HVAC-installatie, gestructureerde bekabeling, brandbeveiliging; 3) energieoplossingen: energiebeheersing, telemetrie, noodstroomvoorziening, generatoren, Power Quality, frequentiesturingen. Een tweede activiteitsdomein is mechanica: 1) totaalprojecten inzake intern transport en material handling, conveyors, robotica, Automatisch Gestuurde Voertuigen, heftoestellen, vacuümheffers, palletwisselaars, kleine hoogtewerkers; 2) procestechologie: piping, koeltechniek, lekzoektechniek, vacuümtechniek. Het derde domein omvat machinebouw: 1) engineering, design, bouw op maat en onderhoud van mechanische constructies en machines voor bedrijven: mechanische constructies, hydraulica, industriële was- en drooginstallaties, onthuidmachines voor vis/vlees/gevogelte, vacuümverpakkingsmachines; en 2) distributie van elektrisch materiaal en mechanische componenten.

De klanten komen uit de industrie maar ook steeds meer uit de tertiaire sector (ziekenhuizen, scholen, psychiatrische centra, kantoren, nutsbedrijven) en de overheidssector.

De groep voert veel werk in eigen beheer uit en groeit. In 2017 werd een geconsolideerde omzet bereikt van ruim 140 miljoen euro. Inzake montage van elektrische installaties hoort de groep tot de tien grootste bedrijven in België. Op het vlak van elektrotechniek staat de groep op de zesde of zevende plaats in de sector.

Diverse vestigingen met specialisatie

De groep heeft diverse vestigingen na jaren van interne groei, overnames en consolidaties. De hoofdzetel bevindt zich in Merelbeke. Daarnaast zijn er aparte nv's of vestigingen in Alleur, Brugge, Eeklo, Erpe-Mere, Gent, Hamme, Kruishoutem, Lokeren, Merelbeke, Ninove, Roeselare, Ternat en Wijnegem. De actieradius strekt zich vooral uit over Vlaanderen, vooral ten westen van de as Brussel-Antwerpen.

Binnen de expertises staat telkens één contactpersoon in voor de coördinatie van een project. Klanten nemen contact met de hoofdzetel of met de vestigingen die onderling over de aanpak overleggen. De groep geeft ondersteuning bij de toenemende complexiteit van projecten, machinerichtlijnen en regelgeving. Bij werving van personeel is de groep ook het uithangbord.

De vestiging in Merelbeke is de grootste site voor de uitvoering van elektrische projecten. De andere vestigingen leggen zich min of meer toe op een specialisatie - elektrische of mechanische projecten - en hebben een eigen actiegebied. Men behield de site-namen om de herkenbaarheid voor regionale klanten en de betrokkenheid van de aanwezige medewerkers te onderstrepen.

Samenwerking met energieleverancier EDF Luminus

In 2015 verwierf energieleverancier EDF Luminus een meerderheidsparticipatie in het groepskapitaal. Zo werd EDF Luminus een hoofdrolspeler inzake energiediensten in België en kan het samen met ATS een totaal aanbod aan technologische oplossingen aanbieden aan klanten in de industrie en de tertiaire en openbare sector. De ATS groep wil via dit aandeelhouderschap de stabiliteit, de continuïteit en de groei van de groep verzekeren maar blijft wel onafhankelijk functioneren.

Personeel

De ATS groep telt ruim 650 medewerkers sinds eind 2017, waaronder technici en ingenieurs in de disciplines van elektrotechniek, mechanica, machinebouw en andere. Ongeveer 200 van de 300 technici zijn tewerkgesteld in de hoofdvestiging in Merelbeke.

In 2016 was het personeelsbestand samengesteld uit 53% arbeiders en 47% bedienden. De bedienden zijn bijna allemaal technische profielen en ingenieurs. De arbeiders hebben meestal een secundair diploma TSO of BSO.

Een deel van de eerste generatie medewerkers in het bedrijf gaat binnenkort op pensioen en moet vervangen worden.

Oog voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

De groep toont zich betrokken bij de samenleving en heeft oog voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ze zet in op de opleiding van medewerkers, structurele samenwerking met technische scholen en sociaal-maatschappelijke projecten zoals bloedinzamelacties en een mecenaatproject voor de restauratie van de Sint-Pietersabdij in Gent. Via sportactiviteiten zoals

de loopwedstrijd, de ATS Run, probeert men medewerkers en sympathisanten aan te zetten tot een gezondere levensstijl.

De veiligheid en gezondheid van de medewerkers en de zorg voor het milieu zijn belangrijk, ook in de opdrachten voor het bedrijf. Het beleid inzake veiligheid, gezondheid en milieu (VGM) maakt deel uit van het algemeen bedrijfsbeleid. Het bedrijf behaalde het VCA ** attest voor bedrijven waardoor werk met hoog risico op contractbasis kan worden uitbesteed. Op die manier garandeert een aannemer dat het uitbestede werk zo wordt uitgevoerd dat veiligheid, gezondheid en milieu niet in gevaar komen. De groep richtte ook een eigen eco-containerpark in voor het selecteren en recyclen van afval.

Sociaal overleg

Er is een werknemersvertegenwoordiging, een comité voor preventie en bescherming op de werkplek en een ondernemingsraad. De werknemersorganisaties ABVV en ACV zijn vertegenwoordigd.

1.2 De werkorganisatie

Bijna de helft van de medewerkers zijn bedienden: bijna allemaal technische profielen en ingenieurs. Meer dan de helft zijn arbeiders met functies zoals werfleider en techniker (elektricien en mechaniker). Ze werken in teams op de werven.

Gespecialiseerd personeel

Er zijn loopbanen voor redelijk gespecialiseerd personeel zoals werfleiders, atelierelktriciens, werfelektriciens, service technikers, software engineers, electrical engineers, glasvezelspecialisten, koeltechniekers, meet- en regeltechniekers, mechaniekers, mechanische ontwerpers, technisch-commerciële medewerkers voor de buitendienst en administratieve, technische en logistieke medewerkers.

Arbeiders als elektriciens en mechaniekers in ateliers en op werven

De arbeiders zijn onderverdeeld in verschillende categorieën naarmate ze meer ervaring hebben en meer leiding kunnen geven. De hoogste categorie is die van werfleider. Verder zijn er de functie van atelierelktricien en werfelektricien, met bepaalde gradaties.

Een werfleider heeft de nodige elektrotechnische / mechanische en leidinggevende vaardigheden geleidelijk verworven. Hij of zij zet een team aan het werk voor de elektrische / mechanische montage van installaties op werven. Hij of zij neemt de verantwoordelijkheid op de werf, regelt praktische zaken, is ter plaatse het aanspreekpunt voor de klant en rapporteert intern aan de projectleider.

De atelierelktriciens werken inhouse om de schakelkasten op te bouwen en te bekabelen en voeren gecontroleerd werk uit. Alle activiteiten en handelingen staan uitgetekend op papier. Op een werf wordt er meer op maat gewerkt. Hier zijn ervaren en minder ervaren werfelektriciens aan de slag. Verder helpen schoolverlaters en onervaren elektriciens als helper-elektriciens de gespecialiseerde arbeiders bij de elektrische montage van werfinstallaties.

Een ervaren werfelektricien kan van het ene werfproject naar het andere gaan maar kan ook op een vaste werf werken en diverse taken uitvoeren voor één klant.

De arbeiders blijven tijdens hun loopbaan in de functie van atelierelktricien of werfelektricien. Ze roteren weinig over deze functies. Hetzelfde principe geldt voor de mechaniekers.

Werken in werfteams

De werfteams zijn zeer gevarieerd en kunnen bestaan uit twee tot dertig personen, soms met uitsluitend ATS-medewerkers, soms ook met onderaannemers of uitzendkrachten.

Als elektriciens van project tot project gaan, zorgt ATS voor omkadering en houdt het de teams van eigen medewerkers zoveel mogelijk samen.

1.3 Het personeelsbeleid

Het bedrijf heeft nood aan technische profielen, ook voor de arbeidersfuncties. Voor die laatste mikt het sterk op TSO- en BSO-schoolverlaters die on the job opgeleid worden. We bekijken de inzake rekrutering, opleiding, betrokkenheid en doorgroeien van de werknemers; de evoluties met impact voor de werknemers en de externe ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers.

1.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

Er worden voortdurend nieuwe medewerkers aangetrokken, liefst met een technisch profiel. Voor de arbeidersfuncties mikt men vooral op schoolverlaters uit TSO- en BSO-scholen en werkzoekende interimkrachten, maar ook personen met een andere nationaliteit zijn welkom.

Nood aan technische profielen

Alle specialisaties binnen de groep hebben een sterke nood aan technische profielen. Er zijn naar verluidt weinig problemen om technici en ingenieurs op bachelor- en masterniveau voor de bediendenfuncties te vinden. Het is niet altijd makkelijk maar het lukt omdat de groep als werkgever aantrekkelijk blijkt te zijn. Ook de samenwerking met EDF Luminus is daarbij een troef. Het is wel lastiger om voldoende geschikte arbeidersprofielen te vinden door het tekort op de arbeidsmarkt.

Vereisten voor arbeidersfuncties

Alle arbeiders moeten minstens een BSO-opleiding elektriciteit hebben of een gelijkwaardige ervaring. Het bedrijf rekruteert personen met een technisch profiel.

- Een werfleider moet een team kunnen begeleiden.
- Een ervaren werfelektricien moet ook in een team kunnen werken, zin voor verantwoordelijkheid hebben, met klanten kunnen omgaan en leiding kunnen geven aan één of meerdere juniorprofielen op de werf.
- Een helper-elektricien moet in een team kunnen werken en zin voor verantwoordelijkheid hebben.

Schoolverlaters met TSO- en BSO-diploma en geschikte attitude en motivatie

Voor de arbeidersfuncties trekt men vooral gemotiveerde TSO- en BSO-schoolverlaters met voldoende basiskennis van elektrotechniek aan om het werk verder on the job te leren. Men wil liever schoolverlaters zo snel mogelijk met het technisch beroep op de werkvloer kennis laten maken in plaats van vergeefs naar hogeropgeleide technici te zoeken. Daarnaast heeft men bij de rekrutering vooral oog voor de attitude en motivatie van de kandidaten.

Medewerkers met andere nationaliteit

De groep doet voor de arbeidersjobs ook beroep op werknemers met een andere nationaliteit en origine, op voorwaarde dat ze een basiskennis Nederlands hebben. Velen hebben ook interesse in het leren van een technisch beroep, geven de bedrijfsverantwoordelijken aan. Een deel van deze werknemers behoort tot de tweede en derde generatie van een andere origine. Recent zijn er ook medewerkers uit Oost-Europa bij gekomen. Iedereen is welkom die over de juiste papieren en attitude beschikt.

Instroom via stages, contactdagen en Duaal Leren voor TSO- en BSO-leerlingen

Het bedrijf organiseert stages voor TSO- en BSO-leerlingen. In 2017 konden er ongeveer vijftientig tot dertig stagiairs van verschillende TSO- en BSO-scholen in het bedrijf terecht.

Er worden ook contactdagen voor de TSO- en BSO-leerlingen georganiseerd waarbij ze kort met een medewerker in een atelier kunnen meewerken. Zo krijgen ze voeling met het vak en een idee van wat ze met een technische opleiding kunnen bereiken. Het bedrijf plaatst foto's van deze 'doe-momenten' op haar facebook-pagina.

Het sectorfonds Volta vroeg het bedrijf medewerking rond Duaal Leren. Waarschijnlijk zal het bedrijf daar op ingaan. Het werkte voorheen nog niet mee aan het stelsel van de Alternerende Beroepsopleiding.

Instroom via interim voor werkzoekende arbeiders

De instroom van werkzoekende arbeiders verloopt vooral via interimkantoren. Het bedrijf geeft aan dat arbeiders zich niet of nauwelijks meer rechtstreeks komen aanmelden. "De zuigkracht van de interimkantoren is zo groot dat we nog amper de mogelijkheid krijgen om medewerkers zelf aan te werven."

1.3.2 Onthaal, opleiding, doorgroeien en betrokkenheid van werknemers

De groep voert een open beleid voor nieuwe werknemers en voorziet vergaande opleiding on the job.

Open onthaal van nieuwe werknemers

Nieuwe werknemers worden bij hun onthaal verwelkomd door de Divisie Manager / Bestuurder van de groep. Ongeveer twee uur wordt uitgetrokken om hen te informeren en hen op hun gemak te stellen. Men maakt zo meteen duidelijk dat men geen kloof wenst tussen het management en de medewerkers. Nieuwe werknemers krijgen ook te horen dat ze bij het management kunnen binnenspringen als er een probleem is of als ze vragen hebben.

Instroomperiode als test

De eerste instroomperiode biedt een zicht op de potentiële vaardigheden van de kandidaten.

Voor schoolverlaters organiseert het bedrijf een interne oriënterende standaardopleiding van veertien dagen om op werven te kunnen werken. De praktische en een deel theoretische aspecten van de job worden bekeken. Dat laatste is nodig want niet alle jongeren hebben de schoolse theoretische kennis echt onder de knie. Soms kunnen ze bijvoorbeeld niet uitleggen wat een kortsluiting is, geeft de bedrijfsverantwoordelijke aan. Als de schoolverlaters al een zekere

basiskennis hebben, worden ze aangemoedigd om verder kennis te verwerven en door te groeien.

Voor interimwerknemers kan men in de interimperiode bekijken wat de kwaliteiten en de groeimogelijkheden van de kandidaten zijn. Op basis van die ervaringen kan het bedrijf aangeven wie een verdere opleiding kan krijgen.

Opleiding on the job met peter-collega en doorgroeimogelijkheden

De verdere on the job opleiding van nieuwe werknemers wordt meestal gegeven door een peter-collega, op een werf of inhouse in Merelbeke voor de bordenbouw. In het begin moeten nieuwe werknemers wennen, met de variatie van het werk kennis maken en met collega's leren samenwerken.

Het bedrijf voorziet een groot aantal soorten opleidingen om hen zo breed mogelijk op te leiden en zo breed mogelijk te kunnen inzetten. Men toont hen een waaier van activiteiten en moedigt hen aan enkele jaren mee te lopen. Zo kunnen ze zien waarvoor ze belangstelling hebben en waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen, afhankelijk van het aanbod binnen de groep. De ene persoon heeft bijvoorbeeld misschien meer belangstelling voor activiteiten in het zwaar vermogen dan een andere persoon die dan misschien weer meer interesse heeft voor werk in de procesautomatisering.

De bedoeling is dat nieuwe werknemers na vijf jaar van hulpelektricien tot een volleerde elektricien of techniekier zijn doorgegroed. Er wordt van meet af aan getoond welke doorgroeimogelijkheden er zijn. Die zijn het grootst in de hoofdvestiging in Merelbeke waar de meeste elektriciens-techniekers werken. De medewerkers kunnen de nodige elektrotechnische en leidinggevende vaardigheden geleidelijk verwerven en ook doorgroeien tot werfleider.

Voortdurende technische opleidingen, ook rond veiligheid

De groep streeft naar een permanente ontwikkeling van de competenties van de medewerkers. De opleiding in bijvoorbeeld nieuwe technologieën rond energie en milieu is van belang om de klanten een kostenefficiënte en toekomstgerichte projectaanpak te garanderen.

Het bedrijf organiseert regelmatig opfrisopleidingen on the job rond de technische aspecten van het werk. De beste werfleiders worden daarbij als trainers-instructeurs ingezet. Zij geven praktische opleiding rond bijvoorbeeld een specifieke situatie, een gereedschap of een elektrisch probleem. Er komen zaken aan bod zoals: wat is elektromagnetisme, hoe rekening houden met aardingen en de elektrische afscherming, enzovoort. Het bedrijf doet weinig beroep op andere technische opleidingscentra omdat het zelf veel kennis in huis heeft.

De medewerkers moeten ook geregeld opnieuw testen rond veiligheid afleggen om te zien of ze hun job nog veilig kunnen uitvoeren.

Betrokkenheid bij veiligheid en gezondheid

De werknemers worden ook bij de gang van zaken betrokken. Er is een jaarlijkse meeting rond veiligheid, gezondheid en milieu waaraan alle medewerkers deelnemen en waarbij ze in kleine groepen rond deze onderwerpen werken.

1.3.3 Evoluties met impact voor de werknemers

De medewerkers worden intern opgeleid over veranderingen. Er is meer automatisering en digitalisering, maar er is vooral meer oog voor veiligheid en ergonomie.

Meer aandacht voor veiligheid en ergonomie

De machinerichtlijnen en de normeringen evolueren snel. Er wordt meer aandacht aan veiligheid geschonken en er wordt meer in geïnvesteerd. Een lijn die draait, moet veilig zijn. Een machine met veel draaiende bewegingen, moet eenvoudig kunnen stilgezet worden indien nodig. De medewerkers hebben meer kennis nodig om dit te beheersen dan voorheen en worden ervoor opgeleid.

Het bedrijf investeert verder veel in ergonomische hulpmiddelen, bijvoorbeeld om zware platen op de Perforex machine te plaatsen. Deze machine wordt ingezet voor de geautomatiseerde mechanische aanpassing van standaardschakelkasten en sturingsinstallaties. Montageplaten, deuren, daken en zijwanden kunnen bewerkt worden. Met de aandacht voor ergonomie wil men medewerkers ook langer aan het werk houden en het verzuim beperken.

Meer automatisering en digitalisering

Er is wat meer automatisering en digitalisering dan voorheen. Het productieproces in de werkplaats van de bordenbouw is al redelijk geautomatiseerd. De arbeiders moeten niet meer handmatig gaatjes in de borden boren, maar dat gebeurt machinaal. Werfleiders beschikken over een laptop om vlottere toegang te krijgen tot technische documenten en plannen van het project en om prestaties te verzamelen en deze door te sturen.

Spitstechnologie vergt secuur werk

De elektrotechniek- en mechanicaprojecten evolueren tegenwoordig niet zo snel, de producten en de technologie in bepaalde activiteiten wel. Er moet een verhoogde datacapaciteit door de bedrading. Daarbij zijn de verbindingen zeer belangrijk en moet het werk meer secuur uitgevoerd worden. Het gereedschap kost ook meer geld. Een toestelletje om fiber te lassen kost snel een paar duizend euro. De medewerkers hebben meer kennis van zaken nodig om dit werk uit te voeren.

Focus blijft op algemene elektrotechniek

ATS blijft zich toeleggen op algemene elektrotechniek-activiteiten en laat meer gespecialiseerde activiteiten aan andere ondernemingen over. Sommige zaken zijn van een zo specialistisch niveau, bijvoorbeeld op het vlak van elektronica, dat eventuele problemen bij de constructeur, de producent of de distributeur moeten worden aangekaart en niet door de eigen werknemers kunnen worden opgelost.

1.3.4 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf doet beroep op diverse instanties voor de externe ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers.

Structurele samenwerking met TSO- en BSO-scholen

De ATS-groep streeft naar een structurele samenwerking met TSO- en BSO-scholen. Ze sloot een samenwerkingsverband af met de scholengroep Panta Rhei uit de Gentse regio om de instroom uit het technisch- en beroepsonderwijs te verhogen en de leerlingen uit het technisch onderwijs de interesse voor het vak bij te brengen. Er werd een convenant met actiepunten ondertekend.

Het bedrijf voorziet stageplaatsen voor TSO- en BSO-leerlingen en organiseert contactdagen waarbij ze even op de werkvloer met het werk kunnen kennis maken. ATS bezorgt de scholen ook didactisch materiaal voor de geïntegreerde elektriciteitsproeven van de leerlingen en besteedt de nodige aandacht aan ondersteuning voor de bijscholing van leerkrachten.

Ondersteuning vanuit het sectorfonds

Via het sectorfonds Volta krijgt het bedrijf een subsidie per persoon die een opleiding volgt. Het bedrag is niet zo groot, maar een herverdeling van wat in het sociaal fonds terecht komt en waar ook het bedrijf aan bijdraagt.

Het bedrijf heeft af en toe contact met het sectorfonds. ATS wordt als een belangrijke referentie in de markt beschouwd. De onderneming wordt bijvoorbeeld om advies gevraagd over de opleidingen op HBO5-niveau voor energiespecialist en gebouwenautomatisering.¹³ Het sectorfonds heeft het bedrijf ook gevraagd om mee te werken aan het stelsel van Duaal Leren of leren en werken voor leerlingen.

De onderneming weet dat het sectorfonds veel goede initiatieven op touw zet. Ze onderstreept het belang van een actieve inzet van het sectorfonds en van een regelmatig en systematisch contact van de fondsmedewerkers met de bedrijven in de sector.

Mentorcursus via externe opleidingsorganisatie

ATS is begin 2017 ook gestart met een externe opleiding rond mentorschap voor werfleiders en ervaren elektriciens. Men wil hen opleiden in het coachen van nieuwe werknemers en leerlingen op de werkvloer, bijvoorbeeld bij Duaal Leren, zodat iedereen zich snel welkom voelt en snel kan integreren in een ploeg. De werfleiders leren via een simulatiespel gedurende een dag hoe ze kunnen coachen en medewerkers positief kunnen ondersteunen.

De opleiding wordt georganiseerd door het sectorfonds Volta in samenwerking met Novare¹⁴, een externe opleidings- en begeleidingsorganisatie, en vindt plaats in het opleidingscentrum van de VDAB in Wondelgem.

Een eerste groep van zes elektriciens volgde begin 2017 de opleiding. De Divisie Manager en de marketingverantwoordelijke namen er ook aan deel. De medewerkers worden gepolst naar hun ervaring. Het programma zal verder worden uitgebouwd om zoveel mogelijk werfleiders en ervaren elektriciens de mentoropleiding te laten volgen.

¹³ Na het secundair onderwijs zijn er verschillende mogelijkheden om verder te studeren. Naast een studie aan een hogeschool of universiteit kan men ook voor een opleiding HBO5 (associate degree) kiezen. Het hoger beroepsonderwijs omvat opleidingen op niveau 5 van de Vlaamse kwalificatiestructuur, vandaar de naam HBO5. De opleidingen bereiden voor op het uitoefenen van een beroep en leiden tot een diploma van gegradueerde. Zij situeren zich qua niveau net onder de professionele bachelor en duren ongeveer twee jaar. Het niveau is minder theoretisch dan een bacheloropleiding. Het werkplekleren vormt een belangrijk onderdeel van een HBO5-opleiding en omvat minimaal een derde van de studieomvang. Het HBO5 omvat twee soorten opleidingen: de hogere opleidingen van het volwassenenonderwijs en de opleiding Verpleegkunde. Vanaf 2019 kan HBO5 enkel nog door het hoger onderwijs worden aangeboden.

¹⁴ Novare is een opleidings- en begeleidingsorganisatie uit Turnhout die zich toespitst op training, coaching en begeleiding op de werkplek. Inzake training legt de organisatie zich toe op training van communicatie- en instructievaardigheden, team- en leiderschapsvaardigheden, gespreksvaardigheden en veerkrachtverhogende vaardigheden. Men geeft ondersteuning bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid op de domeinen van aanwerving, onthaal, opleiding, competentie- en functioneringsbeleid, loopbanen, welzijn, communicatie en tevredenheidsenquêtes. De organisatie helpt ook tools op maat mee te realiseren: tevredenheidsmetingen, organogrammen, polyvalentieroosters, functie- en competentieprofielen, competentiegerichte vacatures en interviewleidraden, onthaalbrochures en checklists, opleidingsplannen, werkinstructiekaarten, functionerings- en evaluatiedocumenten en persoonlijke ontwikkelplannen. <http://www.novare.be/>

1.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

De ATS Groep wenst dat de overheid jongeren meer stimuleert tot de keuze voor een technische studie en een technisch beroep en wenst meer financiële overheidssteuning bij de aanvang van een loopbaan van kortgeschoolden en bij de voortdurende opleiding tijdens de loopbaan.

Waarde van een technisch beroep in de verf zetten

De ATS Groep wil de technische studies en het technisch beroep en vak meer gewaardeerd zien en promoten. Jongeren die er niet meteen voor kiezen, moeten later vaak een inhaalbeweging maken die hen en het bedrijf inspanningen en geld kosten, stellen de bedrijfsverantwoordelijken.

De onderneming krijgt regelmatig te maken met jongeren die aanvankelijk een andere secundaire opleiding volgden maar daarna een graduaatstudie techniek beginnen. Zij begrijpen pas later dat ze oorspronkelijk niet de juiste keuze maakten maar hebben wel jaren verloren, zegt de Divisie Manager. Ze moeten bijbenen, werken overdag met de ATS-werknemers mee en maken hun studies in avondonderwijs af. Deze jongeren zijn sterk gemotiveerd en de onderneming is erg geïnteresseerd om hen definitief aan te werven.

“Het is geen goed idee dat letterlijk alle jongeren vandaag worden aangemoedigd om langer te studeren”, stellen de bedrijfsverantwoordelijken. “Naast ingenieurs zijn er echt goede technici en stielmedewerkers nodig. Er wordt te weinig waarde gehecht aan goed stielmanschap door de overheid, de scholen, de ouders, de jongeren en de samenleving in het algemeen. De keuze voor een beroep wordt vaak nog bekeken als een minderwaardige keuze. Nochtans verdienen technici vaak meer dan bedienden en hebben ze altijd werk. Het technisch en beroepsonderwijs moet meer gewaardeerd worden en de overheid moet een signaal geven dat techniek echt belangrijk is. Om het tekort aan voldoende technisch geschoolde jongeren te compenseren moeten de bedrijven vandaag immers zelf erg veel inspanningen doen en financieel stevig in opleiding investeren om de kloof te dichten.”

Extra financiële ondersteuning bij aanvang van iedere loopbaan bij kortgeschoolden gewenst

Het bedrijf wil graag extra financiële ondersteuning bij de aanvang van iedere loopbaan zoals bij een IBO-traject voorzien is. Vele medewerkers bieden zich voor de arbeidersfuncties bij ATS via interimkantoren aan, maar dan kan men geen beroep doen op een IBO-traject. Het bedrijf betreurt dit want het wil een langdurig engagement aangaan met jongeren en nieuwe werknemers en wil vergaand in hun opleiding investeren.

Het bedrijf vindt een IBO-traject (Individuele beroepsopleiding) in samenwerking met de VDAB een mooie maatregel voor de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt, waar het in alle omstandigheden van wil genieten. Als een werkzoekende een IBO-contract afsluit met een bedrijf en de VDAB, volgt hij of zij eerst een opleiding op de werkvloer van één tot zes maanden alvorens er een vast contract kan worden aangeboden. Tijdens die opleiding hoeft de werkgever geen loon of RSZ te betalen, enkel een productiviteitspremie.

Extra financiële ondersteuning bij voortdurende opleiding gewenst

Extra financiële ondersteuning vanuit de overheid voor de voortdurende opleidingen in het bedrijf zou ook welkom zijn. Het bedrijf wijst erop dat het zeer veel in opleidingen investeert, maar dat het soms ook vergeefse inspanningen voor het bedrijf zijn als opgeleide medewerkers op een bepaald moment naar een andere onderneming trekken.

2 Janssens Field Services bvba, Antwerpen

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Janssens Field Services bvba, Antwerpen

De basisinformatie over het bedrijf

- technische dienstverlening voor telecomoperatoren, energieleveranciers, IT-integratoren, fabrikanten van elektronische apparatuur en beveiligingsbedrijven
- grootschalige projecten en onderhoud, bij eindklanten ter plaatse (thuis, kantoren, winkels en magazijnen), voor grote klanten via onderaannemers
- opgericht in 2006
- groei: overname van bedrijven, uitbreiding van bestaande activiteiten en nieuwe activiteiten (internet der dingen, glasvezelbekabeling), uitbreiding naar Nederland, sinds 2016 participatie van Franse Solutions 30 om Europese klanten beter te bedienen
- 700 werknemers over heel België, waarvan 200 personen als zelfstandige; wellicht uitbreiding tot 900 werknemers, o.a. project glasvezelbekabeling; 55% Nederlandstalig, groot deel Franstalig
- werknemersvertegenwoordiging, comité voor preventie en bescherming op de werkplek en ondernemingsraad

De werkorganisatie

- op maat samenwerking met klanten met digitaal projectbeheer: ter beschikking stellen van medewerkers, uitvoering van totale werkpakketten of optimalisatie van procesflows
- logistieke diensten en distributie van toestellen, goederen en onderdelen van het klantenproject, magazijnen
- contact en dispatch center voor verdeling van werkopdrachten en online bookingsapp
- techniekers-medewerkers werken zelfstandig bij klanten ter plaatse op basis van online verstrekte opdrachten, aangestuurd door de klanten of Janssens Field Services zelf
- (telefonische) dagelijkse coaching en technische ondersteuning van medewerkers door regionale coaches, teamleiders en technische experts, eventueel met virtual connection in toekomst
- dagwerk, uitgevoerd volgens aanwijzingen van klanten, eventueel recuperatietijd onder vorm van arbeidsduurvermindering; wachtdienst met compensatie voor medewerkers

Het personeelsbeleid

- ongeveer 75% van medewerkers diploma secundair onderwijs, veel medewerkers van diverse geloofsovertuigingen en nationaliteiten, groot deel medewerkers geen diploma secundair onderwijs
- geen specifiek diploma vereist voor medewerkers in veld, wel rijbewijs en kennis Nederlands of Frans
- instroom liefst via IBO-traject van VDAB; in toekomst wellicht ook stages voor leerlingen; weinig beroep op interim wegens te duur
- basistest elektriciteit en telecom en gesprek bij sollicitatie
- motivatie, attitude, inzetbaarheid en commerciële klantgerichte houding belangrijk
- interne vooropleiding elektriciteit

- verdere interne on the job opleiding; eerst ingezet op één domein en dan telkens bijgetraind voor andere domeinen; externe lesgevers in domein security; keuze voor vijf loopbaanpaden mogelijk
- met begeleiding van peter en in intern opleidingscentrum met interne opleiders;
- personeelsmeetings om betrokkenheid te verzekeren (tweemaandelijks meeting, teambuilding event, nieuwjaarsreceptie)
- doorgroeien in domeinen, in bepaald loopbaanpad, eventueel tot intern opleider, teamleider, regiocoach of technisch expert
- beloning met bonussen en bedrijfswagen
- ervaringen: met interne opleiding tewerkstellingsmogelijkheden voor werknemers die niet zo hoog geschoold zijn of van andere origine; zelfstandigheid en doorgroeimogelijkheden aantrekkelijk volgens management; open verstandhouding volgens werknemersafgevaardigde; kansen als oudere werknemer; mogelijkheden als zelfstandige
- evoluties met impact in toekomst: one stop shopping met producten en diensten van zelfde klant of meerdere klanten voor particulieren, internet of things en digitalisering; geen diepgaande kennis van elektronica of elektriciteit nodig

Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

- samenwerking met sectorfonds Volta, met VDAB rond IBO-trajecten en met VITO rond nieuw energieauditproject
- nog meer samenwerking met sectorfonds gewenst

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- meer structurele ondersteuning van VDAB en overheid gewenst: noden van bedrijf beter leren kennen
- meer marktgericht opleidingsaanbod van VDAB met snellere opleidingen gewenst

2.1 De basisinformatie over het bedrijf

Janssens Field Services is gespecialiseerd in technische dienstverlening voor onder meer telecomoperatoren en beveiligingsbedrijven.

Technische dienstverlening voor grote klanten via onderaannemers

Janssens Field Services bvba (JFS), opgericht in 2006, is een snelgroeiend bedrijf, gespecialiseerd in technische dienstverlening voor telecomoperatoren, energieleveranciers, IT-integratoren, fabrikanten van elektronische apparatuur en beveiligingsbedrijven. De toenemende complexiteit van dienstverlening bij hun klanten ter plaatse of 'Field Services' maakt het steeds moeilijker en duurder voor deze bedrijven om ze zelf kostenefficiënt uit te bouwen. Janssens Field Services speelt daarop in.

Het bedrijf heeft ervaring met grootschalige projecten en de roll-out van grote volumes, massamigraties en onderhoud. Janssens Field Services werkt voor de grote klanten via onderaannemers die op het personeel van Janssens Field Services beroep doen. Bij de eindklanten verzorgt men voornamelijk diensten binnenskamers: thuis of in kantoren, winkels en magazijnen.

De markt is zeer competitief en wordt geconfronteerd met continue besparingen. De onderneming groeit echter aan een snel tempo met nieuwe activiteiten, opdrachten en medewerkers en af en toe door een overname van een kleiner bedrijf. Janssens Field Services was met een omzet van 29 miljoen euro in 2015 een marktleider op de Benelux-markt.

Het hoofdkantoor bevindt zich in Antwerpen. Er is een magazijn in Houthalen, een kantoor in het Nederlandse 's Hertogenbosch en weldra ook een kantoor in Amsterdam.

Janssens Field Services wil nog uitbreiden door overname van andere bedrijven en dienstverleningen en de actieradius vergroten met Nederland.

Van aansluitingen naar internet of things en glasvezelbekabeling

Het bedrijf breidt uit. De verschillende activiteiten nemen in hun branche toe, maar men diversifieert ook in activiteiten om minder afhankelijk te zijn van een beperkt aantal grote klanten.

De activiteiten van het bedrijf omvatten:

- de installatie van aansluitingen voor telefoon, televisie en internet bij particuliere klanten voor telecomoperatoren zoals Proximus en Telenet (de oorspronkelijke bedrijfsactiviteiten)
- de installatie en reparatie van bankterminals bij zelfstandigen
- het onderhoud en de installatie van computers en printers van ICT-bedrijven bij andere ondernemingen
- de installatie van beveiligingsinssystemen, camerabewaking en toegangscontrole bij particulieren en bedrijven, sinds een drietal jaren
- de installatie van slimme thermostaten voor diverse energieleveranciers bij particulieren thuis, sinds 2016
- de installatie van elektrische laadpalen.

De activiteiten draaien steeds meer rond het 'internet der dingen' waarbij semi-intelligente toestellen en oplossingen uit het dagelijkse leven steeds vaker netwerkgestuurd zijn. Verwarming, beveiliging, surveillance en domotica zijn niet meer los van elkaar te denken en worden door de geïntegreerde aanpak als één slim ecosysteem behandeld.

Janssens Field Services werd ook geselecteerd om als eerste de 'Fiber to the Home' (FTTH) activiteiten in België uit te voeren. Het bedrijf zal de komende vijftien jaar instaan voor de glasvezelbekabeling voor Proximus. Janssens Field Services moet hiervoor alle processen en opleidingen zelf op punt stellen. De doorbraken in smart security en smart energy zullen ook leiden tot een groot aanbod van Internet of Things (IoT) toestellenverkopers en massadistributeurs. Voorwaarde is wel dat er normen komen om toestellen met elkaar te laten communiceren. Het bedrijf verwacht in dit domein wel een grote competitie tussen energieleveranciers omdat velen van hun klanten jaarlijks van energiecontract veranderen.

Janssens Field Services sluit aan bij Franse SOLUTIONS 30

In 2016 sloot Janssens Field Services aan bij het Franse SOLUTIONS 30¹⁵, Europees leider in oplossingen voor nieuwe technologieën, om een groeiversnelling in de Benelux te realiseren en

¹⁵ De groep SOLUTIONS 30 (voorheen PC30) is de Europese marktleider in oplossingen voor nieuwe technologieën. Haar objectief is om de technologische veranderingen die ons dagelijks leven transformeren toegankelijk te maken voor particulieren en bedrijven: gisteren IT en telecom en internet, vandaag digitaal en morgen de technologieën die de hele wereld onderling steeds meer in real time verbinden. Meer dan 7 miljoen interventies werden sinds de oprichting uitgevoerd door een Europees netwerk van technici en experts dat georganiseerd is om kort bij de klanten te kunnen opereren. Vandaag is Solutions 30 actief in heel Frankrijk, Italië, Spanje, Nederland, België en Duitsland, en dit voor ongeveer 3000 grote klanten, in de domeinen IT-Telecom,

om Europese klanten beter te kunnen bedienen. Dankzij een aandelenparticipatie van 50% door de Franse groep krijgt Janssens Field Services toegang tot het omvangrijke Europese netwerk van SOLUTIONS 30 en de Franse groep kreeg er een Belgisch-Nederlandse tak bij.

Het doel is om commerciële samenwerkingsverbanden te ontwikkelen binnen het gezamenlijke klantenbestand en om de operationele platformen te integreren. De bedrijven dekken samen tot 70% van de Europese woning- en bedrijvenmarkt af. Omdat de grote klanten groeien en consolideren op Europees niveau is het voor beide bedrijven essentieel om over genoeg kritische massa te beschikken in de regio's waarin ze actief zijn zodat ze de klanten de nodige schaalvoordelen kunnen aanreiken. Ze blijven verder wel onafhankelijk van elkaar functioneren en inzake actieradius blijft Janssens Field Services focussen op België en Nederland.

Personeel

Het bedrijf werkt met medewerkers op de eigen pay roll en met onderaannemers. Janssens Field Services telt 700 medewerkers over heel België, met onder meer gespecialiseerd personeel en uitvoerende technici. Ongeveer 55% van het personeel spreekt Nederlands, een groot deel Frans. De meeste medewerkers zijn vrij jong. De gemiddelde leeftijd is 29 jaar.

Het bedrijf groeit snel. In 2015 kwamen er 120 en in 2016 nog 130 medewerkers bij. Omwille van de uitbreiding van de activiteiten naar Nederland en het glasvezelproject zullen er in 2017 nog medewerkers aangeworven worden. Naar verwachting zouden er tegen eind 2017 ongeveer 900 medewerkers in dienst zijn.

Naast eigen personeel telt de groep zo'n 200 zelfstandigen onder zijn 700 medewerkers. Janssens Field Services biedt kansen om door te groeien als zelfstandige. De subcontractors kunnen genieten van de commerciële en administratieve organisatie van Janssens Field Services.¹⁶

De onderaannemers werken volgens een subcontractor principe. Janssens Field Services verdeelt het werk onder de eigen medewerkers en de onderaannemers. Deze kunnen eigen personeel aanwerven en zien er zelf op toe dat hun personeel de juiste trainingen en coaching krijgt om de opdrachten die vanuit Janssens Field Services worden aangeboden op een efficiënte en kwaliteitsvolle manier uit te voeren. Janssens Field Services wil deze zelfstandigen een stuk ondersteunen in de opstart en hen wegwijs maken binnen de wereld van IoT.

Sociaal overleg

Janssens Field Services heeft een werknemersafvaardiging, een comité voor preventie en bescherming op de werkplek en een ondernemingsraad.

2.2 De werkorganisatie

Janssens Field Services werkt op maat van de klanten. Het contact en dispatch center speelt een cruciale rol bij de verdeling van de opdrachten die de medewerkers bij de klanten uitvoeren, met ondersteuning van regionale coaches, teamleiders en technische experts.

energie, audiovisueel, servicepunten en beveiliging. SOLUTIONS 30 staat genoteerd op de beurs Alternext – ISIN FR0010263335 – code ALS30. www.solutions30.com

¹⁶ Moderne technologie biedt ook laaggeschoolden arbeidskansen. Jobat, 21 juni 2017.

Op maat samenwerking met de klanten

Het bedrijf biedt drie samenwerkingsniveaus op maat van de klanten aan:

- op het juiste moment de juiste werknemer met de juiste werkmiddelen of een extra reserve aan personeel dat snel paraat staat ('Bodyshopping')
- totale werkpakketten binnen de afgesproken deadlines in een prestatiegericht model van "no cure no pay" ('Field Service Outsourcing')
- optimalisatie van de bedrijfsvoering en de procesflows van de klanten en van opportuniteiten bij de eindklanten. ('Partnership 2.0')

Janssens Field Services denkt mee met de klanten om hun project te kunnen ondersteunen. Voor het ontwerp en de uitvoering van de dienstverlening gebruiken de projectmanagers specifieke methodes en een eigen sterk uitgebouwd digitaal platform. Ze tekenen de procesflow op maat van het klantenproject uit.

Logistieke diensten en distributie en extra ondersteunende diensten

Janssens Field Services geeft advies rond en zorgt voor het management van de logistieke stromen van toestellen, goederen en onderdelen van het klantenproject. Men streeft naar een zo laag mogelijke kost aan werkkapitaal. De logistieke stromen lopen zowel van Janssens Field Services naar de field engineer en terug, als naar de eindklant en terug, en dat zowel voor de volledige toestellen als voor onderdelen. De volledige logistieke flow is geïntegreerd in het digitaal platform van Janssens Field Services voor online opvolging en rapportering. Het bedrijf is zo 'geprefereerd partner' van Kiala en Bpost en organiseert soms ook nachtleveringen.

De diverse magazijnen worden soms ingeschakeld als 'pick-up-drop-off' plaatsen en voor het opslaan en beheren van bufferstocks, het klaar maken van kant en klare pakketten om bij de klant alles in elkaar te kunnen plaatsen (staging-diensten) en het herstellen van retour toestellen. De medewerkers die op de baan zijn, moeten daar soms toestellen of gereedschap ophalen.

Het bedrijf biedt ook diensten aan in orderverwerking, administratieve opvolging, telesales, distributie, innovatiemanagement en begeleiden van veranderingsprocessen.

Contact en dispatch center

Het contact en dispatch center wordt bezet door technisch geschoolde, klantgerichte, meertalige medewerkers die de klanten te woord staan in het Nederlands, Frans en Engels.

- Zij lossen zowat 70% van de vragen van de klanten vanop afstand op en sturen – indien nodig – ook de juiste wisseltoestellen. Voor alle overige vragen worden service tickets met een bepaalde prioriteit aangemaakt en onmiddellijk ingepland. Klanten kunnen 24/7/365 beroep doen op deze dienstverlening met verschillende service level agreements (SLA) en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's).
- Zij zorgen voor feedback om de processen van de dienst-na-verkoop te optimaliseren en om eventuele productdefecten op te merken.
- Ze worden ingeschakeld voor het boeken van interventies ter plaatse, site surveys of algemene audits bij de klanten thuis. Intussen wordt meer dan 95% van de afspraken via de online bookingsapp uitgevoerd.
- Ze assisteren ook bij dynamische planning en routeoptimalisatie, service level agreement-management en VIP-ondersteuning bij uitzonderingstrajecten.

Medewerkers zelfstandig aan het werk bij klanten ter plaatse

De techniekers-medewerkers werken in het veld voortdurend voor andere klanten, aan andere projecten en op verplaatsing. De organisatie speelt hier flexibel op in.

De techniekers ontvangen 's ochtends thuis online informatie vanuit het bedrijfssysteem over de verschillende opdrachten van die dag en naar welke klanten ze achtereenvolgens moeten rijden. Ze pikken het benodigde materiaal op bij een lokaal depot, zorgen voor de installatie die meestal één tot twee uur in beslag neemt en gaan dan naar de volgende klant. Ze komen niet op het kantoor. De meeste werknemers werken alleen en zeer zelfstandig, soms met twee of drie of een ploeg van enkele mensen als ze een grotere opdracht moeten uitvoeren.

Soms wordt de planning uitgevoerd door de klant zelf met behulp van online dashboards en SLA-monitoring tools. Proximus weet wanneer de installatie moet gebeuren en vraagt Janssens Field Services om bijvoorbeeld vijftig medewerkers op pad te sturen. Janssens Field Services stelt dan de nodige medewerkers en wagens ter beschikking. Bij andere klanten met projectmanagement en IT-services, zoals bij Scarlet, kunnen de eindklanten online aangeven wanneer iemand moet langskomen en stelt Janssens Field Services de planning zelf op. Het bedrijf weet exact wat de medewerkers hebben uitgevoerd en waar ze zijn. Als het werk uitloopt, kan men er centraal op inspelen.

Coaching en technische ondersteuning van medewerkers

Het bedrijf vormt een matrixorganisatie. Als medewerkers met complexe zaken te maken krijgen kunnen ze op een regionale coach, teamleider of een technisch expert beroep doen en telefonisch ondersteuning vragen.

Het werkdomein in België is ingedeeld in een aantal regio's met telkens een unit verantwoordelijke of regionale coach die voor technische en persoonlijke coaching van de medewerkers instaat. Deze wordt geholpen door één, twee of drie teamleaders afhankelijk van de regiogrootte. De unit verantwoordelijke en de teamleaders coachen alle medewerkers binnen hun team, zowel de technische veldmedewerkers die al een basisopleiding hadden als de meer ervaren medewerkers aan wie ze minder technische bijstand moeten verlenen. De unit verantwoordelijke en teamleaders zijn eventueel zelf ook op de baan. Zij voeren ook kwaliteitsinspecties uit en gaan soms mee met medewerkers die wat extra ondersteuning nodig hebben.

Daarnaast is er een equipe van veertig personen die als "spoc" of single point of contact voor een specifiek technisch domein fungeren. Zo weten de medewerkers bijvoorbeeld dat ze bij een probleem met thermostaten bij medewerker X terecht kunnen.

Het bedrijf onderzoekt hoe de ondersteuning in de toekomst met een virtual connection zoals skype kan georganiseerd worden.

Werkregime

Werknemers ter plaatse - in the field - zijn ervoor verantwoordelijk om hun dagelijkse planning af te werken volgens de richtlijnen van hun klanten. Afhankelijk van de klant waaraan de techniker de dienst verleent, kan hij er eventueel een ander werkregime op na houden, afgestemd op wat bij die specifieke klant gangbaar is.

Doorgaans werken de medewerkers binnen Janssens Field Services in een 38u werkweek die start tussen 8 en 10 in de ochtend en stopt tussen 16 en 18u in de avond. Indien er bij de klant een regime gehanteerd wordt van 39 of 40-uren, voorziet Janssens Field Services ook de nodige wettelijke recuperatietijd voor de medewerkers onder de vorm van arbeidsduurvermindering.

Binnen de onderneming wordt er niet gewerkt met afwisselende ploegen, wel met een wachtdienst die verdeeld wordt over een team geïnteresseerden. Zij stellen zich beschikbaar om na de werkuren telefonisch gecontacteerd te kunnen worden om dringende interventies uit te voeren. Er wordt voor deze medewerkers een compensatie voorzien.

2.3 Het personeelsbeleid

Het bedrijf stelt veel werknemers tewerk met een diploma secundair onderwijs. We bekijken de aanpak van het bedrijf inzake rekrutering, opleiding, betrokkenheid en doorgroeien van de werknemers; de ervaringen met deze aanpak; de evoluties met impact voor de werknemers en de externe ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers.

2.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

De onderneming werft veel medewerkers aan met een secundair diploma, die bij voorkeur instromen via een Individuele Beroepsopleiding.

Profiel van de werknemers

Glasvezel, slimme meters, het internet van de dingen: de technologie van het moment biedt heel wat uitdagingen, maar de werknemers moeten niet noodzakelijk hooggeschoold zijn.

De gespecialiseerde medewerkers zijn bijvoorbeeld ICT/Telecom engineers, coaches, technische experts en projectmanagers, maar voor de techniekers die de baan op gaan, vraagt men geen specifieke diploma's. Men geeft hen de kans om zich te specialiseren en te groeien in hun rol. Het aanbod aan kortergeschoolden op de arbeidsmarkt is immers veel groter dan het aanbod aan hoogopgeleiden. Er wordt gezocht naar gemotiveerde medewerkers ongeacht geslacht, scholingsgraad, achtergrond of cultuur. Een goede basiskennis en de juiste attitude zijn belangrijker dan het diploma. In het intern opleidingscentrum Janssens Field Services Academy zorgt het bedrijf zelf voor opleidingen om mee te zijn met de laatste ontwikkelingen.

Ongeveer 95% van de medewerkers heeft weinig of geen voorkennis dienodig is voor de activiteiten van het bedrijf.

Het bedrijf heeft geen gedetailleerde cijfers over de diploma's van de werknemers. Men geeft aan dat ongeveer drie vierde van de medewerkers een diploma secundair onderwijs heeft: zesde jaar ASO, TSO, KSO of zevende jaar specialisatie BSO. Er is toch een groot deel van de zevenhonderd medewerkers dat geen diploma middelbaar onderwijs heeft.¹⁷

Het is een voordeel als kandidaten uit het technisch onderwijs instromen maar het is geen noodzaak. Voor specifieke zaken worden wel werknemers met bepaalde kwalificaties gezocht.

Er zijn meerdere medewerkers van diverse geloofsovertuigingen en nationaliteiten in dienst. Tot nog toe zijn er weinig of geen vluchtelingen aan de slag gegaan omdat medewerkers één van beide landstalen moeten kunnen spreken aangezien zij vaak alleen en bij klanten ter plaatse hun werk uitvoeren.

Jaarlijks screent het bedrijf zowat 1.200 kandidaat-werknemers op hun technische bagage, talenkennis, leerbereidheid, communicatievaardigheden en werkattitude. Of een kandidaat schoolverlater is of al ervaring heeft, iedereen maakt een kans. Het bedrijf verwacht wel dat de kandidaten over een rijbewijs beschikken, Nederlands of Frans spreken en zin hebben om te werken.

¹⁷ Moderne technologie biedt ook laaggeschoolden arbeidskansen. Jobat, 21 juni 2017.

Rekrutering bij voorkeur via IBO

Het bedrijf zoekt alle mogelijke personen en probeert zoveel mogelijk instroomkanalen aan te boren. Het plaatst een vacature voor een telecomtechniker in een lokale krant en bekijkt wie zich aanbiedt en in welke materie de kandidaat geschoold kan worden. Er komen meestal veel reacties. Vele medewerkers brengen tegenwoordig ook zelf nieuwe kandidaten aan en er zijn personen die spontaan solliciteren. Het bedrijf ziet weinig kandidaten die door de VDAB verplicht worden om te komen solliciteren.

Het bedrijf werkt wel nauw met de VDAB samen, die ook informatiesessies voor het bedrijf geeft. Men maakt bij voorkeur gebruik van de Individuele Beroepsopleiding (IBO) voor werkzoekenden om zo kostefficiënt mogelijk op te leiden. Een IBO-traject loopt zestien weken. Daarna volgt een verdere interne opleiding in het bedrijf.

In de toekomst zullen er wellicht stage-overeenkomsten met scholen gesloten worden om naderhand makkelijker schoolverlaters te kunnen rekruteren.

De onderneming doet weinig of geen beroep op interimkantoren als instroomkanaal omdat men het te duur vindt, tenzij bij de zoektocht naar een geschoolde persoon voor specifieke zaken.

2.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers

Sollicitanten worden gescreend met een basistest en een gesprek. Nieuwe werknemers worden intern opgeleid, kiezen een loopbaanpad en krijgen begeleiding door een peter.

Sollicitatiegesprek en basistest

Het sollicitatiegesprek houdt een standaardtest in rond basiselektriciteit en telecom en een persoonlijk gesprek. De test geeft aan wat de kandidaat zal moeten leren. Sommige kandidaten die niet in de test slagen maar wel geïnteresseerd zijn, krijgen het advies om verdere informatie op het internet te zoeken en het een volgende keer opnieuw te proberen. Het persoonlijk gesprek biedt zicht op de attitude en motivatie van de persoon. Sollicitanten moeten in Antwerpen komen solliciteren, zelfs al wonen ze in Charleroi en zullen ze later in hun regio aan de slag gaan. Als ze de moeite doen om zich in Antwerpen aan te bieden, gaat het bedrijf ervan uit dat ze gemotiveerd zijn.

Polyvalentie en klantgerichte, commerciële houding verwacht

Janssens Field Services verwacht polyvalentie en een klantgerichte houding van de medewerkers. Het bedrijf wil hen zo inzetbaar mogelijk maken op verschillende domeinen. De klanten betalen enkel voor de werkuren en niet voor de verplaatsingen. Flexibele inzetbaarheid is echter niet mogelijk bij ieder project. Het is ook niet realistisch dat alle medewerkers alle domeinen moeten of kunnen onder de knie hebben.

Tegenwoordig wordt van een techniker ook een commerciële ingesteldheid verwacht. Als hij of zij bij de klant thuis een telecominstallatie plaatst, moet alles technisch in orde zijn. Hij of zij moet ook vriendelijk en klantgericht optreden, alles netjes achter laten en graag ook nog een bijkomend product aan de klant voorstellen.

Opleiding voor vijf loopbaanpaden en bijscholing

Om de slaagkansen van de nieuwe kandidaten te verhogen geeft Janssens Field Services zelf een vooropleiding elektriciteit voor ze aan de opleiding voor sommige moeilijkere activiteiten zoals

telecom en security beginnen. Om de inzetbaarheid te vergroten worden medewerkers ook eerst ingezet op een project van één domein en daarna geleidelijk aan bijgetraind.

Men schakelt geen externe technische opleidingscentra in. De opleiding verloopt intern. Het kan enkele maanden duren voor een nieuwe werknemer opgeleid is en volledig zelfstandig kan werken, afhankelijk van het project of domein. Het bedrijf zoekt daarom naar oplossingen om de opleidingen zo kostefficiënt mogelijk te maken bijvoorbeeld met een Individuele beroepsopleiding van de VDAB of via eigen interne opleidingen. Enkel in het domein van security doet men nog beroep op externe lesgevers.

Het opleidingsplan is erop gericht om een medewerker te laten evolueren naar een onderlegde, veelzijdige teamspeler die de klanten kan ondersteunen. Tijdens de opleiding brengt Janssens Field Services de kernwaarden van het bedrijf bij.

Janssens Field services is een bedrijf met een beperkte hiërarchie. Verticaal groeien ligt niet altijd voor de hand. Binnen de onderneming zijn verschillende groeipaden uitgetekend waarop iedereen verantwoordelijkheid kan nemen voor zijn of haar groeimogelijkheden. Dit plan staat bekend onder de 5 P's, namelijk:

- Performance: het groeipad van de beste resultaten, voor top performers,
- Product Knowledge: het groeipad van de beste kennis, voor expertrollen,
- People: het groeipad van het inspireren van mensen, voor mentor, coach, manager,
- Processes: het groeipad van change en processen, voor project management,
- Partnerships: het groeipad van een zelfstandige business in onderaanneming al dan niet met personeel.

Er zijn loopbanen voor dispatchers, call center agents, alarminstallateurs, PC technici, onderhoudstechnici, technical sales representatives, ICT field engineers, general field engineers, fiber / glasvezel survey engineers, office managers, recruiters, accountants, projectleiders, business developers, enzovoort.

Een nieuwe werknemer wordt gekoppeld aan een peter, een meer ervaren werknemer of een persoon die ook de kennis kan overdragen. De opleidingen bestaan afwisselend uit theorie en praktijk zodat de medewerkers zaken geleidelijk aan onder de knie krijgen. De kandidaat-techniekers worden tijdens praktijkdagen samen met een peter mee de baan opgestuurd.

Bijkomende opleidingen in het intern opleidingscentrum

De medewerkers worden voortdurend bijgeschoold en gemotiveerd om hun opdrachten goed uit te voeren. De unit verantwoordelijken of coaches, technische experts en ervaren techniekers begeleiden de medewerkers in de dagelijkse praktijk. Het intern opleidingscentrum, Janssens Field Services Academy, in de hoofdzetel in Antwerpen, biedt alle opleidingen voor installatie en reparatie in de telecom- en aanverwante sectoren en zorgt ervoor dat de medewerkers steeds mee zijn met de laatste ontwikkelingen in hun vakgebied. Zo is het bedrijf in staat om bij een piekbehoefte snel extra mensen bij te scholen of op te leiden. In het intern trainingscentrum lopen er intussen opleidingen rond security, thermostaten en glasvezelbekabeling. Er hangen verwarmingsketels van verschillende fabrikanten waarop medewerkers getraind worden.

Een voorbeeld van interne opleiding is de opleiding in het domein van alarm- en beveiligingssystemen. Deze activiteiten zijn de laatste jaren sterk gegroeid. "Het wordt steeds moeilijker om geschikte kandidaten te vinden", zegt Anneke Verstockt, verantwoordelijke van de businessunit security bij Janssens Field Services. "Er is niet alleen de groeiende vraag, ook bij

de opleiding wringt het schoentje. Want security-installateurs komen niet kant-en-klaar van school. De meeste kandidaten hebben wel een technische achtergrond elektriciteit, maar we ervaren dat dit niet voldoende is om onmiddellijk op het terrein te worden ingezet. Naast kennis van elektriciteit moeten zij ook kaas hebben gegeten van onder meer TCP/IP, netwerkgeving en CCVT. Bovendien kent de securitysector de jongste jaren zo'n snelle evolutie dat heel wat specifieke kennis vereist is. Daarom zijn we een viertal jaar geleden zelf met een opleiding gestart die voortdurend wordt geëvalueerd en bijgestuurd.”

Een viertal keer per jaar leidt het bedrijf tien tot vijftien kandidaten op in alarm- en beveiligingssystemen. De opleiding duurt tien weken en bestaat voor de helft uit theorie en de helft praktijk, waarbij beide in mekaar overvloeien. In het intern opleidingscentrum is hiervoor een twintigtal verschillende alarmcentrales gesimuleerd zodat de cursisten na afloop voldoende gevarieerde bagage hebben om bij klanten aan de slag te gaan. Tijdens de opleiding gebeurt er wekelijks een evaluatie.

2.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers

Met personeelsmeetings probeert men de betrokkenheid van het personeel te vergroten. Medewerkers worden aangemoedigd om door te groeien en krijgen een bonus bij goede prestaties.

Personeelsmeetings om betrokkenheid te verzekeren

De medewerkers werken over België verspreid maar Janssens Field Services is één onderneming. Om de betrokkenheid te bevorderen en het gevoel van eenheid te behouden is er een tweemaandelijks personeelsmeeting per regio. Er wordt technische informatie en een update van processen gegeven. De personeelsdienst is aanwezig. Men wil er ook een prettig moment voor het personeel van maken. De bijeenkomst gaat door op een gehuurde leuke locatie, bijvoorbeeld in een bowling- of kartingzaal. Voor alle medewerkers is er jaarlijks ook één teambuildingsevenement en één nieuwjaarsreceptie.

Doorgroeien

De medewerkers-techniekers worden vanaf de sollicitatie en de aanwerving aangemoedigd om door te groeien. Nieuwe vacatures worden ook altijd eerst intern geplaatst zodat de werknemers een carrière kunnen uitbouwen.¹⁸

- Na een standaardtest rond basiselectriciteit en telecom en een persoonlijk gesprek bij de sollicitatie volgt een interne vooropleiding elektriciteit voor ze eventueel aan de opleiding voor sommige moeilijkere activiteiten zoals telecom en security beginnen.
- Het bedrijf laat hen meerdere interne opleidingen volgen om hen veelzijdige teamspelers en zo inzetbaar mogelijk te maken op verschillende domeinen.
- De medewerkers kunnen één van de vijf loopbaanpaden kiezen.
- Ze worden bijgeschoold in andere domeinen en producten.
- Sommige werknemers groeien door tot interne opleiders.
- Technische veldmedewerkers kunnen doorgroeien tot teamleider, regiocoach of technisch expert.

¹⁸ Moderne technologie biedt ook laaggeschoolden arbeidskansen. Jobat, 21 juni 2017.

Beloning

De medewerkers krijgen een beloning met een bonussysteem. Door middel van real-time kwaliteitsmonitoring kunnen de technici op ieder moment zelf hun prestaties ter plaatse bij de klanten melden, opvolgen en evalueren. De coaches kunnen ter plekke kwaliteitsinspecties uitvoeren. Extra inzet en goede prestaties worden naar waarde geschat en beloond met bonussen. In 2014 werd voor meer dan 750.000 euro aan bonussen uitbetaald aan de technici.

De medewerkers krijgen ook een wagen ter beschikking waarmee ze ook privé mogen rijden.

2.3.4 Ervaringen

Bij Janssens Field Services zijn er tewerkstellingsmogelijkheden voor werknemers met een diploma secundair onderwijs en werknemers van een andere origine. We bekijken de bemerkingen van het management, van een werknemersafgevaardigde, van een werknemer en een zelfstandige, verbonden aan het bedrijf.

Bemerkingen van het management

Het management geeft aan dat het voor medewerkers aantrekkelijk blijkt te zijn om zelfstandig te werken en voor sommigen ook om door te groeien tot interne opleider.

Met interne opleiding kansen voor kortergeschoolden

Het bedrijf biedt tewerkstellingskansen, ook voor kortergeschoolden, met de hedendaagse technologieën. “Je moet alleen zelf af en toe uit jouw comfortzone durven te komen. Het is niet omdat je iets nog niet gedaan hebt dat je het niet kunt. In het begin iets nieuw leren, is altijd moeilijk. Misschien is het niet altijd meteen perfect, maar als je dan de kans krijgt om het te leren, moet je durven. Bij Janssens Field Services zijn die kansen er en wordt er wel degelijk geduld opgebracht om te leren”, zegt Geert Van Baelen, operationeel directeur van de binnendiensten, die in 2006 zelf als telecomtechniker begon.¹⁹

Zelfstandigheid aantrekkelijk

De werknemers-techniekers voeren de opdrachten bij de klanten meestal alleen uit. Die zelfstandigheid blijkt aantrekkelijk te zijn voor velen. Ze hebben ook een bepaalde vrijheid en kunnen in bepaalde mate hun tijd flexibel indelen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld 's ochtends eerst de kinderen naar school brengen als ze een beperkt aantal klanten in de voormiddag moeten ondersteunen.

Het feit dat ze over een eigen wagen beschikken en met goede prestaties ook een bonus kunnen verwerven, is voor vele medewerkers, naar verluidt, ook een aantrekkelijk gegeven.

Medewerkers groeien door tot interne opleiders

De theoretische opleiding van de medewerkers gebeurt een deel intern door specifieke opleiders of ervaren techniekers. Sommige medewerkers, die vaak telkens opnieuw de basiskennis doorgeven, groeien door tot interne opleiders.

- Een medewerker die de elektriciteitsopleiding had gevolgd, kan de informatie zelf vlot overbrengen en geeft nieuwe werknemers opleiding in elektriciteit.
- Een technisch expert voor thermostaten kende wat van elektriciteit maar was ook geïnteresseerd in chauffageketels. Hij verdiepte zich in de materie en leidt nu nieuwe

¹⁹ Moderne technologie biedt ook laaggeschoolden arbeidskansen. Jobat, 21 juni 2017.

werknemers op in het opleidingscentrum waar ze verwarmingsketels van verschillende fabrikanten leren kennen.

Bemerkings van een werknemersafgevaardigde

Eén van de werknemersafgevaardigden ging in 2015 bij Janssens Field Services aan de slag als Field Technician bij Detachering. Voordien had hij reeds enige ervaring met elektriciteit, brandbeveiliging en camerabewaking.

In een artikel in de interne newsflash van het bedrijf waarin medewerkers hun ervaringen delen wijst hij op de interessante groei van het bedrijf en de mogelijkheid om als medewerker mee te kunnen doorgroeien. “Als techniker/werfleider heb ik van verschillende projecten mogen proeven en verschillende klanten beter leren kennen. Dit houdt mijn job interessant, de nodige variatie is fijn. Bij Janssens Field Services ben ik nu ook vertrouwd geraakt met inbraaksystemen. Mijn kennis is hierdoor nog breder geworden. Volgende projecten heb ik ondersteund:

- Bedrijf 1: monteren van kabelgoten en trekken van kabels, vooral op grote werven,
- Bedrijf 2: in de functie van hulplijn/specialist elektriciteitswerken en voorbereidend werk uitvoeren, plaatsen van motors voor zonnepanelen en weerstations,
- Bedrijf 3: montage, onderhoud, installatie van beveiligingssystemen, vooral aan tankstations en op buitenlandse werven zoals in Luxemburg,
- Bedrijf 4: toegangscontroles en deursloten plaatsen.

Mijn doel is om door te groeien tot projectleider zodat hij projecten volledig kan opvolgen van A tot Z.”

Hij onderstreept dat het werk boeiend is en waardeert de goede samenwerking en verstandhouding tussen de medewerkers onderling en met de verantwoordelijken. “Het is een bedrijf waar je geen nummer bent maar een persoon die deel uitmaakt van een grote familie. Dat draagt ertoe bij dat medewerkers positief ingesteld werken, het werk naar behoren uitvoeren en klanten telkens opnieuw aankloppen. Medewerkers kunnen bij iedereen terecht: de verantwoordelijken van detachering, die veel inspanningen leveren om alles in goede banen te leiden, het management, de HR-dienst en de mannen van het magazijn.”

Bemerkings van een werknemer en een zelfstandige

Het bedrijf biedt tewerkstellingskansen aan personen die niet zo hoog geschoold zijn of eerder andere jobs uitoefenden, ook aan oudere werknemers.

Heroriëntering, ook voor oudere werknemers

Janssens Field Services geeft ook kansen aan oudere werknemers. Eén van hen, Erik Moens, is 56 jaar.²⁰ Op zijn 55ste besloot hij zich volledig te heroriënteren. Bij het Steunpunt Tewerkstelling volgde hij een cursus residentiële elektriciteit. Via deze algemene opleiding kwam hij in contact met Janssens Field Services waar de opleiding security hem aantrok omdat hij het een boeiende toepassing van elektriciteit vond.

Hij volgde in 2017 een opleiding tot installateur alarm- en beveiligingssystemen in het intern opleidingscentrum. “Ik had al diverse jobs uitgeoefend: als medewerker in een callcenter, in de horeca, als taxichauffeur, ... Ik ben de opleiding weliswaar nog maar net gestart, maar heb al grote ogen getrokken over het enorme vertrouwen en de kansen die ze je hier ook op latere

²⁰ Nood aan technici alarm- en beveiligingssystemen. Jobat, 4 oktober 2017.

leeftijd bieden. Voor hen is het vanzelfsprekend, als je het nodige engagement aan de dag legt. Dat is heel fijn om te ervaren”, getuigt hij.

Zelfstandige, actief voor Janssens Field Services

Janssens Field Services werkt ook samen met een 200-tal zelfstandige agenten. Harun Cilesun werkt zo als zelfstandige voor Janssens Field Services.²¹ Hij startte in 2013 zijn eigen bedrijf All-in Sector in Borsbeek op. “Voor Janssens Field Services was ik weliswaar al actief in de telecomsector, maar ik was niet meer tevreden in mijn job. In het middelbaar had ik elektriciteit gestudeerd en had uit eigen ervaring enige pc-kennis. Via een vriend die al bij Janssens Field Services werkte, hoorde ik dat dit twee zaken waren waar ze naar op zoek waren. Zo kreeg ik de kans om bij Janssens Field Services aan de slag te gaan. De opleidingen zijn er allemaal heel goed georganiseerd en je wordt heel goed begeleid”, getuigt hij.

Zijn ervaringen bij Janssens Field Services deden hem besluiten de stap naar zijn eigen bedrijfje te wagen. “Intussen werk ik al met een twintigtal medewerkers. Je wordt hierbij vanuit Janssens Field Services heel goed ondersteund, onder meer naar coaching en administratie toe. Als je met iets zit, kan je altijd een beroep op hen doen. Ik ben wel zelfstandig, maar maak nog altijd deel uit van het Janssens Field Services-team en dat is erg fijn. Het zorgt voor een bepaalde zekerheid en een gerust gevoel”, zegt hij.

2.3.5 Evoluties met impact voor de werknemers

Het ziet ernaar uit dat de job van de medewerkers zal beïnvloed worden door het one stop shopping principe en de digitalisering.

One stop shopping aanbod van producten en diensten voor particuliere klanten

Het bedrijf gaat na of men een deel van de dienstverlening volgens een nieuw business model - het principe van one stop shopping - kan organiseren en op dit terrein bijkomende activiteiten kan ontwikkelen. Met het principe kan een klant meerdere producten en diensten tegelijk in een totaalpakket bekomen en ontstaat er klantenbinding voor Janssens Field Services.

Medewerkers zouden bijvoorbeeld bij een particuliere klant glasvezelbekabeling kunnen installeren maar tegelijk ook een nieuwe verwarmingsketel, een slimme thermostaat, een alarminstallatie of een rookmelder en een onderhoud van de verwarmingsketel kunnen aanbieden. Ongeveer 80% van de verwarmingsketels in België is verouderd en aan vervanging toe.

Janssens Field Services zal ook energieaudits en -advies aanbieden in samenwerking met steden en gemeenten. Deze krijgen subsidies om ervoor te zorgen dat het energieverbruik vermindert. De medewerkers kunnen deze dienstverlening voor de instanties uitvoeren. Er loopt al een pilootproject in samenwerking met VITO²² in een Oost-Vlaamse gemeente. De medewerkers van Janssens Field Services in die regio werden er al voor opgeleid.

²¹ Moderne technologie biedt ook laaggeschoolden arbeidskansen. Jobat, 21 juni 2017.

²² VITO (Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek) is een toonaangevende Europese onafhankelijke onderzoeksorganisatie op het gebied van cleantech en duurzame ontwikkeling. VITO levert intelligente en kwalitatief hoogwaardige oplossingen die een concurrentievoordeel kunnen betekenen voor grote en kleine bedrijven. Het biedt objectief onderzoek, studies en adviezen op basis waarvan de industrie en de overheid hun toekomstig beleid kunnen bepalen. De expertisedomeinen zijn klimaatverandering, voedselzekerheid, grondstoffenschaarste, duurzame energievoorziening, vergrijzing ...

Het one stop shopping aanbod zou betekenen dat de medewerkers op meerdere domeinen beslagen moeten zijn.

Beperkte kennis elektronica en elektriciteit nodig, maar mee met digitalisering

Met hun interne opleiding kunnen de medewerkers doorgaans hun opdrachten uitvoeren zonder diepgaande kennis van elektronica of elektriciteit. Meestal gaat het om 'plug and play' toestellen en onderdelen en moeten de medewerkers zelf geen elektronica instellen. Bij de installatie van slimme thermostaten moeten ze wel enige kennis van elektriciteit hebben en een aantal zaken zelf instellen, maar ze worden daarvoor getraind.

De technische dienstverlening gaat ver, en wel steeds verder, zo ook de impact van digitalisering. Zo is er het 'internet der dingen' waarbij semi-intelligente toestellen en oplossingen uit het dagelijkse leven steeds vaker netwerkgestuurd zijn. Afspraken worden via de online bookingsapp uitgevoerd en men wil de ondersteuning van medewerkers op de baan in de toekomst met een virtual connection zoals skype organiseren. De werknemers worden ook geconfronteerd met digitalisering via het projectbeheer en in de producten en diensten van de klanten. Hun kennis van digitalisering stelt geen probleem, volgens het management. De meeste medewerkers zijn vrij jong en zijn met de digitalisering mee.

2.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf kan rekenen op diverse vormen van externe ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers. We sommen enkele voorbeelden op.

Ondersteuning van het sectorfonds

Het bedrijf krijgt bij bepaalde opleidingen een tussenkomst van het sectorfonds Volta van de elektrotechnieksector. Het management zou het waarderen als er een nog meer structurele ondersteuning van en samenwerking met het sectorfonds zou ontstaan.

Ondersteuning bij IBO-trajecten van de VDAB

Janssens Field Services kan ook rekenen op financiële ondersteuning bij de IBO-trajecten georganiseerd door de VDAB. De VDAB geeft ook informatiesessies voor het bedrijf.

Ondersteuning van VITO

Voor het nieuwe project rond energieaudits en energieadvies doet het bedrijf beroep op de ondersteuning van VITO, de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek. De medewerkers van de regio met het pilootproject in een Oost-Vlaamse gemeente werden al voor de specifieke dienstverlening opgeleid.

2.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Het bedrijf zou graag meer structurele ondersteuning vanwege de VDAB en de overheid krijgen.

Meer structurele ondersteuning van VDAB en overheid gewenst

Het management van Janssens Field Services ziet zaken evolueren bij de overheid, de VDAB en andere ondersteunende diensten en instanties, maar is van mening dat ze het terrein en de noden van de bedrijven nog beter zouden moeten leren kennen. De tendens is positief, maar veel goede

initiatieven hangen vaak af van personen die er bij deze instanties in bepaalde regio's hun schouders onder zetten. De ondersteuning zou nog meer structureel kunnen worden uitgebouwd, vindt het bedrijf.

Meer marktgericht opleidingsaanbod van VDAB gewenst

Het bedrijf wijst erop dat het heel veel in opleiding investeert en veel opleidingen volledig zelf intern organiseert. De overheid zou bedrijven meer moeten ondersteunen in hun opleidingen, meent men.

De VDAB zou flexibeler kunnen zijn en meer marktgericht in het opleidingsaanbod. Volgens het bedrijf is het aanbod nogal eenzijdig en niet voldoende afgestemd op de marktvraag. De elektriciteitscursus bij Janssens Field Services duurt drie weken. Bij de VDAB duurt deze vier maanden, een te laag tempo voor het bedrijf. Bij de VDAB beheersen sommige werkzoekende deelnemers niet altijd voldoende de taal en moeten ze ook een opleiding volgen om hun uitkering te blijven behouden. Ze zijn niet altijd zo positief gemotiveerd voor de opleiding.

Intussen treden er aldus het management van Janssens Field Services positieve veranderingen op. Zo begint men vanuit de VDAB meer bij de bedrijven te polsen wat ze nodig hebben zodat de VDAB-opleiding kan aangepast worden.

3 Tevean nv, Zelzate

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Tevean nv, Zelzate

De basisinformatie over het bedrijf

- ontwerp, realisatie, montage en onderhoud van elektrische, protectie-, branddetectie- en gebouwbeheersystemen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten in utiliteitsbouw, gezondheidszorg en industrie
- oorspronkelijk familiaal bedrijf, opgericht in 1950
- overname in 2016 door Franse SPIE-groep: focus op bouwtechnologieën in gezondheidszorg in Vlaanderen en Brussel, aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen
- gestage groei, nieuw gebouw in 2000 met magazijn voor materiaalstockage
- activiteiten in eigen beheer en langetermijnrelaties met opdrachtgevers
- 75 werknemers, inclusief interimmedewerkers

De werkorganisatie

- werk in ateliers (ontwerp en bouw van kasten en borden) en op werven (elektrische installaties en toebehoren)
- gebouw met magazijn voor materiaalstockage
- modern informatica- en communicatiesysteem
- kleine werkploegen met elektriciens (meer complexe installaties), hulpelektriciens (kennis basiselektriciteit), meester gasten en werfleiders
- medewerkers werken enkel in ateliers of op werven, weinig rotatie
- werkvariatie op werf door opdrachten en aard van projecten
- flexibele inzetbaarheid op meerdere domeinen van werf personeel
- vierdagen-week voor werf personeel met lange dagploeg

Het personeelsbeleid

- helpt arbeiders heeft diploma secundair onderwijs
- moeilijk om geschoolde arbeiders te vinden, ook door concurrentie van grote bedrijven uit omgeving
- beperkte instroom via interim
- dertien verschillende nationaliteiten: migratie-achtergrond en vluchtelingen, soms hogergeschoold (bv. Iraniër)
- samenwerking met onderwijs rond stages en Duaal Leren
- instroom van arbeiders via IBO, voor kortergeschoolden meer bepaald via Steunpunt Tewerkstelling uit Antwerpen voor werknemers met migratie-achtergrond: stage, eventueel IBO met on the job opleiding volgens leerplan door collega of meester gast, eventueel vast contract
- voorwaarden: attitude, motivatie, bereid om te werken en leren, VCA-certificaat, Nederlands
- personeelsverantwoordelijke werkte trajectbegeleiding en opleidingsplan uit; SPIE wil aanpak voor groep toepassen

- rekening houden met diversiteit
- opleiding basiselektriciteit tijdens IBO en kennis maken met zoveel mogelijk activiteiten
- technisch geschoolden ook verder opgeleid
- doorgroeien aangemoedigd
- trajectbegeleiding biedt kans op werk, integratie en doorgroeimogelijkheden; positieve waardering
- externe ondersteuning van tewerkstelling van werknemers: Steunpunt Tewerkstelling, VDAB, sectorfonds Volta en VOP-steun van Vlaamse overheid; weinig gebruik van KMO-portefeuille

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- realistische benadering van IBO: beperkte tussentijdse evaluatie op werf en na-evaluatie; eenvoudige registratie van verworven competenties; loon van geoefende arbeider; aangepast opleidingsplan dat deelnemer stielkennis bijbrengt
- minder en eenvoudiger regels; minder administratie; goede samenwerking met contactpersonen bij begeleidende organisaties; continue overheidssubsidiëring van deze organisaties
- meer duidelijkheid over mogelijke ondersteuning

3.1 De basisinformatie over het bedrijf

Tevean is gespecialiseerd in allround elektro-installaties voor grote bouwprojecten en werd recent door de Franse SPIE-groep overgenomen.

All round elektro-installaties voor grote bouwprojecten

Tevean is gespecialiseerd in ontwerp, realisatie, montage en onderhoud van elektrische, protectie-, branddetectie- en gebouwbeheersystemen of allround elektro-installaties voor nieuwbouw- en renovatieprojecten.

De opdrachtgevers zijn te vinden in de utiliteitsbouw (overheidsinstellingen, bedrijfsgebouwen), gezondheidszorg (ziekenhuizen, verpleeginstellingen, bejaardentehuizen) en industrie. Het bedrijf mikt op grote en middelgrote projecten met een zekere technische complexiteit en waarbij organisatie, kwaliteit, snelheid in uitvoering en vakmanschap belangrijk zijn. Voorbeelden van dergelijke projecten waaraan men meewerkte, zijn de Deurganckdoksluis, de Universiteit Gent, het Diamantmuseum Antwerpen en de ziekenhuizen UZ Gasthuisberg Leuven en AZ Jan Portaels Vilvoorde.

Rudy Stals, gedelegeerd bestuurder en elektricien, richtte Tevean als familiaal bedrijf in 1950 op en ging toen met één of twee andere elektriciens aan de slag.

Sinds de oprichting kende Tevean een gestage groei. In 2000 werd een nieuw industrieel gebouw opgetrokken in Zelzate met een gestructureerd magazijn voor stockage van de meest courante materialen. Tevean behaalde in 2015 een omzet van ongeveer 9 miljoen euro en heeft een goedgevulde orderportefeuille.

Franse SPIE-groep

Het bedrijf is eind 2016 overgenomen door SPIE Belgium, de Europese marktleider in multitechnische dienstverlening rond energie en communicatie. De medewerkers van Tevean

versterken de nieuwe business unit Building Systems, met name in de gezondheidszorg, en zijn vooral in Vlaanderen en de regio Brussel actief.

De SPIE-groep is een Frans beursgenoteerd bedrijf. Men biedt oplossingen en diensten in elektrotechniek, mechanica, klimaatbeheersing, energie en communicatienetwerken. De groep telt 600 vestigingen in 38 landen en 38.000 medewerkers. In België zijn er twaalf vestigingen met ongeveer 1800 medewerkers. SPIE Belgium ondersteunt de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen of Corporate Social Responsibility (CSR) en People, Planet en Profit.

De elektriciteitsmarkt is naar verluidt een beetje verzadigd. Nieuwe spelers komen er niet zo makkelijk meer bij. De bestaande bedrijven groeien intern verder of nemen marktaandeel van een andere speler over. In sommige gevallen nemen andere bedrijven kleinere ondernemingen in hun groep op. De consolidatie in de elektrotechnieksector is al een tijdje aan de gang.

Alle activiteiten in eigen beheer

Vele bouwprojecten waaraan Tevean meewerkt, duren twee tot drie jaar. Tevean houdt alle activiteiten in eigen beheer vanaf de prijscalculatie tot werfopvolging. Het stelt een flexibele samenwerking tussen opdrachtgevers, bouwpartners, toeleveranciers en de medewerkers voorop. Met de opdrachtgevers worden langetermijnrelaties nagestreefd om hen ook in de toekomst te kunnen ondersteunen en de medewerkers op lange termijn werkgelegenheid en ontplooiingskansen te bieden.

Het bedrijf beschikt over alle belangrijke certificaten zoals ISO 9001, Incert, Kiwa, Bosec en een VCA²³.

Personeel

Er werken ongeveer 75 werknemers bij Tevean, inclusief interimmedewerkers.

Sociaal overleg

Er is een werknemersafvaardiging in het bedrijf aanwezig.

3.2 De werkorganisatie

Het werk omvat werk in eigen ateliers en werk op werven. De medewerkers werken in ploegen als elektriciens en hulpelektriciens.

Elektrische installaties plaatsen en sturingskasten en voedingsborden bouwen

De activiteiten van Tevan omvatten:

- werk in eigen ateliers:
 - ontwerpen van grote en kleine sturingskasten en schakel- en voedingsborden volgens de strengste technische normen en lastenboeken, met CAD-programma's uitgetekend door de ingenieurs;
 - bouwen, afwerken en testen van elektrische borden in eigen ateliers;
- werk op werven:

²³ VCA staat voor **VGM Checklist Aannemers** (VGM = Veiligheid, Gezondheid en Milieu) en is een compleet programma waarmee dienstverlenende bedrijven structureel en objectief worden getoetst en gecertificeerd op hun VGM-beheersysteem. Opdrachtgevers verkiezen steeds vaker een partner met een VCA certificaat vanwege het gemak en de zekerheid dat een veilige en betrouwbare bedrijfsuitvoering gevoerd wordt door de aannemer.

- realiseren van elektrische installaties met hoogspanning, verdeelborden, verlichting, databekabeling, brand- en inbraakdetectie, toegangscontrole en KNX-domotica bij klanten;
- plaatsen van kabelgoten, kabelladders, kabels, industriële verlichtingstoestellen, industriële stopcontacten en canalssystemen bij klanten.

De meest courante materialen worden in een centraal magazijn in Zelzate gestockeerd.

Alle activiteiten worden ondersteund door een modern informatica- en communicatiesysteem.

Taken van elektriciens en hulpelektriciens

De medewerkers werken in kleine werkploegen in de ateliers en op de werven onder begeleiding van een meester-gast. Bij de werven houdt een werfleider ook toezicht.

De meeste medewerkers zijn hulpelektricien of elektricien. Een hulpelektricien kent de basiselektriciteit: een plan kunnen herkennen, de standaarden en normen leren kennen om bijvoorbeeld stopcontacten en schakelaars te plaatsen, kappen en slijpen, kabels trekken, kabelgoten en lichtarmaturen hangen, enzovoort. Een elektricien kan al meer complexe installaties plaatsen.

Werkvariatie

De medewerkers werken enkel in de ateliers of op de werven. Ze wisselen niet tussen deze activiteiten af. Het werk op werven kan wel sterk variëren, afhankelijk van de opdrachten en de aard en grootte van de werven. Van de werfmedewerkers wordt een grote flexibele inzetbaarheid op meerdere domeinen verwacht.

Werkregime

De medewerkers op de werven werken in een vierdagenweek in een lange dagploeg.

3.3 Het personeelsbeleid

De helft van de arbeiders heeft een diploma secundair onderwijs. We bekijken de aanpak van het bedrijf inzake rekrutering, opleiding, betrokkenheid en doorgroeien van de werknemers; de ervaringen met deze aanpak; de evoluties met impact voor de werknemers en de externe ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers.

3.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

De helft van de arbeiders heeft een diploma secundair onderwijs. Verschillende hebben een andere nationaliteit. Instroom verloopt via een IBO-traject, en eventueel een voorafgaandelijke trajectbegeleiding bij kortgeschoolden met een andere nationaliteit of met een migratie-achtergrond.

Helpt arbeiders diploma secundair onderwijs

Tevean stelt ongeveer 75 personen tewerk, het merendeel arbeiders. Ongeveer de helft van de arbeiders heeft een diploma secundair onderwijs.

Het is lastig om meer geschoolde arbeiders te vinden, stelt de personeelsverantwoordelijke. Het bedrijf is voortdurend op zoek naar medewerkers en doet ook een beroep op medewerkers die wat minder geschoold zijn. Men zoekt uiteindelijk geschoolde medewerkers met een A2- of A3-diploma. Het is ook niet vanzelfsprekend om technisch geschoolde medewerkers te houden.

Tevean kampt voor de rekrutering van technisch geschoolde medewerkers ook met concurrentie van de grotere staal- en petrochemiebedrijven uit de omgeving die soms interessantere arbeidsvoorwaarden en lonen kunnen bieden.

Andere nationaliteiten

Tevean stelt ook medewerkers met een dertiental andere nationaliteiten tewerk: personen uit Afghanistan, Congo, Ecuador, Ethiopië, Irak, Iran, Ivoorkust, Nederland, Nepal, Pakistan, Syrië, Tibet en Turkije.

Het gaat meestal om personen met een migratie-achtergrond uit Afrika en Zuid-Amerika en de laatste jaren ook om vluchtelingen uit bijvoorbeeld Syrië, Irak en Iran. De personen uit deze landen zijn ook vaak geschoold en het bedrijf is geïnteresseerd om met hen aan de slag te gaan.

Samenwerking met het onderwijs rond stages en Duaal Leren

Het bedrijf werkt samen met verschillende technische en andere scholen uit de regio: Sint-Laurens school, het atheneum, Don Bosco, Glorieux, KPN Movy. Leerlingen kunnen stage lopen en als dit goed verloopt, kunnen ze solliciteren bij het bedrijf.

De instroom vanuit het technisch onderwijs is echter beperkt. Er zijn weinig leerlingen in het technisch secundair onderwijs en er studeren er weinig verder na het zesde of zevende jaar. De weinige leerlingen gaan bovendien vaak aan de slag in kleine zelfstandige familiezaken of in een andere sector.

Het bedrijf werkte in het verleden ook mee aan de leercontracten van Syntra West, en nu ook aan Duaal Leren voor leerlingen, via Syntra of een erkende school. Het bedrijf is tevreden dat Duaal Leren van start is gegaan omdat het in het verleden ook al leerlingen na een leercontract vast aan het werk kon zetten.

Instroom van arbeiders via IBO, meer bepaald via Steunpunt Tewerkstelling

Er is een beperkte instroom via interimwerk, maar uitzendwerk ligt niet voor de hand gezien de complexere activiteiten. De meeste arbeiders komen via een traject van Individuele Beroepsopleiding (IBO) van de VDAB in het bedrijf terecht.

Verder stromen er kortergeschoolden in via de voorafgaandelijke trajectbegeleiding die het bedrijf sinds 2004 uitbouwt samen met het Steunpunt Tewerkstelling (STW) uit Antwerpen. Men wil kortergeschoolden aantrekken die het bedrijf on the job kan opleiden tot elektriciens. De kandidaat-werknemers zijn vaak personen met een andere nationaliteit en een migratie-achtergrond. De meesten wonen in de regio Antwerpen. Het Steunpunt zorgt ook voor vervoer naar het bedrijf.

De samenwerkingsprocedure verloopt als volgt:

- De kandidaat-werknemers krijgen bij het Steunpunt Tewerkstelling een basisopleiding elektriciteit, een VCA- of veiligheidsopleiding en een taalbad. STW brengt hen ook een aantal basisattitudes en -regels bij zoals op tijd komen, omgaan met de prikklok, een ziektebriefje binnenbrengen bij ziekte, enzovoort.
- De kandidaat-medewerkers doen daarna één maand stage bij Tevean. Zo kan men het potentieel van de kandidaat inschatten en nagaan of deze persoon in het bedrijf kan en wil aan de slag gaan.
- Als de stage goed verloopt, neemt het bedrijf in de voorlaatste of laatste stageweek contact met de VDAB en wordt er een IBO van maximaal zes maanden opgestart. Het bedrijf gaat dan stelselmatig met een leerplan met hen aan de slag. Andere medewerkers en meestergasten leiden de kandidaat-werknemers op. Het grootste deel van de opleiding gebeurt on the job.

- Daarna kunnen ze eventueel een vast contract van onbepaalde duur krijgen en verder opgeleid worden en doorgroeien in het bedrijf.

Volgens de personeelsverantwoordelijke zijn de volgende voorwaarden belangrijk om een dergelijke begeleidingsprocedure voor kortgeschoolden te doen slagen:

- kandidaten die ervoor bekwaam zijn;
- kandidaten die geen misbruik maken van de situatie: die bijvoorbeeld na het IBO-statuuat in een vast contract ook nog hun beste beentje voor zetten;
- een bekwame en liefst dezelfde trajectbegeleider van het Steunpunt en van de VDAB.

Doorslaggevende elementen voor een IBO en een vast contract zijn: technische basisvaardigheden, taalkennis, gemotiveerd zijn en bereid zijn om te werken en te leren en al een zeker inzicht van hoe het in het bedrijf eraan toe gaat.

Tevean heeft op deze manier al 55 personen begeleid met een IBO en de meeste van hen zijn ook met een vast contract in het bedrijf aan de slag gegaan. Er is wel verloop omdat de gezinssituatie van deze werknemers verandert en ze elders gaan wonen, of omdat ze elders een job vinden, bijvoorbeeld dichterbij huis.

De ervaring van Tevean met de voorafgaandelijke trajectbegeleiding is positief. Het bedrijf werkte al met personen met diverse nationaliteiten en achtergronden: een econoom uit Tunesië, een kleermaker uit Iran,... Soms zijn de kandidaten wel elektricië, maar is hun diploma niet gelijkgeschakeld of kennen ze sommige zaken toch niet. Soms zijn het kandidaten die weinig of niets kunnen, maar die van heel goede wil zijn en zich inspannen om zaken onder de knie te krijgen, stelt de personeelsverantwoordelijke. De begeleiding vergt wel veel werk voor het bedrijf. Soms is er weinig of geen tijd voor opleiding. Soms klikt het niet zo goed met de personen.

Door de positieve ervaring van Tevean heeft de SPIE-groep interesse om deze aanpak voor de groep toe te passen.

Open houding van het management

Het is lastig om meer geschoolde arbeiders te vinden, maar het bedrijf is bereid om kortergeschoolde werknemers een kans te geven. De personeelsverantwoordelijke, die al veertien jaar actief is bij Tevean, staat er open voor en heeft de aanpak met de trajectbegeleiding en een bijhorend opleidingsplan zelf uitgewerkt.

3.3.2 Onthaal, opleiding en doorgroeien van werknemers

Bij het onthaal houdt men rekening met de diversiteit van het personeelsbestand. Deelnemers aan de IBO-trajectbegeleiding krijgen een basisopleiding elektriciteit. Technisch geschoolden worden eveneens verder opgeleid. Doorgroeien wordt aangemoedigd.

Onthaal moet rekening houden met diversiteit

Kandidaat-werknemers en nieuwe werknemers worden begeleid door andere medewerkers en meestergasten. Met een sterk divers personeelsbestand is dat niet altijd zo eenvoudig. De diversiteit vergt van iedereen een inspanning, stelt de personeelsverantwoordelijke. "Het verschil in mentaliteit en aanpak vanwege personen met een andere nationaliteit is soms groot en vergt soms bijsturing. Er zijn situaties die soms lastig zijn om mee om te gaan zoals elektriciëns die zich niet zo bekwaam voelen om te begeleiden; een Nederlandstalige meestergast met enkel anderstalige personen in zijn ploeg; of werknemers van andere origine die zich op het werk aan

religieuze regels willen houden. Het bedrijf wil dat iedereen zich goed voelt op het werk, maar dat is niet altijd gemakkelijk te realiseren.”

Opleiding basiselektriciteit tijdens IBO-maanden

Alle IBO-ers leren aanvankelijk alle soorten zaken die een hulpelektricien inzake basiselektriciteit moet kunnen.

Iedere werknemer moet ook een VCA-certificaat in verband met veiligheid hebben, ook de leerlingen die stage lopen of kandidaat-medewerkers die een begeleidingstraject bij het bedrijf volgen.

Vanaf het moment dat ze een vast contract krijgen, kunnen ze nog zaken bijleren. Stelselmatig leren ze meer in de loop van de jaren zoals effectieve aansluitingen uitvoeren en een kast installeren en zo kunnen ze groeien.

De kandidaten werken in groep op een werfproject die de werf van a tot z afwerkt. Zo maken ze met zoveel mogelijk activiteiten kennis.

Door de medewerking aan de trajectbegeleiding blijft ook het opleidingsaanbod voor alle medewerkers binnen het bedrijf up to date.

Technisch geschoolden ook verder opgeleid

Ook de reeds technisch geschoolden hebben op de werkvloer nog bijkomende scholing nodig. Ze volgen nog regelmatig opleiding want het bedrijf moet met de nieuwste technieken zoals domotica en KMX mee zijn als het competitief wil zijn. Voor sommige opleidingen kan Tevean rekenen op steunmaatregelen van de sector.

Doorgroeien aangemoedigd

Het bedrijf moedigt het doorgroeien van werknemers aan. Na vijf tot zes jaar zou een hulpelektricien tot elektricien moeten kunnen geëvolueerd zijn.

Het gebeurt dat sommige werknemers enkel taken willen uitvoeren zoals kappen en slijpen en het bedrijf houdt dit niet tegen, maar doorgaans probeert men medewerkers aan te moedigen om meerdere taken te leren.

3.3.3 Ervaringen

De trajectbegeleiding en IBO-trajecten bieden kansen op werk en integratie, die de deelnemers ook aangrijpen. De deelnemers en het bedrijf zijn positief over de aanpak, onderstreept de personeelsverantwoordelijke.

Trajectbegeleiding biedt kansen op werk en integratie

De personeelsverantwoordelijke geeft aan dat de trajectbegeleiding in samenwerking met het Steunpunt personen met een migratie-achtergrond en vluchtelingen een kans geeft op werk, doorgroeimogelijkheden en integratie. “In de stagemaand kunnen ze al kennis maken met het bedrijf en de activiteiten, afwegen of het werk iets voor hen is en of ze de trajectbegeleiding willen verder zetten. Zo krijgen ze een toekomstperspectief, raken ze gemotiveerd om verder opleiding op de werkvloer te volgen en ook sociaal meer geïntegreerd te geraken. Met het werk verwerven ze een inkomen, kunnen ze eventueel een woning huren of kopen en kunnen ze sociale contacten opbouwen.”

De werk- en sociale integratie is niet altijd vanzelfsprekend, legt de personeelsverantwoordelijke uit. “Sommige personen van hen hebben heel wat meegemaakt en zijn psychisch kwetsbaar. Ze zijn alleen, hebben hun familie moeten achterlaten of hebben hun familie verloren of zijn als minderjarige slachtoffer van mensensmokkel geweest. Het is soms niet te onderschatten wat ze hebben meegemaakt.”

Medewerkers grijpen doorgroeikansen aan

Er zijn voorbeelden van personen die doorgroeien, geeft de personeelsverantwoordelijke aan. “Zo startte een medewerker het begeleidingstraject meer dan tien jaar geleden en is hij intussen meestergast-werfleider. Een ander voorbeeld is een medewerker uit Oost-Afrika die hier alles opbouwde. Hij leerde Nederlands en volgde de begeleiding. Hij is nu een heel goede hulpelektricien waarop het bedrijf kan rekenen. Hij leerde hier zijn vrouw kennen en heeft intussen een eigen huis en kinderen. Een medewerker uit Iran blijkt een supergoede techniek te zijn en is ook een meerwaarde voor het bedrijf.”

Positieve waardering door deelnemers en bedrijf

Het systeem wordt positief gewaardeerd door de deelnemers en het bedrijf, zegt de personeelsverantwoordelijke. Tot nu toe zijn er weinig of geen klachten over de trajectbegeleiding vanwege de deelnemers en heeft het bedrijf zelf nog maar weinig IBO-trajecten voortijdig gestopt. Alles wordt door de bevoegde instanties geregistreerd: hoeveel IBO-trajecten er zijn en hoeveel deelnemers er na een tijd nog aan het werk zijn. Het Steunpunt en de VDAB waken er ook over dat bedrijven geen misbruik maken van de deelnemers door hen voor stages en IBO-trajecten in te schakelen zonder dat men hen een perspectief op vast werk geeft.

Eénmaal draaide een trajectbegeleiding voor Tevean verkeerd uit. Zo bleek een medewerker die na een stage en IBO-traject een vast contract kreeg, nadien niet meer gemotiveerd te zijn om zich op de werkvloer in te zetten, tot groot ongenoegen ook van zijn collega's die hem voorheen mee hadden opgeleid. Het heeft het bedrijf moeite gekost om deze medewerker te ontslaan omdat hij het IBO-traject door een langere afwezigheid van zijn kant ook onderbrak en er betwisting kwam over de procedure.

3.3.4 Evoluties met impact voor de werknemers

De overname door de SPIE-groep zal volgens de personeelsverantwoordelijke een eerder beperkte impact hebben op de activiteiten en de jobs van de werknemers. De complexiteit van de installaties en het werk zal misschien een beetje toenemen, maar die kan nog opgevangen worden door medewerkers die meer gespecialiseerd zijn.

Het wordt wellicht nog lastiger om geschikte geschoolde medewerkers te vinden, al wordt de jobinhoud en de werkvariatie nog interessanter. Er is geen gebrek aan werk voor een elektricien, die bovendien redelijk goed verdient. Waarschijnlijk zal men nog meer beroep moeten doen op medewerkers die vooraf niet de exact voorbereidende studie gevolgd hebben.

De groep blijft, wat Tevean betreft, kiezen voor stages en IBO-projecten met trajectbegeleiding van minder technisch geschoolde medewerkers om voldoende personeel aan te trekken.

3.3.5 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf doet beroep op een aantal organisaties en maatregelen voor de ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers.

Steunpunt Tewerkstelling

Het Steunpunt Tewerkstelling of STW is een Antwerpse vzw die zich inzet om mensen in maatschappelijk achtergestelde situaties op weg te helpen naar duurzame tewerkstelling. 25 jaar geleden werd hiertoe initiatief genomen vanuit een groep jeugdhuisen. Ook vandaag is STW nog steeds vooral gericht naar jongvolwassenen. Men steunt op een netwerk van bedrijven actief in de metaalbewerking (lassers) of de elektriciteit (elektriciens).

Er is een gratis aanbod van beroepsopleidingen en van intensieve arbeidsbemiddeling en een pakket aan voorzieningen zoals screening en vooropleiding, werkervaring, werkateliers, taalcoaching en jobcoaching.

Het Steunpunt wordt gestuurd door verschillende organisaties en ook door de VDAB ondersteund. Het zorgt ervoor dat de papieren van de kandidaten – vaak personen met een migratie-achtergrond of vluchtelingen - in orde zijn. Vaak sluiten ze zich daarvoor bij een vakbond aan.

VDAB

De VDAB verleent ook ondersteuning bij de IBO-trajecten.

Sectorfonds Volta

Tevean doet beroep op het sectorfonds Volta voor technische opleidingen, zoals opleidingen rond het gebruik van machines op de werf en rond veiligheid. Een externe opleider geeft de opleiding in het bedrijf of op de werven zelf. Het bedrijf krijgt een vergoeding van Volta voor de kost van de opleider of examinator.

Op termijn wil de onderneming ook beroep doen op de taalopleiding van Volta.

Overheid

Voor de tewerkstelling van een technisch tekenaar doet Tevean beroep op de Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP).

Van de KMO-portefeuille maakt het bedrijf weinig gebruik. Er komt veel administratie bij kijken en bij de trajectbegeleiding is de steunmaatregel niet van toepassing.

3.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

De personeelsverantwoordelijke formuleert een aantal vragen en bemerkingen aan de overheid in verband met de tewerkstelling van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Vraag naar realistische benadering van IBO-trajecten

De personeelsverantwoordelijke vraagt een realistische benadering van IBO-trajecten vanwege de VDAB en het Steunpunt en een realistische regelgeving. Het bedrijf heeft de trajectbegeleiding van kandidaat-werknemers van het Steunpunt anderhalf jaar onderbroken omdat het niet tevreden was over de samenwerking met de VDAB.

De personeelsverantwoordelijke onderstreept het belang van de onderstaande punten bij de trajectbegeleiding en de IBO-trajecten.

- Tussentijdse evaluaties van het IBO-traject blijven best beperkt en vinden best plaats op het bedrijf of de werf waar de deelnemer werkt om de tijdsinvestering van de deelnemer, de begeleidende medewerker en de toezichthoudende personeelsverantwoordelijke te beperken.
- Bij een tussentijdse evaluatie van het IBO-traject kunnen de verworven competenties van de deelnemer en de gevolgde opleiding of begeleiding beknopt geregistreerd worden zodat deze kunnen worden aangetoond en een troef zijn op de arbeidsmarkt. Op zes maanden tijd kan de persoon geen competenties verwerven, gelijklopend aan een volwaardig diploma, en maken rigoureuze registraties de situatie te complex.
- Als het bedrijf tevreden is over een IBO-traject en het uitmondt in een vast contract, kan een na-evaluatie ook beperkt worden gehouden.
- De deelnemers die via het Steunpunt in trajectbegeleiding stappen, kunnen in de ogen van het bedrijf starten aan een loon van een geoefende arbeider. De onderneming wil geen misbruik maken van de deelnemers – de veelvuldige vaste contracten die volgen bewijzen het tegendeel, zo stelt men – maar het loon van een geschoolde arbeider zoals sommige consultants vragen, vindt het bedrijf niet correct.
- De personeelsverantwoordelijke pleit voor aangepaste opleidingsplannen die rekening houden met de situatie van de deelnemer en het bedrijf. Hij stelde een opleidingsplan op dat al jaren wordt gebruikt om iemand als beginnend elektricien tijdens een IBO-traject op zes maanden te scholen. Het plan voorziet opdrachten en opleiding op een werf voor een huis of een appartement dat van a tot z wordt afgewerkt. Zo kan de deelnemer met zoveel mogelijk activiteiten kennis maken en toch een zekere stielkennis verwerven. Ook het bedrijf heeft er niets aan als een deelnemer enkel leert kappen en slijpen. Voor het bedrijf is het daarom soms puzzelen bij welk project de deelnemers kunnen worden ingeschakeld. Het heeft geen zin hen in te zetten bij grote, langdurige projecten zoals de bouw van een ziekenhuis waar de ruwbouwfase nog maar na zes maanden is afgerond. Sommige consultants moeten ook begrijpen dat de vraag naar trajectbegeleiding ook moet overeenstemmen met wat het bedrijf op een bepaald moment kan bieden.

Suggesties voor de overheid

De personeelsverantwoordelijke heeft een aantal suggesties voor de aanpak door de overheid. Voor een klein bedrijf vindt hij het belangrijk dat er bij initiatieven zoals Duaal Leren, IBO, enzovoort

- minder en eenvoudiger regels zijn die voor langere tijd gehandhaafd blijven en die voor alle bedrijven consequent worden toegepast;
- minder administratie en een eenvoudiger omkadering zijn;
- een garantie van zoveel mogelijk vaste, coöperatieve en bekwame contactpersonen in de organisaties waarmee het bedrijf samenwerkt;
- de contactpersonen kennis van zaken hebben en de bedrijfsnoden kennen omdat ze bijvoorbeeld zelf in de sector hebben gewerkt;
- een continue overheidssubsidiëring is van de organisaties waarmee het bedrijf samenwerkt, zodat deze hun werking kunnen uitbouwen en bestendigen.

Meer duidelijkheid over mogelijke ondersteuning

De personeelsverantwoordelijke vraagt ook meer duidelijkheid over de mogelijke ondersteuning. Het bedrijf probeert op diverse steunmaatregelen beroep te doen, maar het vergt veel zoekwerk en inspanning. “We zouden misschien meer steun kunnen vragen, bijvoorbeeld het gebruik van het Activa-plan voor de tewerkstelling van langdurig werkzoekenden, maar we moeten weten waar we beroep op kunnen doen. Soms staan we er ook niet bij stil want het werk moet vooruit

gaan. Dan zijn we al blij met een IBO-traject en de korting die we krijgen voor de tewerkstelling van een kortgeschoolde werknemer.”

Hoofdstuk 3 – Cases uit de houtsector

In hoofdstuk drie bekijken we de cases uit de houtsector:

- Kempa Products nv, Herentals
- Lenzo bvba, Heusden-Zolder
- Rodanar Pallets nv, Snaaskerke-Gistel

1 Kempa Products nv, Herentals

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Kempa Products nv, Herentals

De basisinformatie over het bedrijf

- productie, bewerking en eindafwerking van massieve keuken- en binnendeuren en deuren in MDF en andere halffabricaten op bestelling en op maat voor professionele keuken- en interieurbouwers, vooral in België en Zuid-Nederland
- familiebedrijf sinds 1992, gestage groei en uitbreiding, tweemaal verhuis van bedrijf
- industriële schrijnwerkerij en lakafdeling met nieuwe machines en toonzaal
- 50 werknemers, helft in productie waaronder vijf vrouwen; 20% met BUSO-achtergrond
- geen werknemersvertegenwoordiging

De werkorganisatie

- werkvoorbereiding
- werk aan afzonderlijke werkposten volgens instructies op orderbon
- werk in productie: ordernummer ingeven op machinecomputer die maatvoering bepaalt; bepaalde parameters instellen, gereedschappen opmeten en juiste positie instellen voor boren en frezen, juiste stuk hout op de machine leggen; goederen tussen werkposten met transpallets verplaatsen
- werk in lakkerij: schuren of slissen, automatisch lakken, manueel eindlaag aanbrenen
- magazijn voor verzending per regio van goederen
- flexibele inzetbaarheid in productie of lakkerij: niet ieder order gaat langs iedere werkpost
- flexibele verlofregeling en flexibel aanvangsuur met oog op werk-privé-balans

Het personeelsbeleid

- gestructureerd HRM-beleid met oog voor kansengroepen, met hulp van loopbaan- en diversiteitsplan en hulp van sectorfonds en externe consultant Synergo, sinds 2004: daarbij oog voor communicatie, opleiding voor leidinggevenden, onthaalbrochure, peterschap voor nieuwe werknemers (uit kansengroepen), competentie management en evaluatiegesprekken
- 20% werknemers uit BUSO-onderwijs; vier kortgeschoolde werknemers met andere nationaliteit; soms langdurig werkzoekenden
- open houding tegenover tewerkstelling van werknemers met BUSO-achtergrond onder meer door positieve ervaring van productieverantwoordelijke elders
- actieve rekrutering want spontane sollicitaties zeldzaam, meestal via interim, voor BUSO-schoolverlaters via scholen met stage of ABO-stelsel, soms via GOB's (De Ploeg, Synkroon)
- onthaal met kennismaking op eenvoudige job om (technische) vaardigheden in te schatten;
- opleiding on the job met evaluatie van verdere tewerkstellingsmogelijkheden en extra begeleiding voor BUSO-schoolverlaters
- aangepaste, eenvoudige en repetitieve vaste taken aan afzonderlijke vaste werkposten voor BUSO-werknemers als win-winsituatie voor hele bedrijf

- beperkte groeimogelijkheden voor kortgeschoolden, maar eenvoudig werk blijft aanwezig naast geautomatiseerde machines en soms eenvoudiger opdrachten dankzij automatisering
- ervaringen: volgens management verkiezen BUSO-werknemers eenvoudig werk en geen jobrotatie en dragen werk en contacten in bedrijf bij tot meer sociale en zelfstandige werknemers met BUSO-achtergrond
- externe ondersteuning van tewerkstelling van werknemers: BUSO-scholen en andere instroomkanalen, Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) voor kortgeschoolde BUSO-schoolverlaters, externe consultant Synergo HR rond personeelsbeleid
- ondersteuning door sectorfonds met bedrijfsbezoeken, bij subsidiedossiers, bij interne technische opleidingen, met COMPAS-systeem voor de registratie en overzicht van bedrijfsinterne opleidingen

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- informeren over win-winsituatie bij tewerkstelling van werknemers met een beperking
- meer duidelijkheid over VOP-criteria
- ondersteuning rond diversiteit en oudere werknemers jammer genoeg weggevallen

1.1 De basisinformatie over het bedrijf

Kempa maakt producten op maat en op bestelling voor professionele keuken- en interieurbouwers.

Producten en dienstverlening op maat voor keuken- en interieurbouwers

Kempa maakt producten voor professionele keuken- en interieurbouwers zoals massieve keukenen binnendeuren en deuren in MDF²⁴, onderdelen, zijwanden, traptreden, radiatoromlijstingen en andere halffabricaten. De laatste twee jaar heeft men de activiteiten uitgebreid en maakt men ook bijhorende tafels, stoelen, krukken en dampkappen. Keuken- of interieurbouwers kunnen een totaalpakket bestellen en ook hun eigen materiaal naar wens laten afwerken.

Alles wordt op maat en op bestelling gemaakt. Er is een nauwe samenwerking met de klant om een continue kwaliteitsverbetering en 'maatwerk aan standaardprijzen' te realiseren. Er is een toonzaal waar een keuken- of interieurbouwer samen met zijn klanten een keuze kan maken uit de modellen en afwerkingen. De medewerkers geven hierbij meer technische uitleg.

Zowat 80 tot 90% van wat gemaakt wordt, wordt ook gelakt en bewerkt. Grondverf beschermt de bestellingen tijdens transport en tegen vocht. Ook eindafwerkingen zoals hoogglans, handpatine, uitgeborsteld lakwerk en nog vele andere zaken zijn mogelijk.

Met deze bewerkingen in eigen beheer heeft het bedrijf meer autonomie op het vlak van productontwikkeling, prijszetting en naservice.

Marktleider in segment

Keukendeuren Maeyninx Paul of Kempa Products nv werd in 1992 opgericht als eenmanszaak, maar groeide gestaag.

²⁴ Medium-Density Fibreboard of MDF is geperst board met een middelhoge dichtheid.

In 1994 verhuisde Kempa naar de industriezone in Lille. Na enkele jaren werd beslist de core business uit te breiden. Vanaf dat moment produceerde Kempa zelf een beperkt assortiment van keukendeuren. In 2006 verhuisde het bedrijf naar een nieuw gebouw in Herentals. De zaakvoerder van het familiebedrijf is nog steeds Paul Maeyninckx.

Kempa is marktleider in zijn segment en actief in België en Zuid-Nederland. Jaarlijks realiseert het 6 miljoen euro omzet. Het zoekt steeds innovaties om het marktaandeel te vergroten en kiest telkens voor investeringen in nieuwe apparatuur. Het levert toe aan het iets hogere marktsegment en moet altijd kort op de vraag inspelen. Het bedrijf staat in de TRENDS TOP 30.000 en behaalde in 2006 het ISO 9001 kwaliteitscertificaat.

Industriële schrijnwerkerij en lakafdeling

Kempa beschikt over een moderne industriële schrijnwerkerij en lakkerij. In 2006 werd er een nieuwe schrijnwerkerij ingericht en werden er bijkomende machines geïnstalleerd. De lakkerij werd de laatste tien jaar uitgebreid met nieuwe spuitenheden met aansluiting op een droogoven, een schuur- en lakstraat voor grondverf op MDF, een automatische mengmachine voor het aanmaken van lakkleuren en nieuwe apparatuur voor poedercoating op MDF.

Personeel

Er zijn ongeveer vijftig medewerkers tewerkgesteld, ongeveer de helft in de productie van de deuren en de helft in de lakafdeling. Daarnaast zijn er ook nog enkele kantoormedewerkers. Er werken vijf vrouwen in de productie, waaronder enkele in de schuur- of slisafdeling en afwerking en één in de schrijnwerkerij. Het merendeel van de medewerkers is relatief jong. Ongeveer 20% van het personeel heeft een diploma bijzonder secundair onderwijs.

Sociaal overleg

Er is geen werknemersvertegenwoordiging.

1.2 De werkorganisatie

De werknemers werken aan afzonderlijke werkposten en kunnen meerdere werkposten bezetten.

Werk aan afzonderlijke werkposten volgens instructies op orderbon

De werknemers van de werkvoorbereiding bepalen welke stukken hout de werknemers in de productie moeten zagen en schaven en welke bewerkingen verder nodig zijn.

De werkinstructies staan op de orderbon. Er worden geen visuele voorstellingen of symbolen als werkinstructies gebruikt. Medewerkers die al langer in het bedrijf werken, kennen de instructies van buiten.

De productie van deuren gebeurt aan afzonderlijke werkposten aan afzonderlijke machines. Meerdere werknemers werken na elkaar aan een order volgens de orderbon. Ze geven het ordernummer in op de computer en de machine bepaalt de maatvoering. Sommige delen worden automatisch door een machine verzaagd, andere niet. De werknemers stellen bepaalde parameters zelf in aan de machines, meten de gereedschappen op, stellen de juiste positie in voor bijvoorbeeld het boren en frezen en leggen het juiste stuk hout op de machine. Ze brengen het bewerkte stuk met een transpallet naar de volgende werkpost. De goederen kunnen eventueel tussentijds worden opgeslagen op een voorziene plaats op de werkvloer. Via een computeropvolgingssysteem kunnen ze zien welk volgend order voor hun werkpost bestemd is.

In de lakafdeling zijn er minder handelingen uit te voeren en zijn er minder werkposten. Er is een redelijk grote schuur- of slisafdeling voor het schuren van de deuren. De goederen gaan door een automatische lakstraat. De eindlaag wordt manueel door pistoolspuiters aangebracht. Er zijn veel verschillende soorten voorwerpen en het gaat telkens om kleine runs. De pistoolspuiters zijn verantwoordelijk voor het kleuren, lakken en vernissen en voor het onderhoud en instellen van de spuitcabine en de pistolen. Ze werken de bestellingen volledig zelfstandig af en eventueel samen met een bijhorende bestelling. Ze werken nauw samen met hun collega's en ploegbaas. Ze moeten meestal al een beetje ervaring op zak hebben en oog hebben voor detail.

De goederen worden in het magazijn samengebracht en in een container voor verzending per regio klaargemaakt.

Flexibiliteit in werk, verlofregeling en aanvangsuur

Er wordt van de werknemers flexibele inzetbaarheid verwacht. Ze moeten meerdere werkposten kunnen bedienen omdat niet ieder order langs iedere werkpost passeert. Zo is er taakvariatie. In de houtbewerking lukt het om hen de bediening van meerdere machines aan te leren. Ook in de lakafdeling kunnen ze eventueel van werkpost veranderen. Het lakken vergt wel al wat meer kennis en vaardigheid. Er zijn werknemers die perfect kunnen slissen of schuren maar het spuitwerk nooit voldoende onder de knie krijgen. Werknemers van de productie kunnen voor bepaalde handelingen bij de lakafdeling inspringen, eventueel bij een grote piek van te behandelen goederen, maar dat gebeurt zelden.

Er is flexibiliteit in de verlofregeling en het aanvangsuur. Zo kunnen werknemers overleggen wanneer verlof mogelijk is, bijvoorbeeld in de groepen medewerkers die samenwerken zoals de werkvoorbereiders en de werknemers die de CNC-machines bedienen. Als ze geen regeling kunnen afspreken, zoekt het management mee naar een oplossing.

Er wordt alleen in een dagploeg gewerkt. De werknemers kunnen een aanvangsuur kiezen. Sommigen beginnen om zes uur 's ochtends, anderen brengen eerst hun kinderen naar school en beginnen later. De werknemers mogen gedurende één of twee maanden een aanvangsuur uitproberen en eventueel veranderen als het niet past, maar het is niet de bedoeling dat ze voortdurend wisselen. Deze soepelheid is mogelijk omdat het werk er zich toe leent en niet iedere werkpost de hele dag bezet moet zijn.

1.3 Het personeelsbeleid

De snelle groei van het bedrijf leidde tot groeipijnen. Om de samenwerking tussen het personeel te bevorderen werkte het bedrijf een meer gestructureerd personeelsbeleid uit met oog voor kansengroepen en opleiding voor leidinggevenden en competentie management.

1.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

Ongeveer 20% van het personeel heeft een diploma bijzonder secundair onderwijs. De meeste werknemers stromen via een interimkantoor in.

Eén op vijf werknemers uit BUSO-onderwijs

De meeste werknemers op de werkvloer hebben in mindere of meerdere mate een technische opleiding gehad.

Ongeveer 20% van de vijftig medewerkers heeft een diploma van het bijzonder secundair onderwijs (BUSO). Door de krapte op de arbeidsmarkt staat het bedrijf ook voor hen open. Hun

specifieke omkadering is mogelijk omdat ze naar verhouding een kleine groep vormen. De bedoeling is wel om hun aantal beperkt te houden, geeft de productieverantwoordelijke aan.

Er zijn verder ook vier kortgeschoolde werknemers met een andere nationaliteit, meer bepaald uit Oost-Europa. Hun aantal is beperkt omdat er in de Kempische regio minder werknemers van een andere nationaliteit te vinden zijn. Omdat ze niet altijd zo goed Nederlands kennen, kunnen ze ook niet voor alle taken worden ingeschakeld.

Het gebeurt ook dat het bedrijf kansen geeft aan langdurig werkzoekenden of personen met een diploma secundair onderwijs, buiten het BUSO. Soms worden bepaalde activiteiten ook aan een beschutte werkplaats uitbesteed.

Open houding van het management

Onder meer door zijn vroegere positieve ervaring met de tewerkstelling van schoolverlaters uit het BUSO heeft de productieverantwoordelijke een belangrijke impact op de openheid van het bedrijf op dit terrein.

Hij volgde een opleiding technische houtbewerking, heeft altijd in de houtsector gewerkt en werkt intussen al twaalf jaar bij Kempa. Voorheen was hij aan de slag bij Alito²⁵, een tewerkstellingsproject met onder meer een groendienst in Turnhout voor kortgeschoolde werknemers en werknemers met een beperking. Ze konden er werkritme aanleren en later doorstromen naar een regulier bedrijf of eventueel in het bedrijf blijven als ze er tevreden waren. Met de Vlaams Ondersteuningspremie voor personen met een beperking (VOP) is Alito zelfbedruipend. Zo besefte de productieverantwoordelijke ook de tewerkstellingsmogelijkheden voor BUSO-schoolverlaters bij Kempa en kende hij ook de weg om dit met subsidies te ondersteunen en te doen lukken.

Actieve rekrutering via diverse instroomkanalen

Het is voor het bedrijf tegenwoordig niet eenvoudig om nieuwe werknemers te rekruteren. Spontane sollicitaties zijn een uitzondering geworden. Bovendien is het bedrijf ook niet zo makkelijk te bereiken met het openbaar vervoer. Men moet actief naar personeel op zoek gaan.

De meeste werknemers komen meestal via een interimcontract in het bedrijf terecht.

De medewerkers met een BUSO-diploma stromen door uit BUSO-scholen uit Tongerlo en Kasterlee waarmee het bedrijf goede contacten onderhoudt. De leerlingen komen met het bedrijf in contact via een stage of een traject van Alternierende Beroepsopleiding (ABO-stelsel).

De onderneming werkte ook al een paar keer samen met GOB's. Dit zijn gespecialiseerde opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentra voor werkzoekende personen met een arbeidsbeperking die hun beperking door de VDAB lieten erkennen. De GOB's bieden een opleiding op maat om deze personen om te scholen, bieden hen een stage in een bedrijf aan en begeleiden hen bij het zoeken naar werk.

Kempa werkte zo samen met de GOB, vzw De Ploeg die zich inzet voor langdurig werklozen die in hun leven al van alles meemaakten, vaak uit andere sectoren komen, maar een maatschappelijk reïntegratietraject volgen. De vzw is actief in Antwerpen en Turnhout. Het

²⁵ Alito is een tewerkstellingsproject, opgericht in 1986 door VKW Kempen en door BUSO de Ring (Turnhout). Alito startte in 1986 als toeleveringsbedrijf voor de meubelindustrie. Ondertussen is "Alito Hout" uitgegroeid tot een moderne schaverij, zagerij en meubelmakerij. In 2001 zag "Alito Groen" het levenslicht. Alito Groen richt zich in hoofdzaak op het onderhoud van groen op openbare en privé-plaatsen.

initiatief was voor het bedrijf wel niet zo een geweldig succes. De integratie van deze werkzoekenden in het bedrijf is moeilijk omdat ze vaak nog een ander pakket van problemen meedragen. Het bedrijf staat er wel voor open om hen bijvoorbeeld drie maanden in te schakelen zodat ze wat ervaring opdoen en opnieuw met een zeker werkritme vertrouwd raken.

Kempa werkte ook al samen met een andere GOB, vzw Synkroon, met een vestiging in Aarschot en Geel, dat zich tot werkgevers, werknemers en werkzoekenden richt om een duurzame tewerkstelling van mensen met een arbeidshandicap te realiseren. De organisatie zorgt voor gespecialiseerde coaching en advies, ondersteuning bij reïntegratie na langdurige afwezigheid en outplacement.

1.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers

De werknemers met BUSO-achtergrond krijgen opleiding on the job met extra begeleiding en er worden aangepaste, eenvoudige taken aan afzonderlijke werkposten voorzien.

Opleiding on the job met extra begeleiding

Bij het onthaal wordt er aan nieuwe werknemers kort uitgelegd wat er in het bedrijf gebeurt, wie de collega's zijn en waar alles te vinden is. Zij worden niet meteen ingezet op de werkpost waarvoor men hen nodig heeft. Zij en het bedrijf moeten elkaar eerst leren kennen. Een nieuwe werknemer zal eerst on the job diverse eenvoudige taken leren uitvoeren waar niet te veel mee kan mislopen en waarmee men zijn of haar technische vaardigheden kan inschatten. Dit gebeurt onder begeleiding van collega's en eventueel de meestergasten. Na evaluatie van het werk kan er een vaste job aangeboden worden.

Er wordt veel moeite gedaan om de werknemers te integreren en in het bedrijf te houden, geeft de productieverantwoordelijke aan. Als een nieuwe werknemer na een half jaar nog in dienst is, zal men de persoon zelden laten gaan.

De technische vaardigheden en kennis van de kortgeschoolden uit het BUSO worden op dezelfde manier getest. Er wordt wel extra bekeken hoe de persoon in de groep functioneert en hoe de collega's met hem of haar omgaan. Het is ook belangrijk voor hen en voor de collega's om hen beter te begeleiden en vooral aandacht te besteden aan duidelijke onderlinge communicatie. Soms gebeurt het dat kortgeschoolde werknemers bijvoorbeeld niet helemaal begrijpen wat de werkvoorbereiders op de werkbbon noteerden. De meestergast kan het werk dan eventueel bijsturen of beslissen dat iets opnieuw moet gebeuren. Er is dus altijd extra begeleiding mogelijk.

Aangepaste taken

Het belangrijkste gegeven is dat de onderneming de werkorganisatie aanpast met het oog op de tewerkstelling van de werknemers met een BUSO-diploma. De flexibele inzetbaarheid die het bedrijf normaal van werknemers verwacht, ligt moeilijker voor hen. Voor hen zijn eenvoudige, meer repetitieve taken aan min of meer vaste werkposten voorzien. Door de afzonderlijke werkposten kan men het werk zo inrichten dat ze aparte taken kunnen doen. Ze lijmen bijvoorbeeld de keukendeurtjes in elkaar, aan een eenvoudige machine die de deurtjes verder in de gewenste maat perst. Ze moeten de juiste stukken hout bij elkaar leggen maar verder geen maten nameten. De machine werkt het verder af. Andere werknemers met een BUSO-diploma werken in de afwerking en schuren de deuren. Een andere medewerker werkt aan de kantenlijmmachine waar hij alleen de band in de machine moet leggen en het programma moet intikken en de machine het werk doet.

Met de aangepaste werkorganisatie probeert het bedrijf ook de win-winsituatie voor iedereen te onderstrepen. In het begin focussen collega's vaak op de punten die de collega's met BUSO-achtergrond niet of minder goed kunnen en soms tot ergernis aanleiding geven. Als het bedrijf kan tonen dat zij vaak bereid zijn om werk te doen dat de hogergeschoolden eigenlijk minder leuk vinden, gaat de samenwerking vaak vlotter.

Het bedrijf maakt verder geen onderscheid tussen de medewerkers en spant zich in om ervoor te zorgen dat alle medewerkers zich goed voelen.

1.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers

De betrokkenheid van de werknemers bij de interne veranderingen wordt ondersteund met communicatie en interne dialoog en een meer gestructureerd personeelsbeleid.

Betrokkenheid van werknemers bij veranderingen door bedrijfsgroei

De snelle groei van het bedrijf leidde tot groeipijnen. Een meer gestructureerd personeelsbeleid en meer samenwerking tussen het personeel waren nodig.

In samenwerking met Woodwize, het sectorfonds, en Synergo HR²⁶, een opleidings- en begeleidingsconsultant, werd in 2004 het plan opgevat om alle medewerkers bij de veranderingen te betrekken via communicatie en interne dialoog.²⁷

- Men startte met een diversiteitsplan gericht op in- en doorstroom van medewerkers uit de kansengroepen, waar men altijd al oog voor had. Daarnaast zijn er ook twee vrouwen aangeworven binnen een afdeling waar voorheen enkel mannen aan de slag waren.
- De leidinggevenden kregen een doorgedreven opleiding om nieuwe medewerkers op te vangen, op te leiden en persoonlijk te benaderen en te motiveren. Op hun vraag werd de opleiding voortgezet in een vervolmakingssessie.
- Er werd een onthaalbrochure uitgewerkt voor de verschillende doelgroepen en iedere nieuwe werknemer krijgt een 'peter' toegewezen. Na veertien dagen wordt samen met de nieuwe werknemer een individueel opleidingstraject uitgewerkt.
- Het bedrijf voerde verder competentie management en evaluatiegesprekken in als hulpmiddel voor een nog betere samenwerking en hecht belang aan waardering en betrokkenheid van de werknemers.

Toekomstmogelijkheden

Technisch gezien ziet de productieverantwoordelijke voor de werknemers met BUSO-diploma bij Kempa maar beperkte vooruitgangsmogelijkheden. Als ze technisch meer in hun mars zouden gehad hebben, waren hun mogelijkheden al tijdens hun schoolloopbaan tot uiting gekomen.

Er blijft echter voldoende eenvoudig werk, geschikt voor hen, aanvullend op de automatisering die in de onderneming al plaats had. Wat nu op een dag gemaakt wordt, werd vroeger immers op een week geproduceerd. De automatisering maakt sommige opdrachten soms juist eenvoudiger of zorgt ervoor dat resterende, eenvoudige taken precies door een kortergeschoolde werknemer kunnen worden uitgevoerd. Bovendien hebben deze werknemers net meer interesse voor een functie met beperkte jobinhoud.

²⁶ Synergo HR ondersteunt bedrijven bij het selecteren en evalueren van talent en inzake interne communicatie, leidinggeven en management-skills. In 2004 richtte Monique Verellen Synergo HR op. In 2007 en 2010 behaalde Synergo HR de QFor-erkenning voor bedrijfsopleidingen en adviesverlening. In 2013 en 2016 kreeg Synergo HR de erkenning voor de KMO-portefeuille.

²⁷ <https://www.woodwize.be/nl/newsdetail.asp?newsid=112>

1.3.4 Ervaringen

De kortgeschoolde medewerkers waarderen volgens de productieverantwoordelijke dat ze dit eenvoudiger werk kunnen verrichten. Na een paar maanden beschouwen ze het als hun job en voelen ze dat ze die beheersen. Er is dan sprake van ownership van de job. Ze verkiezen ook om ditzelfde werk te blijven doen en niet van werkpost te wisselen.

Hun kansen op werk en op sociaal contact via het bedrijf haalt hen wel uit een isolement en heeft een gunstige weerslag op hun leven in het algemeen. Ze worden socialer en zelfstandiger, geeft de productieverantwoordelijke aan. Zo zijn sommigen ook met een partner gaan samenwonen.

1.3.5 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf doet beroep op externe organisaties voor instroom en opleidingen en op financiële ondersteuning vanuit de overheid voor personen met een beperking.

Externe ondersteuning via de instroomkanalen

Externe ondersteuning bij de tewerkstelling van de werknemers met BUSO-achtergrond krijgt het bedrijf via de instroomkanalen zoals hier boven aangegeven: de BUSO-scholen en eventueel GOB's.

Financiële ondersteuning van de Vlaamse overheid met de VOP-premie

Verder doet het bedrijf beroep op de Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) voor de schoolverlaters uit het BUSO-onderwijs. Er is geen specifiek statuut aan de toekenning van de premie verbonden. De werknemers worden als volwaardige werknemers tewerkgesteld.

De premie heeft voordelen voor alle betrokkenen. Ze biedt de werknemers met een beperking een kans om in een regulier bedrijf aan de slag te gaan. Ze biedt het bedrijf een compensatie voor het lagere rendement en het productiviteitsverlies. De foutenmarge bij het werk van deze werknemers ligt immers soms hoger en hun begeleiding vergt meer tijd. Tot slot wordt met steun van de premie werk verricht dat de andere collega's minder leuk vinden.

De VDAB controleert op de werkvloer of het bedrijf voor de premie in aanmerking komt en voert daartoe gesprekken met de bedrijfsleiding en de betrokken werknemers.

Ondersteuning van Woodwize voor technische opleidingen en bij personeelsbeleid

Adviseurs van het sectorfonds Woodwize komen regelmatig op bezoek en geven het bedrijf ondersteuning bij subsidiedossiers, de ervaringsfondsdossiers, de vormgeving van het personeelsbeleid, enzovoort. In het verleden werd daarbij ook de hulp ingeroepen van Synergo HR²⁸, een opleidings- en begeleidingsconsultant.

Het bedrijf doet regelmatig beroep op Woodwize – voorheen het OpleidingsCentrum Hout (OCH) – voor interne technische opleidingen. Bij zowat alle machines in de productie heeft Woodwize technische opleiding georganiseerd voor de werknemers. Zo krijgen de werknemers de kans hun vaardigheden aan te scherpen en uit te breiden. Een voorbeeld is een opleiding voor de

²⁸ Synergo HR ondersteunt bedrijven bij het selecteren en evalueren van talent en inzake interne communicatie, leidinggeven en management-skills. In 2004 richtte Monique Verellen Synergo HR op. In 2007 en 2010 behaalde Synergo HR de QFor-erkenning voor bedrijfsopleidingen en adviesverlening. In 2013 en 2016 kreeg Synergo HR de erkenning voor de KMO-portefeuille.

medewerkers van de schuur- en slisafdeling over de eigenschappen van het materiaal dat ze dagelijks gebruiken en de beste manier om het te hanteren. De reacties achteraf waren positief, vooral onder de nieuwere werknemers, geeft de productieverantwoordelijke aan. Met de opleidingen kunnen werknemers inspringen voor een zieke collega en worden hun interne doorgroeikansen groter.

Verder maakt het bedrijf gebruik van het COMPAS-systeem van Woodwize, het opleidingsfonds van de houtsector. Het is een online registratiesysteem waarbij de bedrijven, de werknemers en de werkzoekenden zich kunnen registreren in een databank. Ze kunnen aangeven welke opleidingen gevolgd zijn: de on the job opleidingen die deels door de houtsector ondersteund worden, de formele opleidingen en de interne opleidingen gegeven door machinefabrikanten. De aandacht van het bedrijf hiervoor is een beetje terug gelopen. Het bedrijf zou er zich opnieuw wat meer moeten op toeleggen, geeft de productieverantwoordelijke aan.

1.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Het bedrijf formuleert vragen en bemerkingen aan de overheid in verband met de tewerkstelling van kortgeschoolde werknemers en werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt.

Informereren over de win-winsituatie

De productieverantwoordelijke vindt het belangrijk dat bedrijven geïnformeerd zijn over de mogelijkheden en de kansen op een win-winsituatie bij de tewerkstelling van kortgeschoolden en werknemers met een beperking. Daar zou de overheid kunnen toe bijdragen. Sommige bedrijven denken alleen aan hun beperking en zouden hen bij wijze van spreken alleen inschakelen voor zeer eenvoudige taken zoals de vloer vegen, maar hij geeft aan dat er duidelijk veel meer mogelijk is en dat dit bedrijven en werkzoekenden ten goede kan komen.

Meer duidelijkheid over de VOP-criteria

Het is aangewezen dat de overheid meer duidelijkheid creëert wanneer aan de criteria van de VOP-premie wordt voldaan. Het is volgens de productieverantwoordelijke moeilijk om concreet aan te tonen en te becijferen wanneer aan de VOP-criteria wordt voldaan. Bij sommige jobs kan er minder mislopen dan bij andere jobs en is er minder kennis nodig. Bij andere jobs kan dan weer meer mislopen en is er meer kennis nodig en houdt de inzet van de kortgeschoolde werknemer een groter risico op mogelijk rendementsverlies in. Voor bepaalde jobs heeft het bedrijf dus geen tussenkomst nodig en bij andere dan weer wel.

Ondersteuning van diversiteit en oudere werknemers weggevalen

In het verleden maakte het bedrijf al gebruik van de ondersteuning van RESOC met het oog op de invoering van een diversiteitsplan. Via het sectorfonds was er ook ondersteuning bij het indienen van een dossier bij het ervaringsfonds voor oudere werknemers. De dossiers van het ervaringsfonds die nog lopende zijn, worden nog behandeld. De bedrijven hebben vijf jaar de tijd, maar er kunnen geen nieuwe dossiers meer ingediend worden. De productieverantwoordelijke betreurt dat de ondersteunende instanties van de RESOCs en het ervaringsfonds opgeheven zijn.

2 Lenzo bvba, Heusden-Zolder

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Lenzo bvba, Heusden-Zolder

De basisinformatie over het bedrijf

- zagen, schaven en bewerken van hout voor houthandels en houtimporteurs in België voor alle sectoren: standaardproducten, producten op maat en op vraag van de klanten, bewerking van hout geleverd door de houthandels en importeurs, bekistingshout
- evolutie van houthandel naar zagerij en schaverij en uitbreiding na overname in 2011
- familiebedrijf dat groeit, en na geplande verhuizing in de gemeente nog extra mensen zal tewerkstellen
- 42 werknemers; 35 arbeiders waarvan acht personen met een beperking (wo werknemer van buitenlandse origine) en drie in een (G)IBO-traject, een gespecialiseerde individuele beroepsopleiding voor personen met ene arbeidshandicap
- geen werknemersvertegenwoordiging

De werkorganisatie

- houtpakketten op maat bewerkt aan zaaglijnen en niet-computergestuurde machines
- stockage van verzaagd, bewerkt en te drogen hout
- vijf machineverantwoordelijken met kleine ploeg aan machines en inpaklijnen: machineverantwoordelijken stellen machine in en doen samen met medewerkers werk volgens werkfiche en bestelbon
- nog veel repetitief, eenvoudig werk aan niet-computergestuurde machines; digitale gegevensregistratie aan werkposten
- vaste werkstramien voor werknemers met beperking: vaste eenvoudiger werkposten, werkvariatie beperkter
- laagseizoen in winter, soms met economische werkloosheid
- dagploeg van half acht tot vier uur, veertig uren week, twaalf compensatiedagen

Het personeelsbeleid

- geen diplomavereisten en daardoor diverse werknemersprofielen
 - meewerkende machinebedieners: A2-diploma, 50-plussers met A3-diploma (geen zevende jaar), elektriciteitsdiploma
 - voor repetitief schaaftwerk werknemers met beperking of afstand tot de arbeidsmarkt met extra interne opleiding: stagiair, BUSO-leerlingen (bijvoorbeeld met ADHD of autisme), werknemer met fysieke beperking, vroegtijdige schoolverlater, invoegtraject (kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden), inschakeltraject voor 50-plussers (zonder diploma secundair onderwijs)
- diverse rekruterings- en instroomkanalen en ondersteunende stelsels: stages en alternerende beroepsopleiding (ABO) voor BUSO-leerlingen; Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor personen met een arbeidshandicap (GIBO) onder begeleiding van een gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum (GOB); individuele beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers (IBO) in samenwerking met de VDAB; leer-ervaar-stage-trajecten (LES) in

samenwerking met de provincie Limburg en de Confederatie Bouw; invoegbedrijf voor kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden; inschakelingsprogramma's voor kortgeschoolde 50-plussers

- motivatie, attitude en begeleiding belangrijk; machineverantwoordelijken moeten kunnen begeleiden
- werknemers met een beperking en een afstand tot de arbeidsmarkt nodig want andere werknemers niet zo makkelijk te vinden; open houding van bedrijfsleiding t.a.v. deze groep en kennis van hun noden
- on the job opleiding, ook rond veiligheid, door machineverantwoordelijke volgens jobinstructiefiches
- coachingopleiding voor machineverantwoordelijken via externe opleidingsorganisatie
- maandelijks ploegoverleg en regelmatig informele feedback op basis van jobinstructiefiches in plaats van formele evaluatie
- doorgroeien in job en in loon (andere looncategorie en maaltijdcheques), doorgroeien van machineverantwoordelijke tot teamleider, van werknemer tot (assistent)machinverantwoordelijke, doorgroeien met behalen van extra diploma in avondonderwijs
- ervaringen: starten met stage; zelfvertrouwen laten opbouwen; opleidingen on the job; vaste werksetting zonder veel verantwoordelijkheden of flexibiliteit en vaste begeleiding; aanmoedigen om grenzen te verleggen; aandacht voor persoonlijke interesses, vaardigheden en noden
- evoluties met impact voor de werknemers: extra aansturing van werknemers met een beperking en uitwerking van duurzaam loopbaanbeleid; misschien hogere kwalificatievereisten door andere bijkomende producten, computergestuurde machines en digitalisering; productiescreening met introductie van visualisatiemethoden; mogelijk nieuw ecologisch product (bouwblok van houtafval)
- externe ondersteuning van de tewerkstelling en opleiding van werknemers:
 - de diverse instanties die meewerken aan instroom;
 - Novare, een externe opleidings- en begeleidingsorganisatie rond jobinstructiefiches en coachingopleiding voor machineverantwoordelijken
 - sectorfonds Woodwize (subsidies voor machine-opleidingen, VCA-opleidingen, opleiding met externe opleider)
 - de Startcentrale Limburg voor sociale economie rond mogelijke subsidiëring
 - Sirris, het collectief centrum van en voor de technologische industrie, rond een productiescreening en een mogelijk nieuw product
 - Vlaams Ondersteuningspremie voor mensen met een arbeidsbeperking (VOP)
 - middelen voorzien voor de Steunzone Genk, als ontwrichte zone

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- voldoende consistente en continue ondersteuning van VDAB
- consistente en aangehouden subsidiëring door overheid van tewerkstelling en opleiding van werknemers, meer specifiek van werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt
- vraag naar transparantie rond en administratieve vereenvoudiging van toekenning van subsidies bijvoorbeeld met een persoonsvolgend systeem en budget voor de loopbaan van een persoon; belangrijk om een kleiner bedrijf met minder administratie te belasten

2.1 De basisinformatie over het bedrijf

Lenzo transformeerde sinds 2011 van een houthandel naar een industriële houtzagerij en -schaverij.

Familiebedrijf

Lenzo is ontstaan uit de vroegere Houthandel Hulsmans, in 2011 overgenomen door Erik Lenaerts. De familie Hulsmans is uit het bedrijf gestapt. De twee zonen en de partner van de huidige zaakvoerder, Els Steenberghe, werken mee in het bedrijf. De laatste is de personeelsverantwoordelijke. Sinds 2011 is het bedrijf uitgebreid tot een industriële zagerij en schaverij en groeit gestaag. De bedrijfsnaam Lenzo is sinds 2016 in voege.

Industriële zagerij en schaverij groeit

Lenzo levert verzaagd, geschaafd en bewerkt hout aan Belgische houtimporteurs en -handels. Deze leveren aan alle sectoren, in het bijzonder aan de bouwsector voor bijvoorbeeld terrassen, gevelbekleding en interieuronderdelen.

Er zijn standaardproducten in massief hout waaronder cederplanchetten, deurlijsten en plinten, zoals de oorspronkelijke houthandel Hulsmans deed. Daarnaast zijn er ook producten op maat en op vraag van de klanten van de houthandels. Verder bewerkt men grote partijen hout van de houtimporteurs. Tevens wordt er bekistingshout gemaakt voor een betonbedrijf dat minder kwalitatief hout in andere producten verwerkt en waar enkel gaten moeten in geboord worden.

Het bedrijf groeit. Lenzo specialiseerde zich in de B2B-markt en op maat dienstverlening. De toelevering aan particuliere klanten is afgebouwd. De prijszetting is alleen nog gunstig bij grote leveringen. Men mikt ook op meer gespecialiseerde producten waaronder hout voor tuinen en bouwbekisting en levert geen daktimmer- en plaatmateriaal meer. De onderneming investeerde de laatste jaren ook in degelijke niet-computergestuurde tweedehandsmachines die bijdragen tot de groei.

Er wordt hout verwerkt met het FSC- of PEFC-label wat hout uit duurzaam bosbeheer garandeert.

Geplande verhuis en uitbreiding

De houthandel Hulsmans was aanvankelijk tussen woningen gevestigd. De plek werd te krap, de infrastructuur was verouderd en de vergunning liep af in 2015. Men verhuisde naar Heusden-Zolder, zocht een investeerder en daarbij kwam de overname door Erik Lenaerts tot stand. Na de overname investeerde men in nieuwe machines en extra personeel.

Lenzo wil zich nu opnieuw hervestigen in een ruimere nieuwbouw in Heusden-Zolder. Er zal plaats zijn voor de recent aangekochte dertig meter lange impregneringsmachine voor houtverduurzaming en voor een interne droogruimte. Nu droogt het hout buiten onder dak wat te lang duurt.

De gemeente Heusden-Zolder zet na de mijnsluitingen in op meer werkgelegenheid. Het Ruimtelijk Uitvoeringsplan van het mijnterrein De Schacht laat op de locatie bouwgerelateerde activiteiten in duurzame nieuwbouw toe. De voorwaarde is dat er tewerkstelling voor minstens vijftien personen per hectare gecreëerd wordt. De locatie beslaat zes hectaren en Lenzo zal nog extra werknemers in dienst nemen, ook werknemers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt.

Personeel

Eind januari 2018 werken er 42 werknemers. Enkele werken niet voltijds. Er zijn 35 arbeiders waarvan acht personen met een beperking, waaronder een werknemer van buitenlandse origine. Er werken twee arbeiders in de slijperij met één verantwoordelijke, een bediende, die zijn kennis overbrengt. Er zijn twee heftruckbestuurders voor het laden en lossen van de vrachtwagens en één voor het bevoorraden van de productie. Eén vrachtwagenchauffeur springt in tijdens minder drukke periodes in het werkatelier. De ploegbaas is ook een bediende. Tevens zijn er drie mensen aan de slag binnen een (G)IBO (zie verder).

Sociaal overleg

Er is geen werknemersvertegenwoordiging.

2.2 De werkorganisatie

Houtpakketten worden op maat bewerkt aan zaaglijnen en niet-computergestuurde machines.

Productiebewerkingen op maat

Het werk vindt plaats aan een zestal machines en aan twee zaaglijnen. De zware, houten balken worden aangevoerd, verzaagd op één van de twee zaaglijnen, geschaafd en gedroogd. Het hout wordt in pakketten van verschillende aantal stukken en afmetingen op maat bewerkt en aan de klant geleverd.

De productiebewerkingen op maat die het bedrijf kan uitvoeren, zijn:

- splitten en voorcalibreren
- zagen, korten, pakkorten, schuin verzagen
- schaven tot 300 mm breed
- op maat korten voor of na het schaven
- kops bewerken tot een lengte van 2.50m
- verpakken in rek- of krimpfolie, zwart of transparant
- bundelen per bepaald aantal, bijvoorbeeld bij lattenwerk
- impregneren onder hoge druk, klasse $\frac{3}{4}$

Machineverantwoordelijken en medewerkers

Er zijn vijf machineverantwoordelijken die de spil in de activiteiten vormen. Ze maken vooraf een selectie van de houtkwaliteit en zijn verantwoordelijk voor het instellen van één machine, klein machineonderhoud en het aansturen van hun ploeg / machine. De ploegbaas grijpt in bij grote machinestoringen.

De meeste machineverantwoordelijken vormen een kleine ploeg met medewerkers-helpers aan de machines of assistenten die aan de bijhorende inpaklijnen werken. Soms staat er een medewerker vooraan of achteraan aan de installatie om de houten balken te helpen laden of afhalen, afhankelijk van de grootte of zwaarte. De machineverantwoordelijken krijgen een werkfiche en de bestelbon van de klant en de zaagkoppen liggen klaar. Als de machine ingesteld wordt, moeten de medewerkers opruimen zoals borstelen en zaken wegdoen.

Het bewerkt hout wordt aan de machines gestapeld, gecontroleerd en geteld voor het verpakt wordt. Er is soms houtafval want de kwaliteit van het aangevoerde hout is soms minder goed.

Repetitief niet-computergestuurd werk, maar digitale gegevensregistratie

Lenzo werkt nog met conventionele, niet-computergestuurde machines. Er is nog relatief veel minder complex, repetitief werk waardoor kortergeschoolde werknemers of werknemers met een beperking deze taken kunnen uitvoeren.

Op de werkposten is er sinds begin 2018 digitale gegevensregistratie. De werknemers, die naast de machineverantwoordelijken hiervoor verantwoordelijk zijn, worden per machine aangeduid.

Vaste werkstramien voor werknemers met een beperking

De werknemers met een beperking werken doorgaans volgens een vast stramien. Ze werken op vaste eenvoudiger werkposten gelinkt aan een specifieke machine of enkele specifieke machines. Hun werkvariatie is beperkt. De andere werknemers nemen de moeilijkere opdrachten op zich. Dat kan omdat men door de groei voor machinespecialisatie koos bijvoorbeeld voor planchetten en tuinhout. Nadeel is dat de kortergeschoolde werknemers of werknemers met een beperking niet flexibel ingezet kunnen worden als een machine voor een bepaald order niet operationeel is, of als er afwezig zijn. Dan kan er bij weinig werk, een beroep gedaan worden op het stelsel van economische werkloosheid voor de kortgeschoolde werknemers²⁹.

Laagseizoen

In de winter is er sprake van een laagseizoen en staan de activiteiten op een lager pitje. Het bedrijf doet dan soms ook beroep op het stelsel van economische werkloosheid.

Ploegenstelsel

De werknemers werken in een dagploeg van half acht tot vier uur in een veertigurenweek en hebben twaalf compensatiedagen per jaar.

2.3 Het personeelsbeleid

Het bedrijf heeft een aantal werknemers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals enkele oudere werknemers. We bekijken de aanpak inzake rekrutering, opleiding, betrokkenheid en doorgroeien van de werknemers; de ervaringen met deze aanpak; de evoluties met impact voor de werknemers en de externe ondersteuning van de tewerkstelling van de werknemers.

2.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

Er zijn geen specifieke diplomaverenisten. Er is een divers profiel van medewerkers die via diverse rekruterings- en instroomkanalen in het bedrijf terechtkomen.

Divers profiel van werknemers

Er worden geen specifieke diplomaverenisten gesteld. De profielen van de werknemers zijn divers als resultaat van de rekruteringsaanpak van het bedrijf.

²⁹ Het begrip 'tijdelijke werkloosheid' heeft betrekking op werknemers die gebonden zijn aan een arbeidsovereenkomst maar van wie de werkprestaties tijdelijk zijn verminderd of opgeschort. Als een werknemer tijdens een periode van tijdelijke werkloosheid geen loon krijgt, kan hij aanspraak maken op een werkloosheidsuitkering als tijdelijke werkloze. (www.belgium.be/nl/werk/werkloosheid/tijdelijke_werkloosheid/)

Voor de machinebediening verkiest men personen die uitvoerend werk kunnen doen én verantwoordelijkheid kunnen opnemen. Die combinatie van vereisten voor een meewerkende machinebediener is lastig in te vullen. De schaarse hogeropgeleide solliciterende kandidaten zien het uitvoerend werk niet altijd zitten. De midden- en kortgeschoolden, die zich in grotere getale aanmelden, hebben niet altijd de competenties om bepaalde verantwoordelijkheden op te nemen.

Het profiel van de vijf machineverantwoordelijken is divers. Ze zijn niet allemaal hogergeschoold. Enkele hebben een A2 diploma. De twee machineverantwoordelijken, ouder dan 50 jaar, hebben een A3 diploma omdat er tijdens hun studiejaren geen zevende jaar was. Zij werken al een tijd in het bedrijf, verwierven ervaring en zijn zo flexibel inzetbaar. Een jongere machineverantwoordelijke studeerde elektriciteit en doet ook machineonderhoud. Een andere jonge machineverantwoordelijke is aan hoger onderwijs begonnen, maar maakte de studies niet af.

Voor repetitief schaaftwerk kiest het bedrijf voor de tewerkstelling en interne opleiding van werknemers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zijn meer geneigd om dit werk te doen, merkt het bedrijf.

Het profiel van de werknemers met een beperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt ziet er bijvoorbeeld uit als volgt:

- Een leerling-stagiair,
- Twee personen uit het Buitengewoon Secundair Onderwijs (BUSO) die er al langer werken en meer ervaring hebben,
- Zes personen uit het BUSO die zijn / waren tewerkgesteld in het stelsel van de Alternerende Beroepsopleiding van deeltijds leren en deeltijds werken (ABO) of een Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor personen met een arbeidshandicap (GIBO):
 - Een werknemer met een ADHD-stoornis,
 - Een werknemer met autisme aan een vaste werkpost aan een zaaglijn,
 - Een werknemer met autisme in de houtbewerking, in de slijperij en daarna verantwoordelijke van een nieuwe zaaglijn,
 - Een werknemer van buitenlandse origine met autisme met een beperkte kennis van het Nederlands die assistent zal worden
- Een werknemer met een fysieke beperking, als gevolg van een arbeidsongeval elders, in een GIBO-traject,
- Een werknemer met een beperking met een schildersopleiding in een GIBO-traject,
- Een werknemer die als vroegtijdige schoolverlater het zesde jaar schrijnwerkerij niet afmaakte, in een IBO-traject zit en bijkomend avondschoon volgt,
- Twee personen in een traject voor invoegbedrijf: voor kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden
- Enkele vijftigers met een zekere ervaring, aangeworven via een inschakelingsprogramma, dat wil zeggen personen zonder diploma secundair onderwijs

Diverse rekruterings- of instroomkanalen

Het divers profiel van werknemers betekent ook dat het bedrijf beroep doet op verschillende rekruterings- en instroomkanalen en ondersteunende stelsels.

- *Invoegbedrijf en inschakelbedrijf voor kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden* - Invoegbedrijven zijn bereid kansengroepen een duurzame tewerkstelling te garanderen met aandacht voor opleiding en begeleiding in een arbeidsomgeving waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat. De vroegere houthandel Hulsmans was een invoeg- en inschakelbedrijf met plaats voor kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden. Twee personen uit de buurt zijn er zo via een begeleidingstraject terechtgekomen. Het statuut van invoegbedrijf werd in 2012 beëindigd, een jaar na de bedrijfsovername. In deze

context werd de laatste werknemer op 29 april 2016 aangenomen. Sinds 9 juni 2014 zijn er wettelijk geen erkenningen van nieuwe invoegbedrijven en uitbreidingen van bestaande erkenningen meer mogelijk.³⁰

- **Stages en Alternierende Beroepsopleiding voor BUSO-leerlingen** - Het bedrijf staat er voor bekend dat BUSO-leerlingen er terecht kunnen. Twee werknemers uit het BUSO-onderwijs werken al lang in het bedrijf en hebben meer ervaring. Verder werkt men systematisch samen met BUSO-scholen uit de omgeving, de 'Secundaire Scholen Sint-Ferdinand' uit Lummen en Sint-Barbara in Beringen. Sint Ferdinand richt zich op jongeren met leerproblemen, licht verstandelijke beperkingen, autisme of gedrags- en emotionele problemen. Er wordt een stage van drie weken en een Alternierende Beroepsopleiding met deeltijds leren en deeltijds werken (ABO) aangeboden. De term ABO is vooral in de bouw- en de houtsector in gebruik. Het ABO-traject is een éénjarige opleiding van september tot juni die ook dienst doet als wachttijd voor de schoolverlaters. In 2011 konden al meteen twee leerlingen van Sint-Ferdinand in een ABO-traject aan de slag. De ervaringen vielen mee, al hebben de leerlingen wel beperkingen. Het bedrijf zette de aanpak voort. Intussen zijn er in 2017 zes leerlingen via het ABO-systeem tewerkgesteld geraakt.
- **Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende personen met een arbeidshandicap** - Werkzoekenden kunnen ook met een Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor personen met een arbeidshandicap (GIBO) instromen onder begeleiding van een gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum (GOB). In een GOB volgt de werkzoekende een opleiding op maat op eigen tempo, kan hij of zij één of meer bedrijfsstages doen om praktijkervaring op te doen en helpt een persoonlijke begeleider bij het solliciteren. De kandidaat moet zijn of haar arbeidsbeperking³¹ laten erkennen bij de VDAB en kan dan beroep doen op een GOB.³² Het bedrijf betaalt alleen de vervoerskosten van de kandidaat. Begin 2017 zocht Lenzo iemand voor uitvoerend werk in de slijperij waar de metalen messen en koppen voor de zaag- en schaafmachines worden voorbereid. Men stelde voor om de job te voorzien voor een persoon met autisme die met een ABO-traject al in de houtbewerking en de slijperij werkte. Hij schakelde over naar een GIBO-traject in samenwerking met Synkroon, een GOB.³³ Hij leerde het slijpen verder on the job gedurende een half jaar. Een werknemer met een fysieke beperking, die elders een arbeidsongeval had, ging ook met GIBO-trajectbegeleiding bij Lenzo aan de slag.
- **Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekenden** - Een werknemer kwam als vroegtijdige schoolverlater in het bedrijf terecht. Zijn stage schrijnwerkerij in 2016 was niet zo geslaagd

³⁰ Voor meer informatie over invoegbedrijven zie in de bijlagen van het rapport.

³¹ De VDAB erkent twee soorten arbeidsbeperking: 1) een arbeidshandicap - Dit betekent dat men een aandoening heeft van psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard waardoor men het moeilijk heeft om werk te vinden of om een job uit te voeren. Enkele mogelijke voorbeelden: personen met autisme, slechthorendheid, slechtziendheid, rugklachten, stembandverlamming, depressie, epilepsie, een spierziekte, het chronisch vermoeidheidssyndroom of schizofrenie; 2) een psychosociale problematiek (of multiële problematiek) - Dit betekent dat men het door psychosociale problemen moeilijk heeft om werk te vinden of een job goed uit te voeren. Enkele mogelijke voorbeelden: langdurig werklozen, personen met een verslavingsverleden, personen die het huis niet uit mogen van hun partner, die dreigen dakloos te worden of die zware financiële problemen hebben.

³² Voor meer informatie over de gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentra (GOB's) zie in de bijlagen van het rapport.

³³ De GOB Synkroon heeft een vestiging in Aarschot en Geel. De organisatie richt zich tot werkgevers, werknemers en werkzoekenden om een duurzame tewerkstelling van mensen met een arbeidshandicap te realiseren. Werkgevers zorgen voor tewerkstelling. De organisatie helpt hen het beste uit hun medewerkers te halen via gespecialiseerde coaching en advies, ondersteuning bij re-integratie na langdurige afwezigheid en outplacement. Werknemers worden versterkt om hun loopbaan in handen te nemen via loopbaanbegeleiding. Werkzoekenden en werknemers worden gecoacht in het traject naar werk en op de werkvloer. Synkroon zoekt naar wat past bij een persoon en mogelijk is op de arbeidsmarkt, vertrekt vanuit de sterktes van de personen en helpt mensen ongebruikte talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Synkroon werkt met onder meer Lenzo, maar ook met Kempa Products, één van de andere bestudeerde cases uit het onderzoek. <http://www.synkroon.be/home>

omdat hij niet de vereiste vaardigheden in de schaverij kon opdoen. De personeelsverantwoordelijke had hiervoor gewaarschuwd maar toch wilde de jongere de stage voortzetten. Hij moest het zesde jaar houtbewerking opnieuw doen maar was schoolmoe. Hij wilde toch in het bedrijf werken omdat hij in de buurt woont, stapte in een traject voor individuele beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers (IBO) in samenwerking met de VDAB en volgt nu ook avondschoon om zijn diploma te behalen.

- *Leer-ervaar-stage-trajecten*³⁴ - Lenzo werkt ook mee aan de leer-ervaar-stage-trajecten (LES) die de provincie Limburg en de Confederatie Bouw met de steun van de Vlaamse Overheid opzetten om een betere instroom van leerlingen uit het studiegebied bouw in de bouwsector te bevorderen. De LES-trajecten passen in de filosofie van tegelijk leren en werken. Het bedrijf werkt samen met de BUSO-school Sint-Ferdinand uit Lummen. Een leerkracht kwam enkele uren in het bedrijf meewerken. De personeelsverantwoordelijke bezocht de school om te bekijken wat de leerstof inhoudt en wat leerlingen wel en niet kunnen. De personeelsverantwoordelijke stelde vast dat de jongeren rond veiligheid goed geschoold zijn. Verder vragen de jongeren gepast stagewerk om met het werkritme vertrouwd te geraken, zonder verantwoordelijkheid voor het instellen van de machines. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld helpen bij het doorvoeren van een partij hout door een machine.
- *Inschakelbedrijf voor 50-plussers* - Lenzo nam op het moment van de overname nog enkele vijftigers met een zekere ervaring in dienst via een inschakelingsprogramma. Net na de crisis van 2008 waren er vijftigers op de arbeidsmarkt beschikbaar die de job ook wilden doen. Lenzo heeft een erkenning als inschakelbedrijf, goedgekeurd tot 2020. Men kan daardoor kortgeschoolde langdurig werklozen zonder diploma secundair onderwijs aanwerven als SINE-werknemers. Het bedrijf krijgt hiervoor een tegemoetkoming van netto 500 euro/per maand en 1000 euro RSZ korting per kwartaal. Voor oudere werknemers (+45) geldt dit tot einde loopbaan.³⁵

Motivatie, attitude en begeleiding belangrijk

Bij aanwerving is vooral de motivatie en attitude van werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk maar ook de begeleiding vanuit het BUSO en via ABO- en GIBO-trajecten.

Wat de machine- en eerstelijnsverantwoordelijken betreft, maakt het bedrijf bij sollicitaties duidelijk dat ze ook de begeleiding van werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt op zich zullen moeten nemen. Ze moeten in staat zijn om instructies vaak te herhalen en rustig te blijven. Ze worden van meet af aan gescreend op hun vaardigheden om deze werknemers te begeleiden.

Open houding van bedrijfsleiding

Lenzo heeft de werknemers met een beperking en een afstand tot de arbeidsmarkt nodig. Men vindt niet zo makkelijk andere werknemers voor het uit te voeren werk. De financiële tegemoetkomingen voor de tewerkstelling van deze werknemers geven ook het bedrijf zo meer armslag.

De zaakvoerder, Erik Lenaerts, en de personeelsverantwoordelijke, Els Steenberghe, staan ook erg open voor de tewerkstelling en de on the job opleiding van deze werknemers. Na de overname wilden ze zeker maatschappelijk verantwoord ondernemen, en de sociale factor zeker de nodige aandacht geven. Vandaar de erkenning als invoegbedrijf en inschakelbedrijf.

³⁴ Voor meer informatie over de leer-ervaar-stage-trajecten (LES) zie in de bijlagen van het rapport.

³⁵ Voor meer informatie over de tewerkstelling in het kader van SINE, de Sociale inschakelingseconomie, zie in de bijlagen van het rapport.

De personeelsverantwoordelijke, Els Steenberghe, is ook ergotherapeute van opleiding en heeft gedurende haar loopbaan verschillende functies uitgeoefend waarbij ze met personen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt in contact kwam, onder meer:

- in de TSO- en BSO-school Virgo+ in Vilvoorde³⁶, als stagebegeleider voor kinderverzorgsters en bejaardenhulpverleners; ze stelde vast dat jongeren veel al doende moeten leren en dat ze een stevige stagebegeleiding kunnen gebruiken;
- in de psychiatrie met personen met psychosociale problemen, vaak met een beperkte omkadering;
- in een kringwinkel met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals personen die al vijf jaar werkloos waren, ex-gevangenen en vluchtelingen met een beperkte kennis van het Nederlands.

De personeelsverantwoordelijke fungeert tijdens stages ook als klankbord voor de jonge leerlingen met een beperking en hun ouders.

Verder zijn de communicatielijnen in het bedrijf kort. Er is ook een open landschapsbureau voor de bedienden en de verantwoordelijken, vlak naast de productiehal, waar de arbeiders meteen kunnen binnenlopen met eventuele vragen.

2.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers

Nieuwe werknemers worden on the job door een machineverantwoordelijke volgens jobinstructiefiches opgeleid, ook inzake veiligheid. De machineverantwoordelijken krijgen een coachingopleiding.

On the job opleiding met peter en volgens jobinstructiefiches

Nieuwe werknemers worden on the job intern opgeleid aan de machine onder begeleiding van een machineverantwoordelijke die als peter optreedt. Jobinstructiefiches zijn daarbij de leidraad.

Het bedrijf schakelde met financiering uit het diversiteitsplan³⁷ Kurt Monten in van Novare³⁸, een externe opleidings- en begeleidingsorganisatie. Met een kwaliteitsposter aan de werkposten wilde men de werknemers informeren over de verwachte kwaliteit. Door de veelheid van producten lukte het echter niet goed om eenvoudig over de kwaliteitsvereisten te communiceren en men stopte de oefening.

In 2012 werden er vervolgens jobinstructiefiches opgesteld, in het kader van een ESF-project rond diversiteit, in samenwerking met Novare en het opleidingsfonds Woodwize uit de houtsector. Men bepaalde hoe een job eruitzag: wat is inpakken, wat wordt er verwacht van medewerkers als andere medewerkers machines instellen, enzovoort. De jobinstructiefiches werden in een handleiding gebundeld. Er werd een interne opleiding gekoppeld aan de jobinstructiefiches, gegeven door de begeleiders in het bedrijf, bijvoorbeeld de verantwoordelijke van de slijperij. De opleiding van de werknemer met een beperking die in de slijperij aan de slag ging, en de kennisoverdracht van de ervaren slijper werden er ook mee gefinancierd.

De opleiding on the job is belangrijk om met de activiteiten van het bedrijf vertrouwd te geraken. BUSO-leerlingen krijgen in hun opleiding schrijnwerkerij informatie over machines met vier assen

³⁶ Virgo is van het Vrij Secundair Onderwijs in Vilvoorde, met drie scholen: het College (ASO), Virgo + (TSO en BSO voor handel en personenverzorging) en TechnOV (TSO en BSO voor wetenschappen en technologie).

³⁷ Voor meer informatie over een loopbaan- en diversiteitsplan zie in de bijlagen van het rapport.

³⁸ Voor meer informatie over Novare zie verder in deze tekst.

terwijl het bedrijf met machines met acht assen werkt. Ze kunnen er wel mee aan de slag maar ze leren on the job met de machines werken.

Opleiding rond veiligheid

Het bedrijf hecht veel belang aan veiligheid, onder meer als gevolg van een zwaar arbeidsongeval van een persoon die houtbewerking had gedaan maar er lang niet actief in was geweest. In 2016 werden er cursussen rond veiligheid georganiseerd zoals het gebruik van veiligheidsmiddelen zoals oortjes, schoenen, handschoenen en een masker. Het bedrijf werkt regelmatig met tropisch hardhout en daarbij komt een goede afzuiging en extra bescherming van pas.

Opleiding voor machineverantwoordelijken via externe opleidingsinstantie

In 2016 organiseerde het bedrijf een coachingopleiding voor de machineverantwoordelijken. Ze kregen informatie over hoe ze best uitleg geven aan medewerkers met een beperking die zaken niet altijd even goed begrijpen. Er werd duidelijk gemaakt wat de beperkingen van sommige mensen inhouden. De opleiding werd in samenwerking met Novare georganiseerd, op suggestie van het sectorfonds Woodwize.

2.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers

De werknemers zijn betrokken bij maandelijks werkoverleg en krijgen regelmatig informele feedback over hun werk. Ze kunnen doorgroeien in hun job en in loon.

Ploegoverleg

De machineverantwoordelijke overlegt éénmaal per maand met de ploeg medewerkers over mogelijke problemen, omzet en wat er van de medewerkers wordt verwacht.

Regelmatige informele feedback

Het bedrijf probeerde een formeel evaluatiesysteem uit te werken maar dit functioneerde niet zoals gewenst. Het bleek beter om de medewerkers regelmatig informeel feedback te geven, hen aan te geven wat ze goed doen en hen te vragen wat ze zelf nodig hebben op het werk. Het is zo een eerder informele evaluatie op basis van de jobinstructiefiches. Als men te vaak aanhaalt wat ze niet kunnen, werkt de feedback ook niet goed, heeft men ervaren. Misschien wordt een meer formeel evaluatiesysteem wel noodzakelijk als het bedrijf groter wordt.

Doorgroeien in job en in loon

Ondanks de vaste werkposten, groeien de kortergeschoolde werknemers of werknemers met een beperking in de praktijk wel. Geleidelijk aan leren ze de job en leren ze ook het bedrijf, de activiteiten en geplogenheden kennen.

Het bedrijf motiveert de werknemers ook extra met het loonbeleid, dat de barema's van de houthandel volgt. Werknemers stappen na vijf jaar over naar een andere looncategorie en ontvangen na nog eens vijf jaar maaltijdcheques.

Een aantal werknemers kan ook doorgroeien tot teamleaders. Dit zijn machineverantwoordelijken die verantwoordelijk worden voor een tweetal machines en zo de begeleiding van hun ploeg kunnen optimaliseren. Tevens kan er een andere werknemer doorgroeien naar de functie van machineverantwoordelijke of assistent-machineverantwoordelijke.

Twee voorbeelden van werknemers met een beperking die doorgroeien, zijn de volgende:

- Een werknemer met autisme van buitenlandse origine stroomde ook in vanuit het BUSO met een ABO-traject. Hij spreekt niet perfect Nederlands maar is zeer gemotiveerd en wordt door een collega opgeleid. Het ziet ernaar uit dat hij eigenlijk meer capaciteiten heeft. Hij krijgt de mogelijkheid om door te groeien via de functie van assistent-machineverantwoordelijke naar de job van machineverantwoordelijke.
- Een andere werknemer met autisme wordt aangemoedigd om eventueel verder door te groeien via het tweedekansonderwijs. Hij kwam vanuit het BUSO via een ABO-traject van deeltijds leren en deeltijds werken bij het bedrijf terecht en ging uiteindelijk in de slijperij aan het werk. Hij trekt zich beter uit de slag dan sommige andere werknemers met een beperking maar heeft wel wat problemen met schrijven.

2.3.4 Ervaringen

Bij Lenzo zijn er tewerkstellingsmogelijkheden voor werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt maar er zijn aandachtspunten, zo geeft de personeelsverantwoordelijke aan en een werknemer met autisme.

Aandachtspunten volgens de personeelsverantwoordelijke

Bij Lenzo vindt de personeelsverantwoordelijke de volgende ervaringen met de begeleiding van jongeren met een beperking en de tewerkstelling van werknemers met een beperking belangrijk.

Met stage beginnen

Het is interessant om BUSO-jongeren eerst een stage in het bedrijf te laten volgen. Ze leren het werk en het bedrijf kennen en de onderneming leert hen kennen. Ze maken ook kennis met handenarbeid, waarmee jongeren vandaag iets minder vertrouwd zijn dan vroeger. Jonge mensen leren in hun vrije tijd ook minder vaardigheden zoals timmeren of naaien. Het bedrijf begrijpt dat ze zaken niet meteen zo vlot kunnen als ze aan het werk gaan. De personeelsverantwoordelijke volgt hen zelf op, stelt hun evaluatie op in samenspraak met hun machineverantwoordelijke en bouwt met hen een vertrouwensband op.

Zelfvertrouwen laten opbouwen

Het is belangrijk dat BUSO-jongeren zelfvertrouwen opbouwen en vertrouwen krijgen dat ze iets kunnen. Ze hebben vaak minder gunstige ervaringen opgedaan in het dagelijks leven en tijdens de schooljaren. In die context is het belangrijk dat ze ook een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen met hun begeleidende machineverantwoordelijke.

Liefst opleiding on the job

De BUSO-jongeren krijgen liefst concreet opleiding on the job aan de machine en leren het liefst door te doen. Ze voelen zich niet zo op hun gemak bij een externe opleiding door een externe opleider, vooral als ze vrij jong zijn. De kennisoverdracht gebeurt vlotter intern op de werkvloer in het bedrijf in een vertrouwde setting en onder vaste begeleiding.

Vaste werksetting en vaste begeleiding

De medewerkers met een beperking hebben het allemaal wat moeilijker met bepaalde zaken in de job. Voor hen blijkt een vaste werksetting belangrijk, zonder veel verantwoordelijkheden en met een regelmatige herhaling van werkinstructies. Ze vragen er ook naar.

Sommige BUSO-jongeren krijgen pas een bepaalde maturiteit als ze werken en omringd zijn door andere collega's. Ze hebben het vaak moeilijk met flexibele taken zoals het samenstellen van houtpakketten op maat, verliezen soms het overzicht, hebben soms moeite met

basisvaardigheden zoals meten en tellen van houtstukken of durven er soms niet op vertrouwen dat ze zaken goed uitgevoerd hebben. Een andere medewerker moet het werk controleren. Het bedrijf gaat intern ook na hoe dit kan worden verholpen en welke bijdrage de scholen in de vooropleiding op dit punt nog kunnen leveren.

Twee voorbeelden van een vaste werksetting zijn de volgende:

- *Vaste werkpost aan zaaglijn met vaste begeleider* - De eerste BUSO-leerling die met een ABO-traject in het bedrijf terecht kwam, was een leerling met autisme die niet flexibel inzetbaar was op meerdere machines. De flexibiliteit nodig voor andere werkposten is voor hem te lastig. Hij werkt nu aan een vaste werkpost aan één van de zaaglijnen. Het gaat om iets zwaarder werk waar perfecte kwaliteit iets minder belangrijk is, maar meetwerk wel. Om ergonomische redenen werd er een machine bijgezet om het oppakken van stukken te vergemakkelijken. Hij werkt er onder begeleiding van en in hetzelfde werkregime als de machineverantwoordelijke. Omdat de machineverantwoordelijke vier vijfde werkt en op woensdag niet in het bedrijf is, neemt de werknemer met autisme op zijn vraag op die dag ook verlof.
- *Vaste werkpost in slijperij met vaste begeleider* - Een BUSO-leerling met autisme werkte eerst met een ABO-traject in de houtbewerking en in de slijperij. Op zijn vraag kon hij met een GIBO in de slijperij aan de slag omdat hij daar meer alleen op zijn eigen ritme kan werken en minder last heeft van het lawaai van de productiemachines. Hij werkt er op zijn vraag alleen als ook zijn interne begeleider, de slijperijverantwoordelijke, aanwezig is en toezicht houdt. De werknemer kon met de relatief beperkte flexibiliteit om, die er in de job werd gevraagd. Te veel flexibiliteit levert wel problemen op. Zo zag hij het niet zitten om deel te nemen aan een opleiding in Duitsland samen met enkele collega's en elders dan thuis te overnachten.

Aanmoedigen om grenzen te verleggen

Soms blijkt na verloop van tijd dat de werknemers met een BUSO-achtergrond meer kunnen of meer inzicht hebben dan aanvankelijk gedacht. Soms kan het bedrijf dan ook wat meer van hen verwachten of vragen. Voor zover het kan, probeert het bedrijf hen ertoe aan te zetten om hun eigen grenzen een beetje te verleggen en zich verder te ontwikkelen en hun werkinhoud ook wat te verruimen.

Aandacht voor persoonlijke noden

De persoonlijke noden van werknemers met een beperking komen op het werk naar boven, noden van op het werk en van daarbuiten. Ze functioneren een beetje binnen een eigen comfortzone en maken daarbij niet altijd onderscheid tussen werk en privé, geeft de personeelsverantwoordelijke aan. Ze wordt soms geconfronteerd met persoonlijke financiële kwesties, familiesituaties of gezondheidsproblemen. Voor zover gepast en naargelang hun vraag, fungeert ze dan als klankbord en biedt eventueel ondersteuning. Soms trekken ze een duidelijke grens tussen henzelf en de andere werknemers, soms niet. Sommigen haken af bij sociale evenementen bij voorbeeld als andere collega's samen gaan karten, en sommigen komen zelfs op hun vrije dag liever even naar het werk dan thuis alleen weinig om handen te hebben.

Ervaringen van een werknemer met autisme

Een 23-jarige werknemer met autisme die al ongeveer vier jaar bij het bedrijf actief is, licht zijn ervaringen toe.

Start als BUSO-leerling met ABO-traject in de zagerij-schaverij

Hij begon eerst als BUSO-leerling in het stelsel van de Alternerende Beroepsopleiding (ABO) in de zagerij-schaverij aan een grote machine om hout te schaven. Het ABO-traject nam ongeveer

een jaar in beslag. Hij was verantwoordelijk voor het invoeren van het hout en het instellen van de machine.

“Het ABO-traject ging goed, het vlotte met de collega’s. De werkdruk was ook goed al was het in het begin wel wat lastig. Het was goed dat ik drie dagen kon werken en twee dagen naar school kon om het werk te leren. Het bedrijf vond me goed genoeg en belde me op met de mededeling dat ze me wilden proberen op te leiden in de slijpdienst. Ik denk dat de begeleidende leerkracht van de school ook een goed woordje voor mij heeft gedaan. Hij zei, ik zie u doorgroeien in de slijpdienst, en zo is het begonnen.”

Verdere stap als werknemer in GIBO-traject in de slijpdienst

Hij startte als werknemer in een GIBO-traject, een Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor personen met een arbeidshandicap. Dat gebeurde onder begeleiding van collega’s van Lenzo en met ondersteuning van Synkroon, een gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum (GOB). Op vrijdag kon hij bij de slijpdienst gaan helpen om het werk geleidelijk te leren. Op die dag had zijn vaste begeleider van de schaverij verlof in het kader van een vier-vijfde-werkregeling.

Vaste taak in slijperij volgens interesse en noden

De werknemer werkte ongeveer anderhalf jaar in de slijperij. In zijn job had hij een vaste taak, aangepast aan zijn interesse en zijn vaardigheden. Hij onderhield het gereedschap van de zaagmachines zoals botte messen slijpen, kogellagers vervangen, de vetcartouches van de vetpompen vervangen, enzovoort. Hij stelde een zestal machines in de slijperij in voor het onderhoud van het gereedschap: voor bandzagen, rechte schaafkoppen, profielmessen, cirkelzagen, enzovoort.

Hij kreeg de kans het gereedschap van alle machines en alle bewerkingen geleidelijk te leren. “Er zijn bijvoorbeeld veel verschillende profielen. De voorgaande collega, die ik verving toen hij op pensioen ging, werkte hier vijf jaar en kende nog niet alle profielen. Er zijn profielen die heel weinig voorkomen. Men leidde mij goed op. Ik werk graag met machines en het ging van zelf. De oudere collega’s leggen het ook graag uit, zeker de ploegbaas.”

Er was taakspecialisatie en een taakverdeling in de slijperij om de werknemer met autisme de kans te geven om gefocust te kunnen werken. Twee andere collega’s hielden zich meer bezig met voorbereidend werk. “Ze tekenden een plannetje uit, maakten een mal die ik nodig had, zetten alles klaar en ik deed het slijpwerk. Dat werkte voor mij. Met mijn autisme is het belangrijk dat ik me kan focussen. Er werd ook afgesproken dat ik niet gestoord werd in mijn werk en dat de collega’s mijn chef of anderen aanspraken als ze iets nodig hadden.”

Tevreden met variatie in de slijperij

Eens hij de machines, het gereedschap en de onderhoudsbewerkingen in de slijperij kende, had hij vat op het werk. Het is niet te vergelijken met de flexibiliteit van de houtbewerkingen zelf en variatie in houtpakketten in de zagerij-schaverij.

Toch was het werk in de slijperij nog redelijk gevarieerd. “Ik vond dat interessanter dan het monotone opvolgingswerk in de schaverij. Als je daar de machine hebt ingesteld, is het de hele dag opvolgen, zeker als het grote pakketten hout zijn. In het begin lijkt de dag dan traag vooruit te gaan, al went dat wel. Maar het werk in de slijperij paste me goed en was ook divers en interessant. Ik vind het boeiend om gereedschap van machines te onderhouden. Ik zou wel graag nog meer machines mogen onderhouden. Dat doe ik heel graag. Zoals een as afnemen, maar ander bijkomend werk hoeft niet.”

Omdat hij voordien ook in de zagerij werkte, liet men hem soms toch inspringen als er iemand tekort was aan een machine.

Intussen andere job aan zaaglijn

Ondertussen is in 2018 zijn job gewijzigd en is hij verantwoordelijke van een nieuwe zaaglijn en de alleskunner. Vanuit zijn opleiding van de slijperij kon hij deze machine instellen en de zagen vervangen. Hij ziet ook snel als er iets misloopt en heeft vanuit zijn autisme oog voor detail wat de maatvoering en de kwaliteit van het houtproduct betreft. In de slijperij kwam een ervaren slijper uit een ander bedrijf terecht, na een spontane sollicitatie.

Tevreden met de job en vaste werkstructuur

De werknemer met autisme is ook tevreden dat zijn job en het werk een vaste structuur bieden. “Ik zit niet graag thuis want dan verveel ik me. Ik heb autisme en kom niet zo graag buiten maar hier is een vaste structuur en een vast werkregime zonder ploegenwissels, en dat is heel belangrijk voor mij. Soms blijf ik wat langer na het eigenlijke werk. Tussendoor een verlofdag kan natuurlijk wel deugd doen.”

2.3.5 Evoluties met impact voor de werknemers

Lenzo is van houthandel naar industriële zagerij en schaverij geëvolueerd en kent een gestage groei. Er zal een duurzaam loopbaanbeleid worden ontwikkeld en in de toekomst zullen de werknemers misschien meer moeten kennen en kunnen en met computergestuurde machines en nieuwe producten moeten kunnen werken.

Extra aansturing van werknemers met een beperking in toekomst

Het bedrijf wordt groter en er zullen na de verhuis naar een nieuwe locatie nog extra werknemers worden aangeworven, ook werknemers met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Het contact tussen de werknemers wordt wat afstandelijker, zegt de personeelsverantwoordelijke.

Het bedrijf zal een plan bij het ESF indienen en samen met de vroegere consultant van de Startcentrale Limburg voor sociale economie (zie verder) uitwerken. Het doel is om het loopbaanbeleid nog te specificeren en op maat van de doelgroep uit te werken om te komen tot een duurzaam loopbaanbeleid. Door de groei van het bedrijf is er nood aan duidelijke structuren, communicatie en afspraken en een aanpassing van het onthaal, de functieprofielen en de evaluatiegesprekken. Men wil de begeleiding niet uit het oog verliezen.

Misschien hogere kwalificatievereisten door producten en digitalisering

De kwalificatievereisten voor alle werknemers, ook voor de werknemers met een beperking, zullen in de toekomst misschien toenemen. Misschien zullen zij op een bepaald moment toch meer kennis en inzicht nodig hebben. Dit zal afhangen van de evolutie in opdrachten, bijvoorbeeld de mogelijke toename van de bijkomende productie van bekistingsmateriaal, maar ook de gebruikte machines. Op de duur zullen er ook tweedehands CNC-machines op de markt beschikbaar zijn en zal het bedrijf waarschijnlijk toch meer computergestuurde machines in gebruik nemen. De werknemers zullen dan de orderbonnen bijvoorbeeld digitaal op een scherm kunnen zien en vervolgens kunnen afdrucken.

Modernisering en studie rond nieuw ecologisch product

In 2014 startte het bedrijf een stapsgewijze modernisering.³⁹ Sirris, het collectief centrum van en voor de technologische industrie, hielp met een productiescreening en een studie rond een mogelijk nieuw product.

Het project werd uitgevoerd in samenwerking met vier nieuwe personeelsleden. Zij ondersteunen vandaag de modernisering en leiden de bedrijfsprocessen in goede banen.

Met een jobregistratiesysteem kreeg het bedrijf inzicht in de productie, bezetting en capaciteit. Men zocht ook naar een geschikte planningstool. Om een kortere doorlooptijd te realiseren, werden methoden voor visualisatie en indeling op de werkvloer ingevoerd op basis van de quick response manufacturing-filosofie⁴⁰, zowel voor de bestaande locatie als voor de toekomstige nieuwe productiehal elders. Zo komen de werknemers met deze visualisatie op de vloer in contact.

Tegelijk werd ook een haalbaarheidsstudie voor een nieuw ecologisch product uitgevoerd. De idee was om het houtafval samen te persen tot een ecologisch bouwblok voor tuinstructuren. Voorlopig gaat Lenzo er niet mee door. Er zijn nog uitdagingen inzake assemblage, productieoptimalisatie en de afzetmarkt. Het zou ook de jobinhoud van bepaalde functies veranderen. Het bedrijf kiest ervoor om in eerste instantie de onderneming zelf goed te organiseren.

2.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Lenzo doet beroep op externe instanties voor de ondersteuning van de tewerkstelling en opleiding van de werknemers.

Zo was of is er samenwerking met

- de BUSO-scholen uit de omgeving, de 'Secundaire Scholen Sint-Ferdinand' uit Lummen en Sint-Barbara in Beringen, voor stages en alternerende beroepsopleiding van deeltijds leren en deeltijds werken voor leerlingen met een beperking,
- het gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum (GOB), Synkroon, rond een traject van Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers met een beperking (GIBO), na erkenning van de beperking door de VDAB,
- de VDAB rond trajecten van Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers,
- de provincie Limburg en de Confederatie Bouw rond Leer-ervaar-stage-trajecten (LES) om een betere instroom van leerlingen uit het studiegebied bouw in de bouwsector te

³⁹ <http://www.sirris.be/nl/success-story/haalbaarheidsstudie-en-verreikend-moderniseringstraject-bij-hulsmans>. Sirris biedt bedrijven ondersteuning om technologische innovaties uit te werken, te testen en effectief door te voeren. In samenwerking met experts en met behulp van hightech infrastructuur kan men alle mogelijkheden van nieuwe technologieën verkennen om de juiste keuzes te maken inzake technologie en vermarktbaar producten en diensten.

⁴⁰ Lean manufacturing is geschikt voor hoog-volume, repetitieve omgevingen. Quick response manufacturing (QRM) is het antwoord voor omgevingen met sterk gecustomiseerde producten in kleinere volumes. QRM werd specifiek ontwikkeld voor bedrijven die met kleine productseries werken en een groot aantal productvarianten op de markt brengen. De strategie richt zich op het verkorten van doorlooptijden doorheen het bedrijf, van de ordergave en engineering over de productie tot aan de verzending. QRM staat voor een set van bewezen principes, methodes en tools om de doorlooptijd in te korten doorheen de ganse organisatie. Bijkomende voordelen zijn lagere productiekost, betere klantenservice, kortere levertijd, hogere productkwaliteit, snellere introductie van nieuwe producten, reductie van rework en omzetgroei door een concurrentiëlere marktpositie. <http://www.sirris.be/nl/quick-response-manufacturing>

- bevorderen, en hen te verduidelijken wat leerlingen moeten kennen en kunnen om in een bedrijf te functioneren; dit is een invulling van tegelijk leren en werken;
- Novare⁴¹, een externe opleidings- en begeleidingsorganisatie, rond jobinstructiefiches en coachingopleiding voor machineverantwoordelijken;
 - Woodwize, het opleidingsfonds van de houtsector, voor bijvoorbeeld de opmaak van de jobinstructiefiches,
 - de Startcentrale Limburg, het startcentrum voor sociale economie in Limburg, rond mogelijke subsidiëring, met de bedoeling om duurzame tewerkstelling te creëren voor mensen uit de kansengroepen vanuit ondernemerschap en bedrijfsrealiteit, en dit voornamelijk in de reguliere economie.⁴² De startconsulent is intussen zelfstandig aan de slag gegaan maar adviseert het bedrijf nog altijd.
 - Sirris, het collectief centrum van en voor de technologische industrie, rond een productiescreening en een studie rond een mogelijk nieuw product

Lenzo maakt ook gebruik van diverse subsidiemogelijkheden.

Zo doet het bedrijf beroep op de Vlaams Ondersteuningspremie voor mensen met een arbeidsbeperking (VOP), die het bedrijf automatisch ontvangt voor werknemers met een BUSO-achtergrond. Ze krijgen het eerste jaar een tussenkomst van 40% van het loon, het tweede jaar 30% en dan drie jaar 20%. Voor drie van de werknemers die op 20% gingen terugvallen, vroeg het bedrijf met de hulp van de startconsulent, die het bedrijf begeleidt, een verhoging aan. Er werd bekeken hoe vaak ze afwezig zijn, wat er voor hen moeilijk is en hoe inzetbaar ze zijn. Voor één werknemer die een één-op-één-ondersteuning krijgt in het bedrijf, ontvangt men nu 60%, wat het hoogste is, en voor de andere twee respectievelijk 30% en 35%.

Verder maakt Lenzo ook gebruik van de middelen voorzien voor de Steunzone Genk. Bedrijven die investeren in een afgebakende steunzone (ook wel 'ontwrichte zone' genoemd) kunnen een vrijstelling van 25% van de doorstorting van bedrijfsvoorheffing bekomen, voor een periode van twee jaar per extra arbeidsplaats die als gevolg van deze investering werd gecreëerd en die gedurende ten minste drie jaar (kmo's) of vijf jaar (grote ondernemingen) behouden blijft.⁴³

2.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Lenzo formuleert een aantal vragen en bemerkingen aan de overheid.

⁴¹ Novare is een opleidings- en begeleidingsorganisatie uit Turnhout die zich toespitst op training, coaching en begeleiding op de werkplek. Inzake training legt de organisatie zich toe op training van communicatie- en instructievaardigheden, team- en leiderschapsvaardigheden, gespreksvaardigheden en veerkrachtverhogende vaardigheden. Men geeft ondersteuning bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid op de domeinen van aanwerving, onthaal, opleiding, competentie- en functioneringsbeleid, loopbanen, welzijn, communicatie en tevredenheidsenquêtes. De organisatie helpt ook tools op maat mee te realiseren: tevredenheidsmetingen, organogrammen, polyvalentieroosters, functie- en competentieprofielen, competentiegerichte vacatures en interviewleidraden, onthaalbrochures en checklists, opleidingsplannen, werkinstructiekaarten, functionerings- en evaluatiedocumenten en persoonlijke ontwikkelplannen. <http://www.novare.be/>

⁴² <http://www.socialeconomie.be/onderneming/502>

⁴³ Overheden mogen maatregelen nemen om zones die getroffen worden door zware collectieve ontslagen economisch te ondersteunen. Vlaanderen heeft momenteel twee zones afgebakend, één rond Genk en één rond Turnhout en heeft ook de procedure opgestart om een steunzone rond Zaventem te laten erkennen. www.vlaio.be/maatregel/inhouding-bedrijfsvoorheffing-steunzones

Consistente externe ondersteuning

Het bedrijf vraagt een voldoende consistente en continue externe ondersteuning van andere betrokken organisaties. Zo wisselde het ondersteunend personeel van de VDAB vrij veel en maakte dat de samenwerking voor het bedrijf er niet eenvoudig op.

Consistente financiering door de overheid

Het bedrijf rekent op een consistente en aangehouden subsidiëring van de overheid voor de tewerkstelling en opleiding van werknemers, om het bedrijf voldoende armslag te geven, zoals bijvoorbeeld met de VOP-premie, en om het werk werkbaar te maken. De overheid dient ook bedrijven in hun gewone activiteiten en bij het doorgroeien te ondersteunen, niet enkel met innovatiepremies bij innovatieprojecten⁴⁴, vindt de personeelsverantwoordelijke. “Zonder subsidiëring zou het moeilijk zijn voor Lenzo en zouden we misschien moeten overwegen om te vertrekken of om op buitenlandse werkrachten, bijvoorbeeld uit Polen, beroep te moeten doen. De subsidiëring is noodzakelijk om werknemers met een beperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt voldoende te kunnen begeleiden en opleiden. Het werk stelt aan iedereen hogere eisen, ook aan hen. En met de digitalisering zal dit wellicht toenemen. Willen zij een kans blijven maken op de arbeidsmarkt, dan hebben wij subsidiëring voor hen nodig. Bovendien ontlast hun werk ook het werk van enkele oudere werknemers die zo ook aan het werk kunnen blijven.”

Transparante en eenvoudige toekenning van subsidies

Lenzo vraagt ook meer transparantie in verband met de toekenning van subsidies en een administratieve vereenvoudiging ervan. Het gaat om subsidies voor werknemers in het algemeen, voor 50-plussers en voor werknemers met een beperking of een afstand tot de arbeidsmarkt in het bijzonder. Dat zou misschien met een soort persoonsvolgend systeem kunnen dat het ‘werkverhaal’ of de loopbaan van een persoon volgt. Het zou van bij de aanwerving moeten duidelijk zijn waarop werknemers recht hebben en op welke ondersteuning zij en de onderneming kunnen rekenen.

“De overheid kan vele gegevens van een persoon over diploma’s, loopbaan en genoten subsidies digitaal aan elkaar koppelen en meteen de juiste subsidiëring voorzien zonder dat een werknemer of een bedrijf zelf stappen moeten zetten. Dat zou met een soort persoonsvolgend systeem en budget kunnen. Een persoon zou dan automatisch bepaalde rechten hebben, daar automatisch gebruik van kunnen maken en die ook kunnen meenemen naar een andere werkgever. De VOP-premie is bijvoorbeeld gelinkt aan het rijksregisternummer van de betrokken werknemer. De overheid kan in principe weten dat een werknemer BUSO-onderwijs heeft gevolgd zodat het bedrijf geen diploma’s ter bewijs meer dient op te sturen.”

In dit kader betreft de personeelsverantwoordelijke ook dat de ondersteuning vanuit de diversiteitsplannen is verdwenen. “Nu is de administratieve aanpak te complex en brengt het een te grote werkbelasting voor een bedrijf met zich mee. Een bedrijf moet alle mogelijkheden zelf uitzoeken en zelf aanvragen indienen of moet de betrokken werknemer zelf stappen laten zetten. De VDAB hier in Limburg organiseert maandelijks bijblijfsessies over personeelswerk, over bijvoorbeeld de nieuwe wetgeving omtrent flexibeler werken, en geeft uitleg bij

⁴⁴ De maatregel "innovatiepremie" is de volledige vrijstelling van de premie, toegekend en betaald door een werkgever aan zijn creatieve werknemers, voor het aanbrengen van een nieuw idee uitgevoerd binnen de onderneming. De onderneming betaalt geen sociale bijdrage op deze premie. De werknemer betaalt geen sociale bijdrage en wordt op deze premie niet belast. Deze premie is dus 100 % netto. <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/ondersteuning-en-premies/innovatiepremie>

subsiidiemaatregelen en waar ze kunnen worden aangevraagd. Het vergt echter veel werk om als kleine personeelsdienst dit allemaal zelf op te nemen. Er moeten dan misschien wel afspraken komen omtrent de privacy van een persoon, maar uiteindelijk heeft de overheid al toegang tot veel van die gegevens.”

3 Rodanar Pallets nv, Snaaskerke-Gistel

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Beknopte informatie - Rodanar Pallets nv, Snaaskerke-Gistel

De basisinformatie over het bedrijf

- familiebedrijf, opgericht in 1980
- ontwerp en productie van houten verpakkingen zoals pallets, kisten en kratten, standaard en op maat, voor eenmalig en hergebruik voor sectoren bouw, voeding, glas, logistiek, chemie en andere
- binnen tien werkdagen of just-in-time geleverd met eigen transport of externe transporteurs; palletsstockage voor klanten
- diensten: beheer van palletstromen en palletpool voor klanten, samenwerking met buitenlandse palletproducenten, advies
- stijgende houtprijzen, beperkt houtaanbod, maar toch groei door joint venture met De Backer Pallets nv, Poperinge; elk bedrijf met specifieke productcapaciteit; uitbreiding van actieradius, ontwikkeling van productenaanbod en verbeterde houtaanvoer, onder meer via het water
- via De Backer Pallets betrokken bij Franse groep PGS (Palettes Gestion Services)
- gemeenschappelijke activiteiten: gemeenschappelijke besteldienst, herstelling van pallets en aanbod van tweedehandspallets, samenwerking met beschutte werkplaats voor pallets op maat, waarvan medewerkers door Rodanar-medewerkers worden opgeleid
- keurmerken voor pallets inzake afmetingen, specificaties en houtherkomst
- 45 werknemers bij Rodanar Pallets, waarvan 40 personen in productie; laatste tien jaar uitgebreid; gemiddeld 15 interimmedewerkers; 10 personen in pallethersteldienst
- geen werknemersvertegenwoordiging

De werkorganisatie

- productie: elf automatische productielijnen voor palletproductie, repairpost, palletafwerking en intern transport met heftrucks
- productie grotendeels geautomatiseerd en deels gedigitaliseerd, waarbij machinebedieners na opleiding zelf machines en robots kunnen instellen en omstellen; daarnaast nog enkele eenvoudige werkposten
- één of twee machinebedieners en één heftruckbestuurder per ploeg aan één productielijn; machinebediener: instellen en omstellen, kleine storingen oplossen, preventief onderhoud, controle, opruimen; heftruckbestuurder: aan- en afvoer aan productielijn, opslag, laden van vrachtwagens; verder één productieverantwoordelijke
- visuele werkinstructies op elektronische bedieningspanelen en op bladen met foto's, computeropvolgingsblad per productieorder en schriftelijk meldingsblad voor registratie van productiegegevens en problemen, schaduwboarden voor gereedschap
- machinebedieners kunnen minstens twee machines bedienen
- werkvariatie afhankelijk van producten, hoeveelheden en om te stellen machines
- werkoverleg tussen medewerkers die zelfde machines bedienen
- van dag- naar tweeploegenstelsel overgeschakeld

- handmatig sorteren en herstellen van pallets in hersteldienst; werknemers kunnen roteren

Het personeelsbeleid

- meer gestructureerd personeelsbeleid sinds enkele jaren, vooral inzake instroom via interim en opleiding van aanwezige werknemers en betere communicatie
- 2 midden- en 19 kortgeschoolde arbeiders
- Invoegbedrijf tot 2018 / 2019
- werknemers met andere nationaliteit in productie en bij pallethersteldienst: Albanië, Armenië, Kosovo, Polen, Portugal, Roemenië, Spanje, Somalië en Togo
- oudere werknemers, voorheen ook ondersteund vanuit Ervaringsfonds met fysieke hulpmiddelen, functiewijzigingen en opleidingen
- strengere selectiecriteria voor nieuwe werknemers en interimkrachten sedert enkele jaren
- vereisten: geen specifiek diploma, wel motivatie, attitude en interesse voor techniek; basiskennis Nederlands
- instroom via inhouse interimkantoor, met informatieuitwisseling en nauwe samenwerking tussen interimkantoor en bedrijf
- onthaal en opleiding on the job door collega's en productieverantwoordelijke; langere opleiding bij gerobotiseerde machines; coachingopleiding voor productieverantwoordelijke
- interne technische upgrade opleiding voor productiemedewerkers in samenwerking met externe coach, met extra oog voor veiligheid; ook strengere technische selectie van interimmedewerkers;
- onthaaldocument en registratiedocument voor opleidingen
- leren werken met werktools: visuele werkinstructies, berekeningen, schriftelijk meldingsblad voor productiegegevens en problemen, machinelogboeken
- basisopleidingen rond conflicthantering en mentaliteitsverandering
- jaarlijkse evaluatiegesprekken
- opleidingen online geregistreerd in tool van Woodwize, opleidingsfonds van houtsector
- opleidingsconcept toegepast bij Rodanar Pallets, pallethersteldienst, De Backer Pallets en vestiging van Franse PGS-groep
- inbreng van werknemers in technisch opleidingsprogramma; bij test voor interimmedewerkers; bij opmaak van werktools (meldingsblad), kwaliteitssysteem en machine-omstelmethode; aangemoedigd om suggesties te leveren (bijvoorbeeld uitzicht elektronische bedieningspaneel, gereedschap, houtkwaliteit, werkplekinrichting in pallethersteldienst)
- doorgroeien of veranderen van functie aangemoedigd: bijvoorbeeld van onderhoudsmechanici naar productieverantwoordelijke, van heftruckbestuurder naar machinebediener, van machinebediener van eenvoudige naar geautomatiseerde machines
- ervaringen: investering in opleiding en communicatie loont, interesse van werknemers voor technische upgrade opleiding en voor gebruik van schriftelijk meldingsblad, met extra opleiding jobkansen voor kortgeschoolde en oudere werknemers
- evoluties met impact: in toekomst machinepark verder geoptimaliseerd en interne technische upgrade trainingen voortgezet
- externe ondersteuning: van inhouse interimkantoor; van externe coach bij uitwerking van technisch upgrade opleidingsprogramma en evaluaties; van opleidingscentrum

houtsector bij diversiteitsplan, opmaak van functie- en competentieprofielen, registratie, subsidiëring en aanpassing van opleidingen; opleiding rond conflicthantering

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- vraag naar overheidsmaatregelen voor betere bereikbaarheid van bedrijf voor vrachtvervoer en betere mobiliteit voor werknemers

3.1 De basisinformatie over het bedrijf

Rodanar Pallets ontwerpt en produceert houten verpakkingen. In 2014 ging het bedrijf een joint venture aan met De Backer Pallets uit Poperinge onder de naam RDB Pallets. In de onderstaande tekst schetsen we de belangrijkste informatie over Rodanar Pallets.

Familiaal bedrijf

Het familiebedrijf Rodanar Pallets in Snaaskerke werd opgericht in 1980 door de familie Grauwet. Luc Grauwet is gedelegeerd bestuurder van Rodanar Pallets.

Ontwerp en productie van pallets en houten verpakkingen

Rodanar Pallets ontwerpt en produceert houten verpakkingen zoals pallets, kisten en kratten voor klanten in West-Europa in de sectoren bouw, voeding, glas, logistiek, chemie en andere specifieke markten. In veel sectoren zijn verschillende soorten pallets en kisten onmisbaar voor de logistiek. De houtmaterie weegt voor 70% door in de prijs van transportverpakkingen. Er wordt een verschillende houtkwaliteit gebruikt naargelang de sector. De voedingssector hanteert bijvoorbeeld strenge eisen in verband met de gebruikte houtsoort en wil geen zwarte pallets.

De verpakkingen worden standaard en op maat volgens de vragen van de klant in kleine en grote hoeveelheden geproduceerd. Er kunnen honderden verschillende soorten pallets worden gemaakt. Ongeveer 30% van de productie bestaat uit standaardpallets. Men maakt verpakkingen voor eenmalig gebruik en hergebruik.

De producten worden standaard binnen de tien werkdagen of just-in-time geleverd via een uitgebreid transportnetwerk in eigen beheer of externe transporteurs. Zo is een korte levertijd mogelijk. Ook dringende en onverwachte bestellingen probeert men snel te verwerken. In samenspraak met de klant houdt men pallets op voorraad als de klant geen stockagerruimte heeft.

Diensten aan klanten

Het bedrijf levert ook diensten aan klanten zoals het beheer van de palletstromen en de palletpool van klanten, herlocalisatie van pallets, verhuur, terbeschikkingstelling van gekwalificeerde operatoren in de vestigingen van de klanten, terbeschikkingstelling van materieel zoals plateaus en containers voor een efficiënt verloop van het laden en gratis advies van de bedrijfsexperten.

Rodanar Pallets heeft ook een gespecialiseerd team voor internationale activiteiten en zoekt naar samenwerking met buitenlandse palletproducenten. Het team kan audits uitvoeren in vestigingen van internationale klanten met het oog op hun palletbehoefte, de optimalisatie van de palletstromen en de rationalisatie van de palletmodellen.

Stijgende houtprijzen

Vanaf eind 2013 werd Rodanar Pallets geconfronteerd met de gevolgen van stijgende rondhoutprijzen. Er is een grote vraag naar hout op stam maar een beperkt aanbod in Europa. Houtige biomassa wordt ook meer gebruikt voor het opwekken van duurzame energie en wereldwijd stijgt de vraag naar hout en houtproducten. Onder andere China, India en Vietnam importeren in toenemende mate naald- en loofhoutstammen uit Europa. Maar ook de sluiting van de Russische fruitmarkt bracht problemen met zich mee. Veel transportbedrijven wilden geen hout meer in België leveren omdat ze geen fruit meer op hun terugweg konden meenemen. De zagerijen rekenden de prijsverhoging van de houten paletlatten aan Rodanar Pallets door.

RDB Pallets, joint venture met De Backer Pallets uit Poperinge

In de voorgaande context ontstond in 2014 een joint venture onder de naam RDB Pallets van Rodanar Pallets nv, Snaaskerke, en De Backer Pallets nv, Poperinge. Dit bedrijf was voorheen de belangrijkste concurrent van Rodanar Pallets in West-Vlaanderen.

Men wil samen grotere groeimogelijkheden realiseren en de klanten voordelen bieden inzake single point of contact, inkoopcondities, productiesnelheid, flexibiliteit, schaalvergroting en leveringstermijnen. RDB Pallets is de nieuwe Belgische marktleider binnen de houten verpakkingindustrie en breidt de actieradius uit naar Frankrijk, Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk dat te kampen heeft met een groot houttekort voor de productie van pallets. Het productenaanbod wordt verder ontwikkeld.

De Backer Pallets is een filiaal van de Franse groep PGS (Palettes Gestion Services), opgericht in 1993. De samenwerking met Rodanar Pallets past binnen de internationale groeistrategie van de groep die al over een uitgebreid Europees netwerk van productie- en herstellingssites beschikt en die de strategische ligging van België wil benutten voor de export van pallets naar het Midden-Oosten, Afrika en Azië.

De joint venture heeft een omzet van zestig miljoen euro, veertien palletproductielijnen, zeventig ladingen per dag, meer dan tien miljoen pallets per jaar en meer dan 120 medewerkers. RDB Pallets was Trends Gazelle in 2016.

De samenwerking heeft de groei van beide bedrijven versneld. In 2016 is er een serieuze groei en uitbreiding van Rodanar Pallets geweest. Het aantal werknemers nam toe. Ook de verbeterde houtaanvoer speelt een rol. Zo komt er meer hout uit Litouwen via Riga sinds Rusland de grenzen sloot. De bedrijven organiseren nu samen transport over het water in plaats van over de weg. Het hout wordt in Zeebrugge gelost en verlaad van 40 naar 24 en 16 ton. Van twee worden er drie trailers gemaakt en vervoerd naar Poperinge en Snaaskerke.

Gemeenschappelijke besteldienst

Er is een gemeenschappelijke besteldienst voor Rodanar Pallets en De Backer Pallets. Volgens een interne planning wordt bepaald in welke vestiging de producten worden geproduceerd. De beide bedrijven hebben elk een capaciteit voor bepaalde producten en er is dus sprake van een zekere productspecialisatie.

Operationeel was het een uitdaging om een gelijke afwerkingskwaliteit te garanderen. Iedere vestiging had zijn visie op kwaliteit, de klanten van De Backer Pallets stelden hogere kwaliteitseisen en de machines bij De Backer Pallets waren ook gesofistikeerder dan bij Rodanar Pallets. Intussen leveren beide vestigingen een gelijke kwaliteit.

Herstelling van pallets en aanbod van tweedehandspallets

Sinds 2016 is de dienstverlening van RDB Pallets op een aparte site uitgebreid met een ophaal- en hersteldienst voor pallets en een aanbod van kwalitatieve tweedehandspallets. Men neemt de pallets van de klanten van beide bedrijven terug. Ze gaan niet noodzakelijk terug naar de oorspronkelijke klanten die vaak nieuwe pallets verkiezen maar worden voor andere toepassingen gebruikt.

De hersteldienst inspecteert, sorteert en herstelt gebruikte pallets met nieuwe onderdelen aan een voordelige prijs, conform de wetgeving. Er is een ruime stock van tweedehandspallets van verschillende afmetingen.

RDB Pallets stimuleert zo de recyclage van houten verpakkingen en levert een bijdrage aan het milieu en aan de circulaire economie. De dienst is ook een troef om nieuwe klanten aan te trekken. Vanaf november 2016 nam de hoeveelheid te sorteren en herstellen pallets sterk toe.

Samenwerking met beschutte werkplaats

Rodanar Pallets besteedt sinds 2000 de productie van pallets op maat uit aan OptimaT, een beschutte werkplaats voor mensen met een arbeidshandicap, in Lichtervelde. Er werken zeventig tot tachtig personen, hoofdzakelijk voor Rodanar Pallets, met een hoogtechnologisch machinepark.

Rodanar Pallets stuurt en volgt de werkzaamheden op om aan de strenge kwaliteitseisen te voldoen. Medewerkers-monitoren van Rodanar Pallets zorgen voor de opleiding van de medewerkers. Het werk in de houtbewerkingsafdeling is arbeidsintensief. Er worden gemiddeld 480 pallets per dag per medewerker gemaakt. De medewerkers moeten een testfase van veertien dagen doorlopen en kunnen verder groeien. Als ze bijvoorbeeld het attest van heftruckbestuurder behalen, kunnen ze bij ziekte of vakantie van een collega die taak uitvoeren.

Ook De Backer Pallets uit Poperinge werkt al jaren samen met een beschutte werkplaats waar ongeveer dertig mensen werken.

Bedrijfsculturen beïnvloeden elkaar

Beide bedrijven hebben een andere bedrijfscultuur en een topmanager met een andere focus. Zo is de topmanager van Rodanar Pallets technisch onderlegd maar oorspronkelijk uit de aankoop en verkoop afkomstig. De topmanager van De Backer Pallets heeft altijd in de productie gestaan. Ze vullen elkaar nu met hun diverse aandachtspunten aan. Bij de fusie werden bepaalde ideeën wederzijds overgedragen. De kwaliteitsaanpak was al meer aanwezig bij De Backer Pallets en beïnvloedde die bij Rodanar Pallets en de kijk op opleiding bij Rodanar Pallets beïnvloedde de aanpak bij De Backer Pallets.

Kwaliteitsstandaarden en duurzaamheid

De pallets beantwoorden aan het EPAL-keurmerk⁴⁵ dat palletafmetingen en -specificaties vastlegt en het PEFC-keurmerk⁴⁶ dat garandeert dat het hout uit verantwoord beheerde bossen afkomstig is. Het hout kan ook de fytosanitaire thermische behandeling ondergaan volgens de International Standards of Phytosanitary Measures 15-norm wat voor export naar de meeste niet-Europese landen noodzakelijk is. In zes droogovens worden de producten een half uur op een

⁴⁵ European Pallet Association.

⁴⁶ Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes.

kerntemperatuur van 56°C verwarmd. Het houtafval wordt in biomassaverbrandingsinstallaties voor de droogkamers gebruikt.

Verder hebben beide bedrijven fotovoltaïsche zonnepanelen voor de productie van elektriciteit.

Personeel

In 2017 zijn er 45 medewerkers bij Rodanar Pallets in Snaaskerke tewerkgesteld, waarvan ongeveer 40 in de productie. Het personeelsbestand is de laatste tien jaar uitgebreid. Via een inhouse uitzendkantoor zijn er ook uitzendkrachten in de onderneming aan de slag, gemiddeld ongeveer 15 personen. Er werken tien personen in de palletherstel- en tweedehandspalletdienst.

Bij een externe vaste transporteur werken acht mannen en twee vrouwen in het wegtransport. Er werken geen vrouwen in de houtstapelloods en in de productie bij Rodanar Pallets waar het werk fysiek redelijk zwaar is.

De Backer Pallets is groter van omvang dan Rodanar Pallets, met ongeveer 80 werknemers.

Sociaal overleg

Er is geen werknemersvertegenwoordiging bij Rodanar Pallets in Snaaskerke.

3.2 De werkorganisatie

We schetsen de werkorganisatie aan de automatische productielijnen en de eenvoudiger werkposten bij Rodanar Pallets.

Productie-activiteiten

Bij Rodanar Pallets worden de aangevoerde houten latten in een stapelloods opgeslagen. Heftruckbestuurders rijden daarna de stapels latten tot bij de productielijnen.

Het bedrijf beschikt over elf automatische productielijnen die 25.000 pallets en kratten per dag of vier miljoen per jaar kunnen produceren. Aan een repair post controleert een medewerker afgekeurde pallets en herstelt ze, indien mogelijk.

Verder zorgt het bedrijf voor palletafwerking zoals brandmerken, verven en chanfreineren, dat wil zeggen kantafschuining en hoekafschuining. Het hout wordt behandeld volgens de wensen van de klant om hygiëne- en kwaliteitseisen: drogen of warmtebehandeling en houtverduurzaming tegen schimmelvorming.

De afgewerkte, gestapelde pallets worden door de heftruckbestuurders van de productielijnen weggevoerd naar de opslagloods en daarna naar de vrachtwagens voor verzending.

Productie grotendeels geautomatiseerd en deels gedigitaliseerd

Tot voor enkele jaren legden werknemers latten en balken manueel in de machines. Deze werknemers waren het 'handlangerstype', vaak allemaal stevige personen of 'kleerkasten', geeft de productieverantwoordelijke aan. Er was enkel een start- en stopknop op de machines. Nu zijn er nog twee tot drie dergelijke werkposten waar eenvoudiger taken worden uitgevoerd.

Aan een dergelijke eenvoudige werkpost legt de machinebediener de latten manueel naast elkaar op de machine. Via een transportband worden ze naar een robot gebracht die ze in de juiste positie plaatst. Verderop legt de operator de latten manueel in de machine die dwars op de andere latten worden bevestigd. De machine slaat de nagels in de latten en de afgewerkte pallet wordt

machinaal op andere afgewerkte pallets gestapeld. De machinebediener kan de machine voor een andere soort pallet instellen en de snelheid van de band bepalen.

Het bedrijf maakt intussen gebruik van de nieuwste computergestuurde machines met PLC-sturing met een constante kwaliteit en diverse controlepunten in de productieketen. De procedures zorgen ervoor dat de kwaliteit van de gerealiseerde pallets een constant hoog niveau haalt. Het aantal geproduceerde pallets wordt automatisch geteld. Bij een aantal machines plaatsen robots de latten en halve pallets in de machine. De robots, afkomstig uit de auto-industrie, leveren niet meer zo nauwkeurig werk maar in de palletproductie stelt dat geen probleem.

Een deel van de vroegere werknemers kon op de eenvoudiger werkposten blijven werken. Er vloeiden geen werknemers af maar ze werden opgeleid om de nieuwe machines te leren bedienen. Het bedrijf nam uiteindelijk ook nog extra werknemers aan.

Productiefuncties en taken

In de productie werken ongeveer veertig personen in een tweeploegenstelsel. Per ploeg zijn aan de elf productielijnen telkens één of twee machinebedieners en een heftruckbestuurder actief.

De machinebedieners zijn verantwoordelijk voor het instellen en bedienen van de geautomatiseerde productielijnen en het instellen van de robots per pallettype. Ze zijn betrokken bij de omstelling. Ze moeten machinestilstanden tot een minimum beperken en noteren storingen met hun frequentie en reden van stilstand. Ze voeren kleine preventieve onderhoudstaken uit op de machines, controleren de afgewerkte producten zodat ze aan de productietekening en kwaliteitsvereisten beantwoorden en ruimen hun werkplek op. De machinebediener kan signaleren dat er veel houtafval en schaafsel bij een machine ligt en een pauze vragen om het op te ruimen.

De heftruckbestuurders zorgen ervoor dat de productielijnen voldoende voorraad latten en de juiste materialen hebben. Ze zijn ook verantwoordelijk voor de opslag en het laden van de afgewerkte producten. Ze plaatsen de afgewerkte pallets voor verzending in vrachtwagens met zeilen. De stapeling moet nauwkeurig gebeuren om zoveel mogelijk pallets op één vrachtwagen te kunnen vervoeren. De heftruckbestuurders zetten hun initialen op de opgeladen palletstapels zodat men kan controleren wie ze geladen heeft.

De productieverantwoordelijke kan een aantal zaken van de productiemachines van op afstand van op het bureau wijzigen. Voorheen moest hij elke wijziging op de machines in de productie zelf ingeven. Bij grotere problemen doen de werknemers een beroep op hem. Hij is het aanspreekpunt voor de productieafdeling. Hij communiceert dagelijks met de verantwoordelijken van aankoop, logistiek, transport en onderhoud; stuurt het hele productieteam aan en staat ook in voor hun interne opleiding en coaching. Hij speelt ook een sleutelrol in de communicatie van de directie naar de werknemers toe. Omdat hij zelf uit de productie doorgroeit is, is er een sterke band tussen hem en de werknemers, geeft hij aan.

Werkinstructies en visuele tools

De werknemers kunnen op de elektronische machinebedieningspanelen zien wat ze produceren en wat de volgende productie wordt en deze voorbereiden.

Het bedrijf voorziet ook visuele werkinstructies en opvolgingsbladen. Enkele voorbeelden:

- In de stapelloods zijn er afbeeldingen met foto's met werkinstructies over de manier waarop de heftruckbestuurders de latten wel en niet moeten stapelen. Over de ene foto is er een rood kruis te zien, op de andere foto een groen vinkje, wat aangeeft hoe het niet en wel moet.
- Bij de elektronische bedieningspanelen aan de productiemachines zijn er werkinstructies met een afbeelding van het soort pallet dat er moet gemaakt worden. Er is ook een map met geplastificeerde instructiebladen. Een voorbeeld is de gerichte instructie van de 'twee minuten-activiteit' van bijvoorbeeld het smeren van een onderdeel.
- De machinebedieners gebruiken een computeropvolgingsblad van het productieorder en een schriftelijk meldingsblad waar ze de productiegegevens en eventuele belangrijke problemen op melden. Deze informatie is belangrijk voor de volgende ploeg en het productiebeheer.

Er zijn ook schaduwborden naast de werkplekken waar alle gereedschap duidelijk zichtbaar omhoog hangt.⁴⁷

Werkvariatie en inzetbaarheid

Er is een min of meer vaste machinebezetting. De machinebedieners kunnen elk minstens twee machines bedienen en eventueel over deze werkposten roteren. Het is de bedoeling dat ze zich het werk eigen maken en dat ze met een zeker 'ownership' aan deze werkposten optreden.

De werkvariatie hangt verder af van de soorten producten en de omstellingen aan de machines. Bij sommige machines liggen er metalen blokjes in groeven om de palletmaat en de plaatsing van de latten aan te geven. De omstelling van deze machines vergt meer tijd en hier wordt een grotere batch van steeds dezelfde pallets gemaakt. Er zijn enkele oudere machines waar het zelfde type pallet gedurende twee tot drie maanden wordt geproduceerd. Er zijn andere machines waar soms twee tot drie keer per dag van palletproductie wordt gewisseld en waar op veertien dagen tijd een volledig palletgamma wordt geproduceerd.

Werkoverleg

Er is werkoverleg tussen de medewerkers die dezelfde machines bedienen maar geen tussen alle productiemedewerkers omdat ze allen meer specifieke taken uitvoeren. De machines staan door hun omvang in de productieruimtes ook vrij ver uit elkaar. De productieverantwoordelijke houdt het overzicht over alle werkoverleg.

Ploegenwerk

Door de groei van het bedrijf schakelde men de laatste tien jaar over van een dagploeg naar een tweeploegensysteem voor de werknemers.

Tweedehands pallets sorteren en herstellen

Bij de pallethersteldienst worden de te herstellen en tweedehandspallets handmatig gesorteerd. De onbruikbare pallets worden naar andere bedrijven afgevoerd voor vermaling, eventueel voor biomassaverbranding.

⁴⁷ Binnen een 5S georganiseerde werkplek hebben alle materialen een vaste plaats en zijn overbodige materialen afwezig. Schoonmaakmaterialen en gereedschap zijn tools die vaak geen vaste plaats hebben. Een schaduwbord zorgt ervoor dat deze op vaste plaats op de werkplek hangen of liggen. De schaduwen op de borden zijn visueel door de kleuren en het valt op als een onderdeel niet aanwezig is. Voor de werknemers werkt het overzichtelijk en zij verliezen geen tijd met het zoeken naar de juiste materialen.

Er zijn enkele repairwerkplekken met werkbanken uitgerust met een handzaagmachine en spijkerpistool. De werknemers zagen slechte palletstukken weg, maken slechte planken los en zorgen voor een betere bevestiging. Het is fysiek redelijk zwaar werk met veel hef- en tilwerk.

De ploeg bestaat uit tien personen. Ze werden zo opgeleid dat ze voor elkaar kunnen inspringen. De opleiding gebeurde ook onder begeleiding van de externe coach die een opleidingsprogramma voor Rodanar Pallets en De Backer Pallets uitwerkte.

Versillende werknemers hier zijn van buitenlandse origine: Armenië, Kosovo, Polen en Roemenië. Het is niet zeker dat zij zouden kunnen doorgroeien naar een job bij Rodanar Pallets door hun gebrek aan kennis van het Nederlands en aan andere competenties. Het is niet altijd makkelijk om te communiceren. De verantwoordelijke heeft bijvoorbeeld het mobiele telefoonnummer van de vriendin van één van de medewerkers die desnoods een vraag in het Engels voor haar anderstalige vriend in zijn taal vertaalt.

3.3 Het personeelsbeleid

Gelijktijdig met de groei van het bedrijf, de joint venture met De Backer Pallets, de invoering van de pallethersteldienst en de geautomatiseerde machines koos Rodanar Pallets voor een meer gestructureerde aanpak van het personeelsbeleid inzake rekrutering, onthaal en opleiding en de betrokkenheid van de werknemers bij initiatieven op de werkvloer.

3.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

Rodanar Pallets heeft relatief veel kortgeschoolde werknemers en werknemers met een andere nationaliteit. Veel werknemers stromen in via interim.

Kortgeschoolde werknemers

Twee arbeiders hebben een diploma secundair onderwijs. Negentien arbeiders hebben enkel een diploma lager secundair onderwijs en zijn kortgeschoold.

Vroeger invoegbedrijf

Rodanar Pallets was voorheen een invoegbedrijf dat tewerkstellingsmogelijkheden bood aan kansengroepen. Dit statuut eindigt in 2018 / 2019.⁴⁸

Andere nationaliteiten

Bij Rodanar Pallets zijn ook enkele werknemers van andere origine aan de slag. Het gaat om ongeveer negentien nationaliteiten waaronder personen uit Albanië, Kosovo, Polen, Portugal, Roemenië, Spanje, Somalië en Togo. In de regio Oostende verblijven volgens de productieverantwoordelijke vaak mensen die daar stranden en die voor de lokale bedrijven een arbeidsreserve vormen. Zij spreken wel weinig Nederlands of Engels en hun kwalificatieniveau is niet altijd zo hoog.

⁴⁸ Invoegbedrijven zijn ondernemingen die bereid zijn kansengroepen een duurzame tewerkstelling te garanderen met aandacht voor opleiding en begeleiding in een arbeidsomgeving waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat. (Bron: <http://www.socialeconomie.be/invoegbedrijven>)

Oudere werknemers

Het bedrijf heeft ook aandacht voor oudere werknemers. Het maakte in het verleden gebruik van het Ervaringsfonds om het werk voor oudere medewerkers met fysieke hulpmiddelen lichter te maken. Men biedt ook de mogelijkheid om nieuwe ervaringen op te doen door middel van een functiewijziging en opleidingen.

Er worden af en toe zelfs oudere werknemers aangeworven. Een oudere werknemer van 59 jaar werkt al drie jaar in het bedrijf hoewel hij het niet makkelijk had om een nieuwe vaste job te vinden. Hij werkte voordien in de visindustrie waar de werkomstandigheden minder gunstig werden voor zijn gezondheid. Na een interimperiode kon hij bij Rodanar Pallets rekenen op een vast contract. Hij behaalde ook een attest als heftruckbestuurder en kan zo ook voor deze taken worden ingezet.

Motivatie, attitude en interesse voor techniek

Enkele jaren geleden zocht men nieuwe machinebedieners toen er geautomatiseerde machines met PLC-sturing werden ingevoerd. De medewerkers die voorheen in het bedrijf werkten, waren meer het type kortgeschoolde 'handlangers' die vooral veel fysiek werk deden. Omwille van de automatisering zocht men medewerkers met iets meer competenties maar deze waren op dat ogenblik niet meteen te vinden. Zelfs met een vol orderboek moest het bedrijf sommige machines stilleggen omdat men geen machinebedieners vond. Er werd besloten om met een externe coach voor de aanwezige werknemers een interne technische upgrade opleiding uit te werken.

Intussen moeten nieuwe werknemers aan strengere selectiecriteria beantwoorden, ook medewerkers die via het interimkantoor in het bedrijf terecht komen.

Het bedrijf vraagt geen specifieke studievereisten van nieuwe machinebedieners en heftruckchauffeurs: geen technisch diploma of diploma secundair onderwijs. Men selecteert op talent en vaardigheden. Ook de nationaliteit is niet belangrijk.

Belangrijk zijn de motivatie en de attitude van de kandidaten: op tijd komen; aanwezig zijn; de handen uit de mouwen steken; willen werken; interesse hebben in techniek; taken nauwgezet afwerken met aandacht voor detail, orde, netheid en veiligheid en goed communiceren. Er wordt verwacht dat de kandidaten een zekere basiskennis van het Nederlands hebben. De verdere technische opleiding wordt intern in het bedrijf voorzien. Nieuwe heftruckbestuurders moeten ervaring met een heftruck hebben en een attest voorleggen dat ze met een heftruck kunnen en mogen rijden.

Instream via inhouse interimkantoor

Het bedrijf doet vaak beroep op interimkrachten en werkt nauw samen met een inhouse interimkantoor. Veel werknemers stromen in via het interimkanaal.

Men vindt het belangrijk dat het bedrijf en het interimkantoor 'dezelfde taal' spreken en wisselt voortdurend informatie uit. Een verantwoordelijke van het interimbureau is elke dinsdag in het bedrijf aanwezig. Zij leidt de kandidaten in de productie rond en peilt naar hun eerste reacties. Elke vrijdag kunnen de interimmedewerkers met vragen bij haar terecht. Sommigen hebben minder schroom om aan haar vragen te stellen dan aan de productieverantwoordelijke. Ze begeleidt hen ook bij andere zaken. Zo zocht ze samen met een Roemeense werknemer naar een woning.

Het interimkantoor maakt een overzicht van de geplande onthaalsessies. Het bedrijf geeft het interimkantoor wekelijks een lijst van de interimmedewerkers die intern in opleiding zijn en wat hun (technische) resultaten zijn. Bij goede resultaten biedt het bedrijf hen een vast contract aan.

Bij De Backer Pallets in Poperinge is een gelijkaardige aanpak van onthaal en opleiding van interimmedewerkers voorzien.

3.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers

Het bedrijf heeft aandacht voor het onthaal en de opleiding en coaching van de werknemers.

Onthaal en opleiding door peter-collega's en productieverantwoordelijke

Rodanar Pallets streeft naar stabiliteit, een goede teamgeest en een goede verstandhouding onder de werknemers en korte communicatielijnen, geeft de productieverantwoordelijke aan.

Nieuwe werknemers krijgen opleiding on the job over de producten, de verwachte kwaliteit en de machinebediening zoals het instellen, omstellen, smeren en onderhouden van de machines. Bij de complexere gerobotiseerde machines duurt de opleiding langer. De productieverantwoordelijke en peter-collega's die hiervoor vrijgemaakt zijn, zorgen voor de begeleiding.

Coachingopleiding voor productieverantwoordelijke

De productieverantwoordelijke volgde een managementprogramma, coördineert de opleiding en coaching van de medewerkers en stuurt de medewerkers aan die de nieuwe werknemers begeleiden.

Interne technische upgrade opleiding met externe coach

Twee tot drie jaar geleden schakelde het bedrijf de externe zelfstandige coach, Jan De Visschere, van Devicoaching in⁴⁹, die een eigen ontwikkeld opleidingsconcept rond kerntaken, ownership en communicatie introduceerde.

Het bedrijf vond toen geen nieuwe machinebedieners en besloot voor alle eigen werknemers een interne technische upgrade opleiding on the job te organiseren, samen met de externe coach.

Er werd een aantal functie- en competentieprofielen uitgeschreven, ook in samenwerking met Woodwize, het sectorfonds van de houtsector. De profielen boden inspiratie voor de opleidingsprogramma's, mee uitgewerkt door de externe coach.

Met de opleiding wilde Rodanar Pallets meerdere zaken bereiken:

- de competenties van de werknemers verhogen om met de geautomatiseerde machines leren om te gaan en om meer verantwoordelijkheden en 'ownership' op de werkplek leren op te nemen: 'van doeners naar meer denkers';
- de inzetbaarheid van de medewerkers en de flexibiliteit van het bedrijf verhogen;
- een strengere technische selectie van interimkandidaten door het interimkantoor realiseren en het niveau van de instromende interimmedewerkers verhogen door gebruik van een aangepaste test;
- een gelijkaardige werkwijze in de productie bij Rodanar Pallets en De Backer Pallets introduceren, bijvoorbeeld wat betreft de afwerking van de pallets.

Het potentieel van de aanwezige werknemers wordt zoveel mogelijk benut en hun autonomie wordt een stuk vergroot. Er wordt ook naar gestreefd dat de medewerkers mee zouden denken over wat er in de productie gebeurt. Men hield rekening met de bemerkingen van de medewerkers

⁴⁹ <http://www.devicoaching.be/>

bij de uitwerking van deze opleiding. Er werd een onthaaldocument opgemaakt en een document waarop de opleidingen kunnen worden geregistreerd.

In het programma wordt ook extra tijd vrijgemaakt voor opleiding rond veiligheid.

Het nam ongeveer twee jaar in beslag om alle medewerkers aan het technische upgrade opleidingsprogramma te laten deelnemen.

Leren werken met werktools

Er werden ook hulpmiddelen uitgewerkt waarmee de productiemedewerkers leerden werken, om de betrokkenheid op de werkplek te vergroten en de communicatie te verbeteren.

- Ze leerden werken met visuele werkinstructies met foto's, afbeeldingen, symbolen en tekeningen. Grafieken per machine geven aan hoe men die week gewerkt heeft.
- Ze leerden berekenen hoeveel hout er nodig is om een bepaalde pallethoeveelheid te produceren.
- Ze leerden gebruik maken van een schriftelijk meldingsblad waarop ze productiegegevens of zaken kunnen vermelden zoals dringend op te lossen productieproblemen, bemerkingen bij een onduidelijke tekening of technische problemen als gevolg van machineslijtage. Het document is in het Nederlands opgesteld maar de medewerkers mogen bemerkingen op de eigen manier of in de eigen taal noteren. De verantwoordelijken weten dan dat ze de medewerkers moeten aanspreken en kunnen de informatie doorgeven aan de technische dienst en de onderhoudsdienst. De informatie van de meldingsbladen wordt geregistreerd in de computer ter ondersteuning van het productiebeheer en de ploegenwissels.
- De medewerkers leerden machinelogboeken gebruiken waar ze zaken van de machines in kunnen opschrijven.
- De productieverantwoordelijke hangt een overzicht uit van de vermelde zaken die moeten gebeuren en van de zaken die al aangepakt zijn.

De productieverantwoordelijke maakt aan de hand van de machinegegevens uiteindelijk dagelijks automatisch een verslag van welke en hoeveel pallets op welke machines zijn geproduceerd en wat het rendement is. De door de machinebedieners met de hand ingevulde formulieren kunnen ter controle worden gebruikt.

Basisopleidingen rond conflicthantering en mentaliteitsverandering

Woodwize, het sectorfonds van de houtsector, voorzag ook basisopleidingen rond sociale vaardigheden zoals conflicthantering en mentaliteitsverandering bij Rodanar Pallets en De Backer Pallets. Deze werden op vraag van de bedrijven in aangepaste modules aangeboden wat de opgeleide werknemers geleidelijk vertrouwen en 'ownership' gaf. Men laat de werknemers ook de kans om vragen te stellen en de opleiding aan te passen. De bedoeling is om de werknemers in de opleiding mee te hebben zonder hen te overdonderen of te bruskeren.

Opleidingen geregistreerd

Via het online COMPAS-project van Woodwize kan Rodanar Pallets alle opleidingen registreren zodat men ook kan zien welke werknemer welke opleidingen heeft gevolgd en welke kennis en vaardigheden al heeft. Het bedrijf kan een deel van de loonkost via subsidies van het centrum recupereren als de werknemers intern worden opgeleid. Het centrum houdt het bedrijf regelmatig op de hoogte van nieuwe opleidingen die vanuit de markt worden opgestart.

Evaluatiegesprekken

Het bedrijf startte twee tot drie jaar geleden ook met jaarlijkse evaluatiegesprekken, al is er doorheen het jaar veel directe communicatie. De productieverantwoordelijke en de externe coach sturen de gesprekken.

De eerste keer werden de werknemers bij de evaluatiegesprekken uitgebreid gepolst over hun werk en toekomstverwachtingen, ook met het oog op de nieuwe opleidingsaanpak, de technische upgrade opleiding en het ownership op de werkplek. De motivatie van de medewerkers en de productiecijfers verbeterden, tot tevredenheid van de directie, stelt de productieverantwoordelijke. Door de groei in 2016 was er op een bepaald moment iets minder aandacht voor evaluatie en opvolging bij de opleiding maar dit wordt terug opgenomen, geeft de productieverantwoordelijke aan.

Opleidingsconcept verder verspreid

Het opleidingsconcept werd door de externe coach ook toegepast voor de opleiding van de werknemers van de pallethersteldienst en van de werknemers van De Backer Pallets. Voorheen bestond bij dit bedrijf iets minder aandacht voor opleiding. Zo moesten de machinebedieners een ISO 9001-document aan hun machine invullen maar ontbrak er voldoende opleiding.

De opleiding werd aangepast aan de organisatie van De Backer Pallets. Zo zijn hier vier productielijnen met meer geïntegreerde machineonderdelen. De dekselmachine die de bovenste latten op de palletonderheft plaatst, is bijvoorbeeld geïntegreerd in de lijn. Er werken drie tot vier personen aan een lijn die de verschillende taken moeten kunnen afhandelen. De werknemers en ploegchef treden ook op als heftruckbestuurder. Men verwacht een grotere polyvalentie van de werknemers. De ploegbaas is iets hoger geschoold en de andere werknemers zijn iets kortergeschoold. Er werkt ook een aantal werknemers, afkomstig uit Noord-Frankrijk.

Intussen heeft de externe coach het opleidingsconcept ook toegelicht bij de PGS-groep in Frankrijk, waarvan De Backer Pallets deel uitmaakt, en zal het in één van de vestigingen van PGS worden toegepast.

3.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers

De werknemers worden bij de gang van zaken in het bedrijf betrokken en aangemoedigd om verder door te groeien.

Inbreng in technisch opleidingsprogramma en bij opmaak werktools

Het opleidingsprogramma werd uitgewerkt rekening houdend met de bemerkingen van de aanwezige machinebedieners en wordt nog steeds verder vorm gegeven in overleg met de werknemers. Tijdens de evaluatiegesprekken kunnen de medewerkers hun bemerkingen ook te berde brengen. Zo kan men nagaan of alle medewerkers alles begrijpen. Hun nuttige bemerkingen werden en worden in de werkinstructies en het opleidingsprogramma opgenomen. Zo dragen ze bij tot het ongoing opleidingsproces in het bedrijf.

De test voor de interimmedewerkers werd door de eigen productiemedewerkers uitgetest.

Het format van het schriftelijke meldingsblad aan de machines werd herwerkt in overleg met de werknemers zodat het meer bruikbaar is.

Inbreng bij kwaliteitssysteem en machine-omstelmethode

De productieverantwoordelijke gaf de impuls tot de implementatie van het 5S-project. Motto is dat gevaren opruimen gelijk staat aan ongevallen voorkomen. Het van oorsprong Japans kwaliteitssysteem 5S is een methode om orde en netheid op de werkvloer te creëren en te behouden door gebruik te maken van visuele hulpmiddelen als markeringen, tekeningen, foto's en logo's.⁵⁰ Zo wordt het eenvoudiger om defecten en afwijkingen op te sporen, kunnen dankzij verbetervoorstellen afwijkingen vermeden worden en de machineombouw en de productiviteit verbeteren.

De werknemers werden bij de invoering van het systeem betrokken. Zij waren vragende partij om aan dit project mee te werken omdat ze weerkerende problemen, die tot ergernis leidden, wilden aanpakken.

De productieverantwoordelijke wil nu met de inbreng van de medewerkers vervolgens focussen op de introductie van de SMED-methode, de Single-Minute Exchange of Die⁵¹, een methode uit de lean manufacturingfilosofie voor het snel omstellen van een productieproces en het reduceren van stilstand.

Werknemers leveren suggesties

De werknemers worden aangemoedigd om suggesties te leveren, eventueel ter verbetering van zaken, en doen dat inderdaad. Enkele voorbeelden:

- Op vraag van de productiemedewerkers zijn de elektronische bedieningspanelen van de geautomatiseerde machines eenvoudiger gemaakt, onder meer met afbeeldingen in plaats van tekstuele aanwijzingen.
- Aan één van de meer eenvoudige machines met manuele latteninvoer vroeg de machinebediener een ijzeren grijpstok zodat hij de lattenaanvoer vooraan aan de opstelling makkelijker vlot kan trekken in plaats van een hamer te moeten gebruiken.
- Een machinebediener verkreeg een betere houtkwaliteit nadat hij kloeg over productuitval. Door inbreng in het opleidingsprogramma door de medewerkers kon de aankoopdienst trouwens overtuigd worden om algemeen voor een betere houtkwaliteit te kiezen in plaats van vooral rekening te houden met de prijs, wat ook de uitstraling van het bedrijf naar de klanten toe ten goede kwam.
- De werkplekken bij de palletherstedienst zijn ingericht in overleg met de daar aanwezige werknemers.

Doorgroeien of veranderen van functie aangemoedigd

De werknemers worden eveneens aangemoedigd om door te groeien of een andere functie te bekleden. Enkele voorbeelden:

- De productieverantwoordelijke startte tien jaar geleden na zijn studies bij Rodanar Pallets als onderhoudsmechanicien en evolueerde on the job tot zijn huidige functie.
- Een heftruckbestuurder die te veel stress ondervond en al naar een andere job zocht, kon overschakelen naar de functie van machinebediener en springt af en toe nog bij als heftruckbestuurder.

⁵⁰ Er zijn vijf stappen: 1) Seiri: orde op zaken stellen – selecteren; 2) Seiton: de werkplek structureren en organiseren waarbij visueel werken centraal staat; 3) Seiso: schoonmaken en zuiver houden; 4) Seiketsu: standaardiseren; 5) Shitsuke: het handhaven van het systeem van verbetervoorstellen.

⁵¹ 'Single-Minute' staat in de methode voor 0-9 minuten omsteltijd en 'Die' is het Engelse woord voor 'mal' of 'matrijs'.

- Na de technische upgrade opleiding konden kortgeschoolde werknemers – handlangers aan de automatische machines aan de slag blijven.

3.3.4 Ervaringen

De productieverantwoordelijke en de externe coach zien positieve resultaten van de investeringen in opleiding en communicatie, voor het bedrijf en de werknemers.

Investering in opleiding en communicatie loont

De investering in opleiding en communicatie loont, vindt het bedrijf. Sinds de introductie van de interne technische upgrade opleidingen ziet het bedrijf opleiding meer als een investering in de toekomst van de onderneming en de medewerkers dan als een kost. Zo is er geen bezwaar meer dat werknemers in opleiding dubbel lopen met de aanwezige werknemers en worden peter-collega's vrij gemaakt om nieuwe werknemers op te leiden.

Ook de aanpak met nieuwe werktools zoals de meldingsbladen en de logboeken is positief. Sommige werknemers waren al na een maand met de aanpak met de mee, anderen hadden meer tijd nodig, maar belangrijk is dat de communicatie in twee richtingen is verbeterd, geeft de productieverantwoordelijke aan.

De motivatie van de medewerkers en de productiecijfers verbeterden ook, tot tevredenheid van de directie, stelt de productieverantwoordelijke.

Interesse voor interne technische opleiding vanwege werknemers

De productieverantwoordelijke en de externe coach ervaren dat de werknemers gemotiveerd zijn om de interne technische upgrade opleidingen te volgen en bij te leren. Ze stellen vast dat een aantal van hen de opleidingsnotities thuis verder uitschrijft, op computer zet, documentatie bijhoudt en een archief samenstelt.

De belangstelling van de werknemers om buiten de werkuren een opleiding te volgen, is volgens hen beperkt. Een aantal werknemers zit in een systeem van co-ouderschap en is beperkt flexibel in de vrije tijd. Bij de productiebezetting houdt het bedrijf in de mate van het mogelijke ook rekening met het co-ouderschap.

Meer ownership op de werkplek

De productieverantwoordelijke en de externe coach stellen vast dat er meer 'ownership' op de werkplek is en dat de medewerkers zich meer voor de productie verantwoordelijk voelen, zoals men met de technische upgrade opleiding ook wilde bereiken. Een aanwijzing is het feit dat de medewerkers effectief gebruik maken van het schriftelijk meldingsblad waarop ze productiegegevens en problemen kunnen registreren, al vergde het voor hen tijd om hier aan te wennen en om commentaar te durven geven. Ze bekijken het als 'hun' instrument en vertrouwen op wat ze zelf noteren. Tijdens de opleiding blijken de medewerkers ook graag iets op papier te tonen of te tekenen om hun collega's iets te verduidelijken. Het bedrijf meent dat het belangrijk is om het belang van het meldingsblad voor de medewerkers te onderkennen, zegt de productieverantwoordelijke.

Met extra opleiding jobkansen voor kortgeschoolde en oudere werknemers

Volgens de productieverantwoordelijke zijn werknemers die eerst als interimmedewerkers aan de slag zijn, tevreden dat het bedrijf hen met extra opleiding een kans op een vaste job met vaste werkuren biedt, wat voor sommige kortgeschoolden niet zo vanzelfsprekend is.

Ook de oudere werknemer die in dienst werd genomen, is tevreden over de jobkans die hij kreeg. Op de website van het bedrijf getuigt hij: “Rodanar Pallets bood mij een kans en een nieuwe boeiende uitdaging. Na drie jaar ben ik nog steeds tevreden en trots op het werk dat ik hier als productie-operator verricht. Ik hou van variatie en vind dit terug in mijn taken. Ik heb recent zelfs mijn attest als heftruckbestuurder behaald. Hierdoor kan ik op diverse productielijnen aan de slag.”

3.3.5 Evoluties met impact voor de werknemers

Rodanar Pallets is op korte tijd gegroeid van een kleinere palletproducent, naar een iets grotere onderneming. Het bedrijf groeide, onder meer door de joint venture met De Backer Pallets, de invoering van de pallethersteldienst en de geautomatiseerde machines, de uitbreiding van het productaanbod en bijkomende diensten.

De aanwezige werknemers werden opgeleid om met de geautomatiseerde machines te leren omgaan. In de toekomst zal het machinepark nog verder geoptimaliseerd worden en zullen de interne technische upgrade trainingen worden voortgezet.

3.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Rodanar Pallets werkt nauw samen met een interimkantoor, een externe coach voor opleiding en communicatie-ondersteuning en het opleidingscentrum van de houtsector.

Ondersteuning van interimkantoor

Het bedrijf doet vaak beroep op interimkrachten en werkt nauw samen met een inhouse interimkantoor (zie eerder in de tekst onder ‘profiel en rekrutering van werknemers’).

Ondersteuning van externe coach

Jan De Visschere van Devicoaching is als externe coach al ruim drie jaar aan de slag bij Rodanar Pallets, De Backer Pallets en de pallethersteldienst. Als invoegbedrijf leerde Rodanar Pallets hem kennen. Hij is industrieel ingenieur landbouw en werkte voorheen in de voedingssector. Hij kreeg gaandeweg interesse voor opleiding en werkte een eigen opleidingsconcept uit rond kerntaken, ownership en communicatie.

Hij werkte de opleidingsprogramma’s van Rodanar Pallets mee uit, gaf zelf opleiding aan de medewerkers en zorgt nog steeds voor begeleiding van beide bedrijven. Zijn rol is gericht op de aansturing van de opleidingen en evaluaties volgens het concept dat een drietal jaar geleden werd ontwikkeld. Hij is één dag per week actief bij Rodanar Pallets en één dag per week bij De Backer Pallets. Dat is nog steeds het geval omdat hun groei alle zaken in een stroomversnelling bracht, er nog nieuwe mensen worden aangeworven en de opleidingen voortdurend moeten worden bijgestuurd.

Hij begeleidt in het algemeen vooral KMO’s die wel opleiding en begeleiding willen organiseren maar vaak niet de financiële middelen hebben om op individuele ondersteuning beroep te doen.

Hij is actief in een vijftiental bedrijven die als gevolg van recente groei hun structuur en organisatie willen aanpassen en waar het management ondersteuning wenst. De aanpak van Rodanar Pallets om medewerkers technisch up te graden inspireert ook de sociale economie-bedrijven en andere KMO’s uit de regio, geeft de coach aan. Hij is ook betrokken bij een project rond lokale diensteneconomie met aandacht voor competenties.

Hij vertaalt ook ISO-normen naar de werkvloer en maakt de toepassing eenvoudiger en werkt mee aan BLITS-teams in bedrijven. BLITS staat voor Begeleid Leren In TeamS. In leerteams pakken de deelnemers samen een probleem op de werkvloer aan en zoeken ze een oplossing op korte termijn. De aanpak lijkt een beetje op de aanpak van de bekende kwaliteitskringen of kwaliteitscirkels die in de jaren 1980-1990 opgang maakten. De BLITS-teams functioneren echter initieel onder begeleiding van een externe facilitator. De methodiek wordt gepromoot door het sectorfonds van de voedingsnijverheid, Alimento.

Hij was ook actief bij lokale sociale economie-bedrijven waar medewerkers in het kader van artikel 60 gemotiveerd worden om door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

Ondersteuning door Woodwize, het opleidingscentrum uit de houtsector

Rodanar Pallets kreeg en krijgt ondersteuning van Woodwize, het opleidingscentrum uit de houtsector;

- in het verleden bij het diversiteitsplan door het vroegere Opleidingscentrum Hout, tegenwoordig Woodwize,
- bij het uitschrijven van een aantal functie- en competentieprofielen die inspiratie boden voor de opleidingsprogramma's, mee uitgewerkt door de externe coach,
- met de registratie van opleidingen via het online COMPAS-project van Woodwize,
- met het aanbod van standaardopleidingen en aangepaste opleidingen zoals de aangepaste basisopleidingen rond conflicthantering en mentaliteitsverandering bij Rodanar Pallets en De Backer Pallets,
- met het aanbevelen van ondersteunende externe coaches.

De opleidingen van Woodwize zijn standaardprogramma's maar een werkgever kan die wel volgens eigen noden invullen. Een bedrijf kan de opleidingsconsulenten van het centrum raadplegen om de opleidingen concreet aan te passen, bijvoorbeeld voor kortgeschoolden, en kan in samenspraak met het centrum beroep doen op externe lesgevers of coaches, zoals Jan De Visschere in de regio Oostende. In andere regio's kan men andere coaches of organisaties inschakelen. Als de aangepaste opleiding ook bruikbaar is voor andere sectorbedrijven, wordt de opleiding ook in het programma van Woodwize opgenomen.

Wat begeleiding van kortgeschoolden betreft, raadt het Woodwize meestal extra ondersteuning van externe coaches aan. Men raadt ook aan om geen uitgebreide instructies op papier te voorzien omdat kortgeschoolden daar vaak moeilijk mee overweg kunnen, maar om eenvoudige visuele tools ter beschikking te stellen.

Ongeveer de helft van de bedrijven uit de houtsector zijn relatief klein. Rodanar Pallets is al een grotere onderneming. De kleinere bedrijven hebben de ondersteuning van het centrum en eventueel externe coaches nodig. Woodwize toont de aanpak van bepaalde bedrijven aan andere ondernemingen in de sector, ook om bijvoorbeeld mee te geven dat tewerkstelling van kortgeschoolden mogelijk is mits een aangepaste begeleiding. De bedrijven moeten immers toch vaak beroep doen op kortgeschoolden wegens de krapte op de arbeidsmarkt.

3.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Het bedrijf vraagt een betere bereikbaarheid van de onderneming voor werknemers en vrachtvervoer.

Betere bereikbaarheid en mobiliteit

Rodanar Pallets vraagt overheidsmaatregelen voor een betere mobiliteit en bereikbaarheid. Het bedrijf is moeilijk met het openbaar vervoer te bereiken. Dit maakt het lastig om werknemers aan te trekken. De werknemers die in twee ploegen werken, moeten zelf over vervoer beschikken. Dat laatste is niet altijd vanzelfsprekend voor werknemers uit de kansengroepen.

Ook voor het vrachtvervoer kan de bereikbaarheid verbeteren. Het bedrijf ligt dicht bij een kanaal met vrij smalle toegangswegen.

Hoofdstuk 4 – Cases uit de voedingssector

In hoofdstuk vier bekijken we de cases uit de sector voeding:

- Kim's Chocolates nv, Tienen
- Marine Harvest Pieters nv, Brugge
- Metagenics bvba, Oostende

1 Kim's Chocolates nv, Tienen

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Beknopte informatie - Kim's Chocolates nv, Tienen

De basisinformatie over het bedrijf

- productie van pralines, repen en tabletten, vooral voor export voor retailers; beperkt aandeel eigen merken
- ook distributie via eigen winkels
- familiaal bedrijf, opgericht in 1987; Duitse groep Windel grootste aandeelhouder sinds 2003 (ook familiebedrijf, met 350 werknemers)
- sterke omzetsijging sinds ontstaan
- diverse certificaten (voedselveiligheid, organische voeding, duurzaamheid, milieu en andere voedselvoorschriften) en oog voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (milieu, werknemers, leefomstandigheden bij cacao productie)
- bijna 120 vaste werknemers in productie (ongeveer 140-150 FTE, inclusief tijdelijke medewerkers); gemiddeld 30 FTE's interim per jaar en bijna 100 FTE uitzendkrachten in piekperiode via inhouse interimkantoor; toename van tewerkstelling door omzetsijging
- interne personeelsraad

De werkorganisatie

- ontwikkeling, voorbereiding, productie, assorteren, inpakken en verzenden van chocoladepralines en tabletten
- half-geautomatiseerde productielijnen voor pralines (met vele productiewissels en handmatige decoratie-arbeid) en tabletten (met minder productiewissels)
- productiepiek van augustus tot eind december
- drie ploegen in productie, twee ploegen in assorteerhal
- werkvariatie door orders en runs en werkplekwisselen in overleg met werknemers, met oog op flexibele inzetbaarheid en omwille van ergonomie: in principe kennen de medewerkers alle handelingen en kunnen ze die uitvoeren
- ondersteuning met werkinstructies in werkinstructieboekjes met foto's en dagelijks werkoverleg, maandelijkse teammeetings en regelmatige kwaliteitsteaming
- evolutie naar zelfsturende teams per productielijn: meer autonomie om kleine problemen op te lossen en andere functies te ontlasten; en meer betrokkenheid, ook om verloop en verzuim te verminderen

Het personeelsbeleid

- groot deel arbeiders diploma secundair onderwijs; 18% arbeiders geen diploma secundair onderwijs; meeste productiemedewerkers (vooral) vrouwen actief in handmatige decoratie en handmatige verpakking van pralines
- 26 verschillende nationaliteiten
- arbeiders soms, maar vooral techniekers moeilijk te vinden: met technisch secundair diploma en vrije algemene kennis gezocht
- rekrutering direct en via inhouse uitzendkantoor (voor verpakking en bandwerk)

- vereisten voor arbeiders: motivatie, attitude, zin voor initiatief, bereidheid om te leren en in team te werken, basiskennis Nederlands en beetje technisch inzicht voor werk in automatische tablettenproductie
- vereisten chocolatier: diploma banketbakker, chocolatier of kok en ervaring
- vereisten lijnverantwoordelijke: ervaring als operator, basiskennis techniek en kennis van computerwerk
- zoektocht naar kandidaten met maatregelen: 1) instroomtraject met werkplekleren en IBO voor chocolatiers, 2) instroomtraject met werkplekleren en IBO voor lijnoperators, 3) succesvolle ervaringen uitdragen via werkgeversorganisatie om andere bedrijven aan te sporen tot het inrichten van ervaringsstages, 4) wellicht bijscholing van eigen arbeiders tot techniekers in toekomst, 5) techniekers met andere bedrijven opleiden in regionaal competence center, 6) samenwerking en uitwisseling met scholen om met het bedrijf kennis te maken, 7) stages en jobs om technische competenties te ontwikkelen voor TSO-, BSO-, BUSO- en DBSO-leerlingen en -werkzoekenden met een attitude- of SODA-attest, 8) wellicht Duaal Leren in toekomst voor TSO – en BSO-leerlingen,
- gestructureerde aanpak van onthaal en interne opleiding, onder impuls van personeelsverantwoordelijke, met steun van management, gecoördineerd door assistent-productiedirecteur, onder meer om leercultuur te ontwikkelen, competenties in te schatten en verloop en verzuim te verminderen, met opleiding tijdens werkuren en begeleid door collega-trainers, met pilootproject in inpakzone en verdere verspreiding
- opleidings- en begeleidingsmaatregelen: 1) opleidingsschema voor nieuwe werknemers én uitzendkrachten, 2) onthaal en begeleiding door peter, 3) on the job training door interne collega-trainer (pilotproject in inpakzone), 4) evaluaties en leergesprekken on the job met leidinggevende (pilotproject in inpakzone), 5) competentiematrix (pilotproject in inpakzone), 6) evaluatie van uitzendkrachten om hen opnieuw in te zetten en eventueel aan te werven, 7) opleidingsplan en -map met stappen per vaste werknemer en besproken in functioneringsgesprekken, 8) training voor begeleidende leidinggevendenden, 9) opleiding Nederlands en onthaal met woordenboekje voor anderstalige medewerkers
- betrokkenheid van medewerkers, bv. bij opstellen van werkinstructies via methode van Begeleid Leren in Teams met externe begeleider (pilotproject inpakzone en verdere verspreiding)
- doorgroeimogelijkheden in productie, ook door evolutie naar zelfsturende teams; ook groeimogelijkheden voor uitzendkrachten (van losse naar vaste interimmedewerker naar vast dienstverband)
- ervaringen volgens management positief: structurele opleidingsaanpak en betrokkenheid, doorgroeikansen, instroomtrajecten en Nederlands voor anderstalige medewerkers; met positief effect op verloop en verzuim; met interessante leerpunten inzake instroomtrajecten zoals wenselijkheid van meer specialistische ondersteuning
- evoluties met impact: halfgeautomatiseerde productie en automatische verpakkingslijn, arbeiders houden vooral toezicht op machines, deels manuele decoreer-, sorteer- en verpakkingsarbeid; digitalisering van productie (bv. touchscreenbediening, aanmeldingscode, scanning van verpakking en afgewerkte pallets); automatisering en digitalisering van magazijn (automatisch geleide voertuigen, automatische kraan, manuele eindconotrole en orderpicking); digitalisering van administratie (informatiebeheer); werknemers worden ervoor opgeleid
- externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers: sectorfonds Alimento, consultantbureau Stanwick, de Kringwinkel, een zelfstandige trainer, VDAB, naar toekomst toe ook VINTO, scholen, Stad Tienen, SODA-vzw, inhouse uitzendkantoor,

bedrijven uit omgeving, regionaal competence center en een lerend netwerk van een werkgeversorganisatie en bedrijven

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- meer transparantie over maatregelen waarop men beroep kan doen en meer financiële steun voor voortdurende opleiding
- ondersteuning weggevallen vanuit KMO-portefeuille rond opleiding en advies (omzet te groot) en vanuit RESOC rond loopbaan- en diversiteitsplan (opgeheven) en te laattijdige ESF-subsidies voor effectieve ondersteuning

1.1 De basisinformatie over het bedrijf

Kim's Chocolates uit Tienen produceert fijne chocoladeproducten, met de Duitse Windel groep als grootste aandeelhouder.

Producten vooral voor retail via export

Kim's Chocolates is een familiale onderneming en een toonaangevende Belgische fabrikant van premium pralines en chocoladetabletten en -repen.

Ongeveer 95% van de productie wordt uitgevoerd, vooral naar landen in Europa, de Verenigde Staten, Canada en Aziatische groeimarkten.

Het bedrijf maakt voor 95% chocolade voor de huismerken of private labels van de grootste retailers wereldwijd. Het levert ook aan de groep van Tony's Chocolonely. Deze groep is snel de tweede belangrijkste klant geworden.

De eigen merken van Kim's Chocolates zijn Cachet, verkrijgbaar bij supermarkten en banketbakkerijen, en KC Chocolatier, gemaakt van 100% pure cacaoboterchocolade en te vinden bij de betere chocolaterie, handelaars in fijne voedingswaren, delicatessenwinkels, taxfreeshops en aan boord van vliegtuigen. Wereldwijd heeft het bedrijf bijna honderd winkels voor de verkoop van de eigen merken.

Duitse groep grootste aandeelhouder

Het bedrijf is in 1987 in Aarschot met zes werknemers opgericht door de huidige CEO Fons Maex. In 2008 verhuisde de productie naar een nieuwe fabriek in Tienen. Men realiseerde een sterke omzetstijging sinds het ontstaan van het bedrijf. In 1987 was de jaaromzet 50 miljoen Belgische frank. In 2016 was die gegroeid tot 50 miljoen euro.

Kim's Chocolates behaalde in 1993 het certificaat ISO 92 als eerste artisanale chocoladeproducent wereldwijd. De Duitse confiseriegroep Windel GmbH raakte geïnteresseerd in de activiteiten en werd in 2003 de belangrijkste aandeelhouder met ongeveer 75% van de aandelen. In feite is Kim's Chocolates nog een familiebedrijf want ook Windel is een familiebedrijf, met name van de vierde generatie, maar in de Duitse groep werken wel 350 werknemers.

Bedrijfsfilosofie

Het bedrijf streeft naar hoge klanttevredenheid en legt de klemtoon op kwaliteit, innovatie en creativiteit. Alle procedures en processen zijn gebaseerd op ISO- en TQM-principes. Kim's

Chocolates heeft diverse certificaten rond voedselveiligheid, organische voeding, duurzaamheid, milieu en andere voedselvoorschriften.⁵²

Men zet ook in op maatschappelijk verantwoord ondernemen en alles verloopt zo groen mogelijk, op het vlak van energie en milieu (bouwmaterialen, waterverbruik, afval, ...). De medewerkers worden bij de gang van zaken betrokken en om inbreng gevraagd. In cacao producerende landen zet het bedrijf zich in om het gebruik van grondstoffen te beheren, het milieu te beschermen en de leefomstandigheden van betrokken families te verbeteren. Er gaat steun naar de opleiding van jongeren en van boeren om de productiviteit van de cacao bomen te verhogen.

Personeel

Kim's Chocolates heeft in de productie bijna 120 personen vast in dienst of ongeveer 140-150 FTE, inclusief tijdelijke medewerkers. In bepaalde piekperiodes worden uitzendkrachten in de productie ingezet via het inhouse uitzendkantoor. Het aantal interimkrachten bedraagt gemiddeld 30 FTE's per jaar. In het hoogseizoen moet de capaciteit soms verdubbeld worden en kan het aantal uitzendkrachten tot 100 FTE's pieken.

Het vaste personeelsbestand groeit gestaag door omzetgroei bij bestaande klanten en omzet bij nieuwe klanten. Men gaat ervan uit dat de omzet en het personeelsbestand nog kunnen toenemen. Begin 2017 werden de tijdelijke contracten van twaalf medewerkers al omgezet in contracten van onbepaalde duur. Het bedrijf zoekt nog personeel om de verdere groei te ondersteunen en om op termijn oudere werknemers te vervangen. Bij de lijnverantwoordelijken zijn er immers verschillende 45-plussers.

Sociaal overleg

Er is een interne personeelsraad.

1.2 De werkorganisatie

Kim's Chocolates ontwikkelt en produceert pralines en tabletten. De productie is grotendeels geautomatiseerd, buiten handmatig decoreren en deels inpakken.

Eigen ontwikkeling

De eigen design- en R&D-afdeling zorgt voor maatwerk voor de klanten: van smaak van de chocoladeproducten en verpakkingsmateriaal tot marketingstrategie en distributie.

Productie-activiteiten

Het bedrijf zet grote volumes liquide chocolade om in producten en heeft 28 voorraadtanks van elk 30 ton. Hoogtechnologisch uitgeruste productielijnen en machines verwerken de chocolade tot pralines, repen en tabletten.

De voorbereiding van de producten en chocoladevullingen gebeurt vooraf in de keuken.

De productie van de chocoladeproducten vindt plaats aan vier half-geautomatiseerde productielijnen.

⁵² Certificaten rond voedselveiligheid (British Retail Consortium, International Featured Standards, HACCP), organische voeding (BIO voor Europa, NOP voor USA), duurzaamheid (UTZ, RSPO, Fairtrade, Rainforest Alliance), milieu (ISO 14001 Energy: Luminus 100% green energy) en andere voedselvoorschriften (Koosjer en Halal).

- Er zijn twee lijnen voor kleinere hoeveelheden pralines met frequente productiewissels, tot vijftien per dag: pralines met decoratie zoals een koffieboon en pralines met vaste vormen en minder decoratie. De decoratie gebeurt handmatig aan de lopende band. Er zijn veel verschillende vormen en soorten decoraties en sommige houden artisanale bewerkingen en delicaat precisiewerk in. De wissels van pure chocolade naar melkchocolade en witte chocolade en de wissels in vullingen met één of twee lagen vergen het nodige machine-instelwerk. De pralines gaan in grote kilogramdozen direct naar de klanten of worden in bakken naar de assorteerhal gebracht voor sortering en verpakking.
- De twee andere lijnen zijn volledig geautomatiseerd voor grote hoeveelheden langer houdbare tabletten, met minder productiewissels, en gelinkt aan een automatische verpakkingslijn. Hier zijn er productiewissels van pure naar melkchocolade en witte chocolade en met inclusies zoals hazelnoot, amandelnoot en andere.

In de assorteerhal werken ongeveer veertig personen aan de verpakkingslijnen. Twintig werknemers leggen aan de lopende band de pralines manueel met de nodige omzichtigheid in doosjes.

De ingepakte producten gaan naar de logistieke afdeling voor de verzending naar de klanten.

Piekperiode

Het hoogseizoen van de productie loopt van augustus tot eind december. Daarna volgt een kalmere periode. Door de toelevering aan Tony's Chocolonely kan het bedrijf ook in het voorjaar een meer continue productie realiseren.

Ploegenwerk

In de productie zijn er drie ploegen: twee dagploegen (vroeg en late) en een vaste beperkte nachtploeg. De tabletten hebben een grotere afzet en de productie loopt ook 's nachts. In de assorteerhal zijn er twee dagploegen.

Functies in de productie

In de productie zijn de volgende functies aanwezig:

- chocolatiers / mengers-voorbereiders / medewerkers voor de keuken;
- productiearbeiders, bij de eerste twee lijnen voor toezicht op de machines en voor het handmatig decoreren van pralines, en bij de twee andere lijnen voor toezicht op de automatische productie van tabletten;
- lijnoperatoren of lijnverantwoordelijken voor de vier productielijnen;
- inpakkers, voor handmatig verpakken van pralines in doosjes;
- teamleiders inpak,
- assistenten van de lijnoperatoren en van de teamleiders inpak;
- medewerkers van de technische dienst en de verzending;
- assistent-productiedirecteur;
- productiedirecteur.

De lijnoperatoren en de teamleiders inpak zijn de eerstelijnsleidinggevenden.

Inzetbaarheid, werkvariatie en flexibiliteit

Er is dagelijkse werkvariatie door de verschillende orders en runs. Het bedrijf streeft verder ook inzetbaarheid en flexibiliteit na. Ook om ergonomische redenen wil men de medewerkers zoveel mogelijk van werkplek laten wisselen. Dat gebeurt in overleg met de medewerkers.

In principe kennen de medewerkers alle handelingen en kunnen ze die uitvoeren. Tijdens hun ploeg wisselen ze volgens de mogelijkheden om het uur bij de pralineproductie en om de twee

uur bij de tablettenproductie. In het kalme seizoen helpen medewerkers van de pralineproductie soms bij de tablettenproductie of in de assorteerhal; of werken ze in de late ploeg in plaats van in hun vaste vroege ploeg.

Soms moet de nachtploeg ook inspringen. Deze medewerkers krijgen een opfrisopleiding in het voorjaar tijdens de periode van het algemeen technisch onderhoud.

Ondersteuning met werkinstructies, werkoverleg en meetings

Het werk wordt ondersteund met uniforme werkinstructies in werkinstructieboekjes, geïllustreerd met foto's, die door iedereen kunnen gebruikt worden.

Er is dagelijks werkoverleg binnen een team, onder meer bij de ploegenoverdracht, om kleine problemen op de werkvloer direct aan te kaarten en op te lossen.

Er is een maandelijkse teammeeting van de lijnverantwoordelijken, assistenten, inpakverantwoordelijken en productiemedewerkers. Er wordt bekeken wat er eventueel fout ging en moet bijgestuurd worden. De inpakverantwoordelijken sturen deze vergaderingen en worden voorlopig begeleid door de assistent-productiedirecteur en de consultant van Stanwick, het bureau dat mee de overgang naar zelfsturende teams helpt maken. Ze bereiden de vergaderingen samen voor.

Er is een kwaliteitsmeeting waarop de inpakverantwoordelijken hun team vertegenwoordigen. Omdat het bedrijf kwaliteit belangrijk vindt, worden kwaliteitsissues hier aangekaart door de kwaliteitsverantwoordelijke. Ze maken samen met de eerstelijnsverantwoordelijken (inpakverantwoordelijke en lijnverantwoordelijken) en de productieleiding een analyse van het kwaliteitsprobleem en zoeken samen naar een preventieve oplossing. Het is een platform waar allerhande issues kunnen besproken worden en waar eerstelijnsverantwoordelijken ook hun inbreng kunnen doen.

Evolutie naar zelfsturende teams en meer betrokkenheid

In het begin van 2017 is de organisatiestructuur aangepast omdat het bedrijf meer naar zelfsturende teams per productielijn wil evolueren. Per lijn zullen er één lijnoperator, één inpakverantwoordelijke en twee assistenten de medewerkers ondersteunen. Vroeger was er één inpakverantwoordelijke per twee lijnen maar bij problemen aan één lijn was het moeilijk om de tweede lijn in het oog te houden.

De bedoeling is om medewerkers meer autonomie te geven om bepaalde vragen en kleine problemen zelf op te lossen zodat de eerstelijnsleidinggevendenden niet altijd moeten inspringen. Deze laatsten kregen teveel zaken toegeschoven en dat vormde op de duur een hinderpaal. De werkinstructieboekjes vergroten in dit kader ook de zelfstandigheid van de werknemers.

Men wil ook de werknemers meer bij het werk betrekken, hen meer verantwoordelijkheid geven en mee laten denken en zo ook het verzuim en verloop tegengaan.

1.3 Het personeelsbeleid

Het bedrijf mikt op een meer gestructureerde aanpak van rekrutering, onthaal, opleiding en begeleiding van werknemers en uitzendkrachten.

1.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

We bekijken het profiel van de werknemers en de wijze van rekrutering.

Meerderheid arbeiders diploma secundair onderwijs

Een groot deel van de arbeiders heeft een diploma secundair onderwijs. Ongeveer 18% van de medewerkers in de productie heeft geen diploma secundair onderwijs behaald.

De meeste medewerkers – vaak vrouwen - zijn actief in de handmatige decoratie van pralines en in de handmatige verpakking in de assorteerhal.

Andere nationaliteiten

Bij de medewerkers zijn er werknemers afkomstig uit zesentwintig verschillende landen. Het gaat onder meer om Chinezen, Filipijnen, Irakezen, Iraniërs, Ivorezen, Koerden, Polen, Serviërs en Roemenen. Deze medewerkers zijn meestal wel al enkele jaren in België. Sommige zitten in een procedure om Belg te worden, anderen hebben dit al afgerond.

Techniekers en eerstelijnsverantwoordelijken gezocht

Operatoren zijn niet altijd zo makkelijk te vinden maar het bedrijf heeft het vooral lastig om de juiste profielen voor techniekers te vinden. Het bedrijf zoekt goede kandidaten met een technisch secundair diploma en toch vrij algemene kennis en zoekt nieuwe pistes om hen aan te trekken. De schoolverlaters uit technische scholen zijn niet klaar om meteen in een fabriek te komen werken en moeten nog bijgeschoold worden. Ingenieurs, ook van bachelorniveau, zien een productiejob waarbij ze moeten meewerken, meestal niet zitten.

Het is ook moeilijk om geschikte eerstelijnsverantwoordelijken en teamleaders te vinden. Ze hebben managementtaken maar werken ook met de arbeiders samen en niet alle kandidaten hebben daar interesse voor.

Rekrutering direct en via interim

Het bedrijf rekruteert medewerkers direct, als ze solliciteren op een vacature op de website of spontaan, maar ook vooral via het inhouse interimkantoor. De uitzendkrachten worden vooral voor de verpakkingsactiviteiten en het bandwerk ingezet, soms in de keuken maar daar moeten ze al een beetje ervaring voor hebben.

Motivatie en attitude, kennis van Nederlands en eventueel technisch inzicht

Voor productieoperatoren zijn er geen specifieke studievereisten. “Het bedrijf heeft middengeschoolde en kortgeschoolde kandidaten echt nodig, en wil ze verder opleiden,” geeft de personeelsverantwoordelijke aan. “En er zijn er ook. Er zullen altijd personen zijn die niet alle vaardigheden hebben en baat bij hebben bij verdere interne opleiding.”

De achtergrond en de vooropleiding van de nieuwe werknemer is minder belangrijk, wel de houding, het gedrag, de motivatie, de gedrevenheid, de zin voor initiatief, de bereidheid om te leren en om in een team te werken.

Het bedrijf vraagt wel een zekere basiskennis van het Nederlands, ook bij de uitzendkrachten, omwille van de strakke procedures en checklistnormen en om productieuitval te voorkomen. Als medewerkers productie-aanwijzingen niet verstaan, riskeert men dat pralines niet gemaakt zijn zoals gewenst. Soms stelt men de kandidaat voor om eerst elders Nederlands te leren en daarna te solliciteren. In 2016 organiseerde de onderneming zelf een cursus Nederlands voor de vaste anderstalige medewerkers die al langer in dienst waren.

Voor het werk bij de volledig geautomatiseerde tablettenproductie is het wel meegenomen als de medewerkers een beetje technisch inzicht hebben en een beetje handig zijn, maar het is geen strikte vereiste om aan de slag te kunnen gaan.

Voor sommige jobs zijn er vereisten. Een chocolatier moet ervaring hebben als banketbakker, chocolatier of kok en een diploma in één of meerdere van deze disciplines. Een lijnverantwoordelijke moet een minimum aan ervaring hebben als operator, basiskennis techniek en kennis van computerwerk.

Het bedrijf zoekt allerlei kanalen om geschikte kandidaten te vinden. Het zoekt daarvoor ook samenwerking met andere instanties, zoals de VDAB, het sectorfonds Alimento, andere bedrijven, het netwerk van een werkgeversorganisatie, scholen en organisaties die competentieontwikkeling van leerlingen en werknemers ondersteunen.

Werkplekieren op maat en IBO-project als instroomtraject voor chocolatiers

In het begin van 2017 liep er een instroomproject voor chocolatiers-keukenmedewerkers of mengers-bereiders, samen met de VDAB en het sectorfonds Alimento. Het is een job waarvoor de juiste mensen onvindbaar leken. Op een jobdag meldden zich ruim vijftig kandidaten aan. Men zocht personen met geschikte competenties, motivatie, zelfkennis en taalniveau, niet met een specifiek diploma of specifieke ervaring. Ze zouden vooral recepten moeten kunnen volgen en uitvoeren. Voor chocolatiers speelt metend rekenen een belangrijke rol, maar dat bleek voor sommigen geen evidentie.

De geïnteresseerde kandidaten, zoals een automechanieker, een agent, een hobbykok, enzovoort, kregen een rondleiding in het bedrijf. Vier verantwoordelijken hielden intake gesprekken voordat elf weerhouden kandidaten aan een introductie-opleiding begonnen. De VDAB voorzag een externe algemene theoretische opleiding van een week rond voeding en voedselveiligheid (HACCP) en rekenen en wegen. Medewerkers van het bedrijf namen daarna een persoon met werkplekieren zeven weken onder hun hoede. De externe cursusleider en de keukenverantwoordelijke evalueerden regelmatig de vorderingen van de kandidaten.

De personen die verder wilden en konden gaan, waren na de introductie nog sterker gemotiveerd omdat ze begrepen welke mogelijkheden er voor hen waren. Zeven deelnemers zijn met de opleiding menger-bereider gestart en vier behaalden een getuigschrift. Drie cursisten zijn nu in de keuken van het bedrijf via een Individuele Beroepsopleiding van de VDAB aan de slag. Waarschijnlijk krijgen ze drie maanden later een vast contract.

Verder met werkplekieren, bijvoorbeeld voor lijnoperator

Het bedrijf zet intussen volop in op werkplekieren. Het overweegt voor de toekomst vergelijkbare instroomprojecten voor andere functies. Het deed dit inmiddels al voor de functie van lijnoperator, waarbij vier personen konden worden aangeworven. Dit instroomtraject is eveneens uitgevoerd in samenwerking met de VDAB en het sectorfonds Alimento.

Kim's Chocolates brengt het succesverhaal van het bedrijf met betrekking tot de instroomtrajecten ook via de werkgeversorganisatie Voka om andere bedrijven mee te overtuigen om in het Welt-traject te stappen en ervaringsstages te voorzien, geeft de personeelsverantwoordelijke aan. Het bedrijf neemt ook deel aan de sessies van Welt. De Welt-trajecten, Werkervarings- en leertrajecten, zijn een initiatief van Voka, gesteund door de Vlaamse overheid en de VDAB. Men wil ondernemingen ondersteunen in de ontwikkeling van een toekomstgericht talent- en opleidingsbeleid en hen doen letten op duurzame inzetbaarheid van het personeel. Men wil mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen om de kloof te overbruggen.

Bijscholing van werknemers tot techniek

Op advies van het sectorfonds Alimento zal het bedrijf wellicht beroep doen op VINTO en docenten uit het technisch onderwijs om operatoren, die een beetje technisch inzicht hebben, bij te scholen tot eerstelijns-techniek. Het bedrijf kan hiervoor via Alimento subsidies krijgen. VINTO is een initiatief van Alimento in samenwerking met andere industriële sectoren.⁵³

Techniekers met andere bedrijven opleiden in regionaal competence center

Het bedrijf wil ook graag samenwerken met de VDAB, die op haar beurt al samenwerkt met andere ondernemingen in de buurt zoals de Tiense Suikerraffinaderij en Affilips⁵⁴ om samen potentiële techniekers op te leiden in een opleidingstraject van tien maanden in het T-Competence Center van de Tiense Suikerraffinaderij. Uit deze pool zouden de bedrijven dan techniekers kunnen aantrekken. Alle bedrijven in de buurt hebben immers een probleem om techniekers te vinden. De personeelsverantwoordelijke is ervan overtuigd dat opleiden het recruterende is van de toekomst en dat samenwerkingsverbanden ervoor kunnen zorgen dat er potentieel aanwezig is op de markt. Het aantal kandidaten kan zo toenemen voor alle betrokken bedrijven die dan geen kandidaten meer bij elkaar weg moeten komen halen. Het is de bedoeling dat het T-competence Center, in samenwerking met de VDAB en industriële partners, verder uitgebouwd wordt tot een opleidings- en competence center voor de Tiense regio. Ook voor het upgraden van operatoren tot eerstelijns-techniekers is de VDAB een interessante partner.

Samenwerking en uitwisseling met scholen

De onderneming biedt scholen ook een bezoek aan en kennismaking met het bedrijf aan. Zo hoopt men leerlingen warm te maken voor een job bij Kim's Chocolates.

Men werkte begin 2017 mee aan Tiens Talent Innoveert, een initiatief van de stad Tienen in samenwerking met Vlaamse Jonge Ondernemingen (Vlajo), de Tiense secundaire scholen en vier Tiense bedrijven. Deze tweedaagse brainstorm paste in het kader van het Talentenplatform, een project waarmee de stad lokale bedrijven en het onderwijs dichterbij elkaar wil brengen en leerlingen zelfs wil aanmoedigen tot ondernemerschap. De bedrijven en de scholen juichen het initiatief toe.

Zo'n honderd Tiense jongeren van de derde graad secundair onderwijs, meestal uit ASO-richtingen, zochten in team naar een creatieve oplossing voor problemen, geformuleerd door vier Tiense bedrijven: Bebat, Kim's Chocolates, De Kringwinkel en het Regionaal Ziekenhuis Tienen. Kim's Chocolates gaf de studenten de opdracht om een eerste plan van aanpak uit te tekenen voor het project in Tanzania 'Cocoa For Schools' en om het meer bekend te maken bij het grote publiek. Op het einde was er een finale tussen de bedrijven.

De personeelsverantwoordelijke van Kim's Chocolates onderstreept het hoog niveau van de studenten en de vlotte presentatie van hun resultaten.

⁵³ Voor meer uitleg over VINTO zie in de bijlagen van het rapport.

⁵⁴ De Société belge d'Affinage Lips, kortweg Affilips uit Tienen, is samen met KBM Master Alloys een dochter van de Nederlandse Roba-Groep. Deze twee bedrijven beheersen voor een belangrijk deel de markt van de zogenaamde voorlegeringen van koper, aluminium en nikkel. Een voorlegering is een mengsel van metalen bestemd om aan een vloeibaar metaalbad toegevoegd te worden om een gewenste samenstelling te bereiken ofwel een gewenste reactie te bekomen zoals desoxidatie, ontgassing, enzovoort.

Stages en jobs voor TSO-, BSO-, BUSO en DBSO-leerlingen en –werkzoekenden met SODA-attitude-attest

Kim's Chocolates wil in de ontwikkeling van technische competenties van kandidaten investeren als ze de geschikte attitude en motivatie hebben. Men werkt daarom ook mee aan het SODA-project.^{55 56} Dit wil het tekort aan kandidaten met technische kennis op de arbeidsmarkt mee ondervangen en de attitude van leerlingen en werknemers-kandidaten met weinig of geen technische kennis screenen.

De vzw SODAJobs stelde het SODA-attest op dat studenten in het technisch, beroeps-, buitengewoon en deeltijds onderwijs beoordeelt op stiptheid, orde, discipline en attitude. De leerlingen worden een jaar geëvalueerd op deze competenties. Met het attest kunnen ze hun motivatie, gedrevenheid en attitude aantonen. Bedrijven kunnen bij sollicitaties bekijken wie over dit attest beschikt en beslissen om een kandidaat een kans te geven, al beschikt die nog niet over de gevraagde ervaring. Het SODA-attest kan een opstap zijn voor kandidaten in technische knelpuntberoepen zoals mecaniciens, elektriciens of houtbewerkers, maar ook voor een 'klassiek' beroep zoals kapster. Ook diverse uitzendkantoren werken samen met scholen om studenten een SODA-attest te bezorgen.

De leerlingen of kandidaten krijgen een keuze aan leuke en leerrijke vakantiejobs, stageplaatsen, weekendwerk, vaste jobs en gratis events voor SODA-leerlingen. Er is een soort SODA-jobportaal. Kim's Chocolates vermeldt op de website van de vzw welke 'SODAJobs' in het bedrijf beschikbaar zijn voor SODA-kandidaten, bijvoorbeeld de functie van allround techniek of lijnoperator of moedigt aan om spontaan te solliciteren voor een stage, een vakantiejob of een voltijdse baan.

Duaal Leren voor TSO- en BSO-leerlingen

Verder denkt Kim's Chocolates er ook aan om eventueel meer ruimte te geven voor het systeem van Duaal Leren voor leerlingen uit het TSO en BSO, maar dit is praktisch niet zo eenvoudig te organiseren, geeft de personeelsverantwoordelijke aan.

1.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers

Het bedrijf kiest de laatste jaren voor een meer structurele aanpak van onthaal, interne opleiding en begeleiding.

Gestructureerde aanpak van onthaal en opleiding on the job voor nieuwe werknemers en uitzendkrachten

Het bedrijf startte een drietal jaar geleden met een meer gestructureerde aanpak van onthaal en opleiding voor nieuwe werknemers en uitzendkrachten om werknemers en opleiding meer centraal te stellen. Men vindt een leercultuur essentieel voor de toekomst van het bedrijf. Men wil een beter zicht krijgen op hun competenties, nagaan waar ze kunnen worden ingezet en het relatief hoog verloop en verzuim van de vaste medewerkers verminderen. Het grote aantal uitzendkrachten in piekperiodes heeft immers een grote impact voor de vaste werknemers.

Het systeem houdt in: onthaal en begeleiding van nieuwe werknemers door een peter of meter; on the job training door een interne collega-trainer; evaluaties en leergesprekken met een leidinggevende volgens een uitgestippeld plan; het opstellen van een competentiematrix;

⁵⁵ Voor meer info over het SODA-attest zie bijlagen bij dit rapport of ook <https://sodajobs.be/over/info-scholen>.

⁵⁶ Verbeke, B. (2017), SODA-attest. Brug tussen scholen en bedrijfsleven. In: *Markmagazine*, 16 februari 2017.

evaluatie van uitzendkrachten; een opleidingsplan en –map per vaste werknemer; training van voor begeleidende leidinggevenden; en een opleiding Nederlands en onthaal met een woordenboekje voor anderstalige medewerkers.

De aanpak van on the job training door een interne collega-trainer en evaluaties en leergesprekken met een leidinggevende volgens een uitgestippeld plan werd uitgetest in de inpakzone. Het opstellen van de opleidingsplannen en van de competentiematrix wordt intussen verder doorgetrokken naar de andere afdelingen.

De assistent-productiedirecteur is verantwoordelijk voor de coördinatie van de opleidingen.

Ondersteuning van management en personeelsverantwoordelijke

Omdat men geen pasklare kandidaten kan vinden en jongeren ook niet alles op school kunnen leren, is bijkomende opleiding on the job belangrijk. De personeelsverantwoordelijke, al drie jaar in dienst, overtuigde het management, de directie en de raad van bestuur om de opleiding van werknemers meer centraal te stellen. Zij werkte voorheen elders met ingenieurs en financiële medewerkers, is sterk met cijfers bezig en raakte gealarmeerd door de verloop- en verzuimcijfers van de medewerkers.

Er is nu meer ruimte voor structurele ondersteuning van het personeels- en opleidingsbeleid. Opleiding wordt tijdens de werkuren georganiseerd en nieuwe werknemers worden door collega's-trainers begeleid.

Onthaal met peter of meter en opleiding on the job met collega-trainer

Men volgt een opleidingsschema met drie niveaus: 1) een basisopleiding voor nieuwe werknemers en uitzendkrachten, en 2) een doorgroei-opleiding voor nieuwe werknemers naar niveau één en 3) een doorgroei-opleiding voor nieuwe werknemers naar niveau twee. Er is ook een opleidingsplan met werkinstructies of instructies voor machinebediening.

De nieuwe werknemer krijgt een peter of meter voor een vlot onthaal. Hij of zij krijgt informatie over de werkuren, de regels en de manier waarop iedereen met elkaar omgaat, de afspraken bij ziekte, de normen omtrent hygiëne en voeding en orde en netheid; enzovoort. Pauzes kunnen alleen genomen worden voor bijvoorbeeld toiletgebruik of om te roken. Men mag geen juwelen dragen. Deze informatie is ook opgenomen in de welkomstmap die wordt overlopen bij de indiensttreding.

De nieuwe werknemer krijgt ook een collega-trainer toegewezen die on the job opleiding en feedback geeft. Zijn of haar rol is belangrijk. Hij of zij moet goed beseffen wat een medewerker in opleiding kan of nog niet kan en moet een taal en woorden gebruiken die de medewerker kan begrijpen. De collega-trainer geeft een beoordeling samen met de inpakverantwoordelijke en de teamleiders-assistenten. De collega-trainers zijn productiemedewerkers die dagelijks met de machines en producten werken en het werk op een gewone manier kunnen uitleggen. Ze hebben allemaal specifieke competenties. De ene heeft meer kennis van de bediening van een bepaalde machine, de andere van een andere machine, enzovoort.

Leergesprekken on the job met teamleider

De competenties nodig voor de basisopleiding en de niveaus één en twee worden on the job in losse, korte leergesprekken na elke opleidingsfase met de teamleider op de werkvloer getoetst. De teamleider vraagt bijvoorbeeld in de inpakzone aan medewerkers om te tonen welke folie ze moeten gebruiken en waar de folie moet worden aangebracht. De collega-trainer krijgt ook feedback.

Competentiematrix

De resultaten van de leergesprekken worden in een inzetbaarheids- of competentiematrix opgenomen. Op deze manier kan men de medewerkers opvolgen en nagaan welke competenties in een team aanwezig zijn en wie waar kan worden ingezet. Ook voor uitzendkrachten wordt deze informatie een tijd bijgehouden. Als dezelfde persoon een half jaar later opnieuw als uitzendkracht komt werken, is deze informatie beschikbaar.

Evaluatie van uitzendkrachten

Een uitzendkracht wordt eerst aan de inpaklijn getest. Sommige kandidaten zullen aan de inpaklijn blijven werken omdat ze niet voldoende vaardigheden hebben om tijdens de interimperiode elders ingeschakeld te worden.

In het begin zijn nieuwe werknemers soms heel zenuwachtig en is het moeilijk om te bekijken wat hun basisattitude is. Een peter of meter stelt hen op hun gemak. Een evaluatie vindt na vijf dagen plaats als ze al een beetje met het werk vertrouwd zijn, interesse tonen en konden laten zien wat ze in hun mars hebben. Bij het evaluatiegesprek worden verbeterpunten aangehaald. Hij of zij krijgt de tijd om zaken te verbeteren. Daarna wordt beslist of de opleiding wordt voortgezet dan wel dat de persoon maar op bepaalde plaatsen kan werken. Het is belangrijk dat sommige werkposten altijd kunnen bezet worden. Er worden immers ook seizoensgebonden producten gemaakt, waarvoor uitzendkrachten worden ingeschakeld.

Het interimkantoor werkt met verschillende groepen van uitzendkrachten: een flexibele groep, met uitzendkrachten met meer potentieel, en een noodgroep. Zo kunnen de vaste werknemers met de best geschikte uitzendkrachten samenwerken en zo konden meerdere interimmedewerkers de laatste twee jaar na het hoogseizoen doorstromen naar de flexibele groep. Er zijn immers uitzendkrachten die meerdere jaren van augustus tot december in het bedrijf komen werken. Als het in januari kalmer is, gaan ze elders aan de slag. Daarom zijn de initiële evaluatiegesprekken belangrijk om duidelijk te weten wat de intenties van de medewerker zijn. Als ze potentieel hebben, probeert het bedrijf hen maandcontracten te geven zodat de medewerkers ook telkens een maand aan het werk zijn en het bedrijf hen eventueel kan aanwerven.

Opleidingsplan en -map voor iedere vaste werknemer

De opleidingsplannen voor de nieuwe vaste werknemers, zijn gedetailleerd uitgestippeld met de stappen die ze moeten doorlopen, de personen die ze moeten ontmoeten, met wie ze moeten samenwerken, wanneer er evaluatiegesprekken zijn en verbeterpunten worden meegedeeld, enzovoort.

Het opleidingsschema wordt voor vaste medewerkers per persoon individueel opgemaakt, met een eigen excelfile en een eigen opleidingsmap met het plan. Hij of zij start de opleiding on the job en doorloopt geleidelijk een aantal stappen, bijvoorbeeld aan de eerste lijnen, leert machine x en y bedienen, werkt in inpakzone x en y, enzovoort. Voor de uitzendkrachten is er geen portfolio van verworven competenties.

In de jaarlijkse functioneringsgesprekken van de medewerkers met de eerstelijnsleidinggevenden blikken ze terug op de gevolgde opleidingen van dat jaar. Men gaat na hoe de medewerkers de opleidingen hebben ervaren en of ze er iets mee hebben kunnen doen.

Training van leidinggevenden, peters en collega-trainers

Het bedrijf legt zich al drie jaar toe op de training van de teamleiders. Het zijn vaak doorgegroeide werknemers die steun kunnen gebruiken om hun leidinggevende vaardigheden te ontwikkelen. Ze moeten voldoende mensenkennis hebben om met de productiemedewerkers met een verschillende mentaliteit en nationaliteit om te gaan, om taken aan te leren en met conflicten om te gaan zonder dat de productieverantwoordelijken moeten tussenkomen.

De training van de teamleiders, de eerstelijnsleidinggevenden en de peter- en meterschapopleidingen vinden in het voorjaar plaats als de productie twee weken stil ligt voor technisch onderhoud en reinigingen. Het bedrijf overweegt om ook train-the-trainer-opleidingen te organiseren voor de collega-trainers.

Nederlands en onthaal met woordenboekje voor anderstalige nieuwe werknemers

De medewerkers moeten een basiskennis van het Nederlands hebben en moeten uitleg kunnen geven aan uitzendkrachten. Voor verschillende personen met een andere nationaliteit liep dat niet altijd van een leien dakje. In 2016 organiseerde het bedrijf daarom een opleiding Nederlands op de Werkvloer voor de anderstalige medewerkers die al langer in dienst zijn. Dat gebeurde tijdens de werkuren in groepjes van twee personen gedurende twee uren. De leerkrachten speelden op de werkvloer de rol van nieuwe werknemer aan wie de anderstalige werknemers uitleg moesten geven.

Samen met de leerkrachten maakten de anderstalige vaste werknemers ook een woordenboekje met productietermen, voor nieuwe werknemers onbekend, zoals namen van machines of pralines. Een jobstudente heeft dit aangevuld met foto's en het boekje wordt nu aan alle nieuwe medewerkers overhandigd.

1.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers

De medewerkers worden betrokken bij het oplossen van problemen en hebben diverse doorgroeimogelijkheden.

Begeleid Leren in Teams

Kim's Chocolates betreft de medewerkers ook bij de werkorganisatie, meer bepaald bij het opstellen van de werkinstructies.

Bij piekmomenten draait de productie op volle toeren, maar de productiewissels liepen niet altijd even gesmeerd, de reiniging van de productielijnen gebeurde te traag en de ploegwissels haperden. Het leidde tot een te hoge foutenlast. De werkinstructies bleken te vaak af te wijken van de reële situaties op de werkvloer en ook met de interne opleidingen kreeg men het probleem niet opgelost. Het bedrijf wilde het anders aanpakken en zocht een manier om werkinstructies voor iedereen toegankelijk en uniform te maken, zelfs al verschillen ze naargelang de afdeling en de gemaakte producten.

In 2016 startte een pilootproject in de inpakzone en werden de instructies voor deze werkplekken met de BLITS-methodiek opgesteld.⁵⁷ De methodiek wordt gepromoot door het sectorfonds van de voedingsnijverheid, Alimento.

⁵⁷ Voor meer informatie zie in de bijlagen bij het rapport of <http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/personeel-en-organisatieadvies/efficient-organiseren-en-kwaliteitsvolle-jobs/waarom-opteren-voor-bliits-begeleid-leren-in-teams/kim-s-chocolates-pakt-het-bliits-aan-en-dat-werkt-;http://www.bliits-teamleren.be/;http://vov.be/inspiratie/lift-werkt-het-bliits-project-verder-uit>

BLITS staat voor Begeleid Leren In TeamS. In leerteams pakken de deelnemers samen een probleem op de werkvloer aan en zoeken ze een oplossing op korte termijn. De aanpak lijkt een beetje op die van de kwaliteitskringen of kwaliteitscirkels die in de jaren 1980-1990 opgang maakten. De BLITS-teams functioneren echter initieel onder begeleiding van een externe facilitator.

Het BLITS-team in de inpakzone bestond uit productiemedewerkers; inpakverantwoordelijken; de lijnverantwoordelijke; medewerkers van de kwaliteitsdienst, de technische dienst en de administratie plus een externe facilitator. Er was geen hiërarchie en alle vragen en opmerkingen mochten aan bod komen.

De externe begeleider werd aangezocht via Alimento. Hij kende de producten en het proces niet, maar zorgde voor regelmaat van de activiteiten en lette erop dat alle deelnemers een inbreng konden doen. Hij kwam gedurende acht weken op maandag van 13 uur tot 15 uur naar het bedrijf. Kim's Chocolates werkte samen met Herman van Esbroeck, consultant van de University College Leuven-Limburg Quadri, de onderzoekspijler van de Hogeschool University College Leuven-Limburg.⁵⁸

Samen keken ze naar de handelingen aan en de bediening van de machines zodat de instructies op een uniforme manier geregistreerd werden. Zo werd er vastgesteld dat de vaste medewerkers die nieuwe werknemers begeleiden, vooral de hoofdhandelingen onderstreepten maar soms details over het hoofd zagen die belangrijk zijn voor een nieuwe werknemer, bijvoorbeeld wat is een productiestop, waarvoor dient een bepaalde knop, wat moet eerst worden gecontroleerd, enzovoort. Ze vergaten ook al eens bepaalde informatie te verstrekken omdat veel handelingen en de redenen ervoor voor hen vanzelfsprekend zijn. Ze werden zich in het leerteam meer bewust van de effectieve werkinstructies.

Het team werkte de instructiefiches van een drietal machines in de inpakzone in zes sessies uit. De fiches houden rekening met de logische flow van activiteiten, werden op de werkvloer getest en daarna tot in detail verfijnd en in een werkinstructieboekje opgenomen.

Het werkinstructieboekje bevat geschreven instructies en foto's met aanvullend beknopte uitleg en biedt meerdere voordelen. Het team maakte de foto's zelf.

- Het zorgt voor kennisborging en documenteert de kennis van de medewerkers, ook van oudere medewerkers die binnenkort het bedrijf verlaten.
- Het maakt de handelingen aan machines meer overzichtelijk en transparant.
- Het biedt een leidraad voor de werkorganisatie en voor de werkoverdracht bij de ploegenwisseling.
- Het ondersteunt de flexibele inzetbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld bij piekproductie. Iedereen kan op de uniforme aanpak terugvallen, ook medewerkers die bijvoorbeeld in een andere afdeling werken en af en toe in de inpakzone inspringen.

⁵⁸ Herman Van Esbroeck is docent aan de lerarenopleiding secundair onderwijs van de University College Leuven-Limburg en als consultant werkzaam bij de onderzoekspijler UC Leuven-Limburg Quadri. Hij is professioneel trainer in TAPAS, enneagram, kernkwaliteiten, U-theory. De thema's die hem boeien draaien rond de 'jongeren van vandaag', verandermanagement, diversiteit, missie en visie, leiderschap, talent en inspiratie. Persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling gaan voor hem hand in hand. Hij vertrekt steeds vanuit de werkelijkheid/context zoals die is en probeert de kiemen van ontwikkeling zichtbaar te maken. Als facilitator werkt hij graag met individuen en groepen naar de hoogst mogelijke toekomst. De laatste jaren heeft hij als consultant gewerkt voor profit en non-profit organisaties. Daarnaast is er steeds een mogelijkheid voor het volgen van verdiepingscursussen binnen UC Leuven-Limburg Quadri. De Hogeschool UC Leuven-Limburg is ontstaan uit de hogescholen KHLeuven, KHLim en Groep T (lerarenopleidingen) en is lid van de Associatie KU Leuven.

- Het vergroot ook de zelfstandigheid van de medewerkers en ontlast andere personen want het laat medewerkers toe om zelf na te gaan welke zaken eventueel verkeerd lopen en om zelf kleine problemen op te lossen.

De BLITS-aanpak wordt verder gezet en de handelingen aan alle andere machines worden in kaart gebracht: in de keuken, aan de productielijnen en in de assortiehal. De deelnemers van het pilootproject kunnen zelf ook kleine teams trekken en begeleiden. Ze zijn nu verantwoordelijk voor een eigen project om een instructieboekje van een andere machine samen te stellen. Er is geen externe begeleider meer aanwezig, al zorgt hij wel nog voor de coaching van de nieuwe BLITS-leden. Het bedrijf stelt een interne trainer vrij voor de opvolging van de BLITS-teams.

De BLITS-methodiek kan ook toegepast worden om een oplossing voor andere thema's of om verbeteringen te zoeken. In de divers samengestelde teams komen ook verbeteringsuggesties naar boven bijvoorbeeld vanwege de technische dienst of de kwaliteitsdienst. Zo worden het proces en de werkorganisatie helemaal bekeken.

De werkinstructieboekjes en de uitleg over de machinebediening worden ook bij de opleiding gebruikt. De medewerkers leren tijdens hun opleiding hoe ze de boekjes kunnen raadplegen als ze met een probleem zitten en hoe ze kunnen ingrijpen als een handeling verkeerd loopt.

De BLITS-aanpak is een begrip geworden en maakt voortaan deel uit van het beleid van het bedrijf. De medewerkers kwamen zelfs met nieuwe werkwoorden op de proppen: 'we gaan blitsen' en 'we zoeken naar een blitsoplossing'. Het is wel belangrijk om de afgesproken werkwijze te borgen en de instructiefiches regelmatig te herzien, geeft de personeelsverantwoordelijke aan.

Doorgroeimogelijkheden

Er zijn mogelijkheden voor de medewerkers om verder door te groeien. Dat wordt van meet af aan al in de vacatures onderstreept.

Productiemedewerkers kunnen doorgroeien, bijvoorbeeld

- van basisniveau (vaak startend als uitzendkracht) tot niveau één en niveau twee als productieoperator in vast dienstverband, waarbij op niveau twee een bijkomende rol als trainer is voorzien,
- van productieoperator tot assistent-inpakverantwoordelijke,
- van assistent-inpakverantwoordelijke tot inpakverantwoordelijke,
- van inpakverantwoordelijke tot lijnverantwoordelijke;
- van chocolatier / keukenmedewerker tot lijnverantwoordelijke;
- van losse interimmedewerker naar de vaste flexibele groep van vaste interimmedewerkers die telkens in het hoogseizoen opnieuw in het bedrijf komen werken en vervolgens eventueel vast dienstverband.

Door de structuuraanpassing naar zelfsturende teams zijn er ook enkele medewerkers kunnen doorgroeien omdat men meer personen nodig had om de teams samen te stellen.

1.3.4 Ervaringen

De personeelsverantwoordelijke en de assistent-productiedirecteur geven een aantal punten aan van de nieuwe structurele aanpak in het opleidings- en personeelsbeleid die zij positief evalueren en die volgens hen ook door de werknemers worden gewaardeerd.

- Het opleidingsschema per medewerker creëert duidelijkheid over de positie en de doorgroeimogelijkheden van de werknemers. Omdat men dit ook voor uitzendkrachten doet, neemt dit een beetje druk weg bij de vaste medewerkers.

- Met een instroomtraject op maat zoals voor chocolatiers krijgen kandidaten meer kansen dan gebruikelijk bij een uitzendcontract en kunnen nieuwe gemotiveerde kandidaten snel in dienst genomen worden.
- De voorziene structurele doorgroeipaden creëerden duidelijkheid en werden al door een aantal medewerkers gevolgd.
- Het Begeleid Leren in Teams zoals rond de werkinstructies leidt tot een grotere betrokkenheid van de werknemers. Zij waarderen dat ze hun kennis, die niet was gedocumenteerd, kunnen delen en dat ze een inbreng kunnen doen.
- De interne opleiding Nederlands voor anderstalige medewerkers had effect. De deelnemers waren enthousiast en maakten hun opdrachten zelfs online. Het leidde tot een vlottere samenwerking met de andere werknemers.

De nieuwe structurele aanpak vergt inspanningen en moet goed opgevolgd worden, zeggen de personeelsverantwoordelijke en de assistant-productiedirecteur. Het is echter een interessant leerproces voor alle betrokkenen en levert resultaten op.

- Er is een positieve evolutie in de cijfers van de jaarlijkse tevredenheidsenquête van het interimkantoor en van het verloop en verzuim van de vaste medewerkers. Het verzuim is in het hoogseizoen inmiddels gehalveerd. Het verminderde in de productie van 13% naar minder dan 6%.
- Er zijn interessante leerpunten inzake de instroomtrajecten zoals de wenselijkheid van een meer specialistische ondersteuning. Bij volgende instroomprojecten op maat moet de VDAB-vooropleiding enkele dagen langer duren. De cursus grondstoffenleer wordt best in het basispakket opgenomen zodat de opstart in het bedrijf vergemakkelijkt. Het sectorfonds Alimento engageert zich om hiervoor een specialist in te schakelen. Voor de interne coaches binnen het bedrijf overweegt men een train-the-trainer-opleiding.

1.3.5 Evoluties met impact voor de werknemers

Kim's Chocolates zet in op automatisering en digitalisering. We bekijken hoe dit eruit ziet.

Automatisering en digitalisering in de productie

De productie is halfgeautomatiseerd, voor kleinere hoeveelheden pralines en grote hoeveelheden tabletten.

- De machinebediening verloopt aan touch screens. De lijnverantwoordelijken stellen de machines af. De productiemedewerkers houden toezicht op de werking van de machines en toestellen, selecteren de productiegegevens en stellen parameters in zoals hoeveelheid, dosering en mengeling voor een bepaalde productierun. Ze nemen stalen van stoffen of producten, geven een referentie en registreren voor analyse.
- Automatisatie van decoreren en sorteren van pralines is erg moeilijk omwille van de variatie, de vorm en de delicaatheid van de producten. Dit wordt nog manueel gedaan.
- De pralines gaan automatisch in kilogram-dozen of naar een manuele verpakkinglijn voor meer luxueuze doosjes. De tablettenproductie is direct gelinkt aan een automatische verpakkinglijn waar machines de tabletten in displays steken. Bij tabletten met hazelnoten, die een beetje dikker zijn dan andere tabletten, verloopt dat soms wat minder vlot en is toezicht belangrijk.
- Alle medewerkers hebben een code waarmee ze zich moeten aan- en afmelden aan de lijn en de gebruikte verpakking en de afgewerkte pallets moeten scannen en registreren. Voorheen werd dit op papier genoteerd.

Met de automatisering en digitalisering wordt er meer van de medewerkers verwacht. Het wordt hen echter ook aangeleerd hoe ze de machines moeten bedienen en met de scanning moeten omgaan.

Automatisering en digitalisering van het magazijn

Het bedrijf installeerde in 2014 een volautomatisch gedigitaliseerd magazijnsysteem voor de opslag van verpakkingsmaterialen en halfafgewerkte en afgewerkte chocoladeproducten en voor de orderpicking.⁵⁹ Het bedrijf wilde de opslagcapaciteit vergroten, de logistieke flow optimaliseren en de verwachte groei ondersteunen.

- Automatisch geleide voertuigen (AGV's) brengen verpakkingsmaterialen zoals wikkels, sierdozen en kartonnen omdozen van de receptie naar het magazijn.
- Een bochrijdende automatische palletkraan stapelt er de pallets en haalt er de materialen weer uit na een automatische opdracht vanuit de productie.
- AGV's brengen verpakkingsmaterialen naar de productievoorzone en de verpakkingslijn.
- AGV's brengen pallets dozen halfafgewerkte pralines van de productie naar het magazijn voor tussentijdse opslag, daarna naar de sorteerlijn waar medewerkers de pralines in assortimentdozen steken en uiteindelijk naar het magazijn met afgewerkte producten.
- AGV's brengen pallets met tabletten en repen van de productie rechtstreeks naar het magazijn van afgewerkte producten.

Een beperkt aantal medewerkers voert verder de kwaliteitseindcontrole en de orderpicking uit.

- AGV's plaatsen pallets met afgewerkte producten op vaste intervallen in een controlerek waar medewerkers de kwaliteit controleren.
- Via een spraakgestuurd orderverzamelsysteem stellen medewerkers pallets voor verzending met tabletten en repen samen.
- De pallets met afgewerkte producten worden automatisch gewikkeld en gelabeld voor verzending.

Digitalisering van de administratie

Het bedrijf automatiseerde ook verder in de administratie.⁶⁰ Een extern bureau stelde een bedrijfsinformatiemodel op met de belangrijkste types informatie, de manier waarop men de informatie wil beheren en de relaties tussen de types informatie. Het bedrijf installeerde een SharePoint-portal voor het structureel informatiebeheer.

- Een intranet bevat informatie over bijvoorbeeld leveranciers, klanten, verpakking en magazijn. Er zijn vele voordelen. Vanuit de prijsaanvragen heeft men toegang tot de leveranciersmap. De leveranciersfacturen worden met een unieke streepjescode sneller verwerkt. De verlofaanvragen zijn geautomatiseerd, enzovoort.
- Een deel bevat projectinformatie waarop men kan samenwerken. De IT-afdeling houdt zo de eigen projecten bij.
- Een deel bevat informatie over de productontwikkeling, wat bijvoorbeeld aan het Amerikaanse Food and Drug Administration moet worden voorgelegd.

In een matrix zijn de rollen van de medewerkers gekoppeld aan de informatiestructuur zodat ze passende toegangsrechten kregen. Een veertigtal medewerkers gebruikt het systeem en kreeg daarvoor een halve dag opleiding. De basisopleiding werd aangevuld met eigen cursusmateriaal, korte instructievideo's en persoonlijke coaching vanuit de IT-afdeling.

⁵⁹ http://www.egemin-automation.be/nl/automation/nieuws-en-media_nieuwsoverzicht/259/news/automatisch-magazijnsysteem-met-agvs-voor-kims-chocolates

⁶⁰ <http://www.spikes.be/referenties/voor-een-efficiënter-productieproces-automatiseert-kims-chocolates-ook-zijn-administratie>

1.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf doet regelmatig beroep op externe organisaties voor opleidingen en advies rond de werkorganisatie en werkt rond opleidingen ook samen met andere ondernemingen.

Samenwerking met externe organisaties

Het bedrijf werkt samen met de volgende externe organisaties.

- De onderneming liet een organisatiescan uitvoeren door medewerkers van Alimento, het sectorfonds van de voedingsnijverheid. De aanbevelingen worden geïntegreerd, zoals de structuraanpassing, de evolutie naar zelfsturende teams en de begeleiding van eerstelijnsleidinggevenden bij de organisatie van teammeetings, met ondersteuning van het consultantbureau Stanwick.
- De personeelsverantwoordelijke zou één competentietool die voor diverse toepassingen kan gebruikt worden, wel interessant vinden. Het sectorfonds Alimento heeft een online tool om opleidingen te registreren. Het bedrijf maakt daar voorlopig geen gebruik van, onder meer omdat het extra werk vergt en er voor moet betaald worden, wat voor een kleinere onderneming niet altijd evident is.
- Kim's Chocolates werkt samen met een inhouse uitzendkantoor voor het aantrekken van de talrijke uitzendkrachten tijdens de piekperiodes in de productie. Via het contact met en via het netwerk rond het uitzendkantoor doet de personeelsverantwoordelijke ook veel ideeën op en verneemt ze hoe 'concullega's' zaken aanpakken.
- Het bedrijf verwijst werknemers-kandidaten soms door naar het initiatief van de Kringwinkel, die in de buurt ligt, als blijkt dat ze moeilijk in het bedrijf aan de slag kunnen. Daar worden mensen die moeilijker elders kunnen werken, tewerkgesteld, opgeleid en voorbereid om mogelijk terug naar de reguliere arbeidsmarkt begeleid te worden.
- Het bedrijf betrok de medewerkers bij het opstellen van werkinstructies via de methode van Begeleid Leren in Teams, die door het sectorfonds wordt voorgesteld en trok via het fonds de zelfstandige trainer, Herman van Esbroeck aan. Hij is consultant van de University College Leuven-Limburg Quadri, de onderzoekspijler van de Hogeschool University College Leuven-Limburg. Hij begeleidde een eerste team bij Kim's Chocolates bij het opstellen van werkinstructies.
- De onderneming probeert nieuwe of aanwezige werknemers op te graden. Het bedrijf deed beroep op de VDAB en Alimento voor het instroomtraject op maat voor chocolatiers en vervolgens een IBO-project via de VDAB. Op advies van Alimento zal het bedrijf wellicht beroep doen op VINTO om productiewerkers die een beetje technisch inzicht hebben, tot eerstelijnsstechnieker bij te scholen, samen met docenten uit het technisch onderwijs. Het bedrijf kan via Alimento hiervoor subsidies krijgen.⁶¹
- Om geschikte jongeren of kandidaten aan te trekken werkt het bedrijf samen met scholen uit het TSO-, BSO-, BUSO- en DBSO-onderwijs voor: stages, bedrijfsbezoeken, uitwisseling tussen scholen en bedrijven rond talenten onder meer via de Stad Tienen, jobs voor leerlingen en kandidaten met een geschikte attitude en een SODA-attest, en wellicht Duaal Leren in de toekomst.

Samenwerking van bedrijven met oog op opleiding en instroom van techniekers

Het bedrijf werkt eveneens samen met andere bedrijven uit de buurt en met andere netwerken.

- Zo werkt het samen met de VDAB, die op haar beurt samenwerkt met andere ondernemingen in de buurt zoals de Tiense Suikerraffinaderij om techniekers op te leiden in

⁶¹ Voor meer uitleg over VINTO zie in de bijlagen van het rapport.

het T-Competence Center zodat er een groep techniekers ontstaat waarop Kim's Chocolates en de andere omliggende bedrijven beroep kunnen doen.

- De personeelsverantwoordelijke neemt ook deel aan het lerend netwerk van een werkgeversorganisatie, al zijn die niet noodzakelijk op de thema's van tewerkstelling en rekrutering gefocust, en promoot mee werkervaringstrajecten.

1.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Het bedrijf heeft diverse vragen en bemerkingen voor de overheid.

Meer transparantie over maatregelen

Het bedrijf vraagt meer transparantie over maatregelen waarop het beroep kan doen. De personeelsverantwoordelijke vindt de samenwerking met andere instanties interessant, maar vindt het niet eenvoudig om alle informatie bij elkaar te krijgen over de samenwerking en de maatregelen waarop men beroep kan doen. "Als men kan deel uitmaken van een netwerk, raakt informatie vlotter beschikbaar," stelt ze, "maar de overheid zou tot een grotere transparantie kunnen bijdragen."

Geen steun van KMO-portefeuille meer

Vroeger maakte het bedrijf gebruik van de KMO-portefeuille, een financiële tegemoetkoming voor ondernemers wanneer ze opleiding of advies krijgen van een geregistreerde dienstverlener.⁶² De steun is echter in 2017 weggefallen. De omzet is te groot door de band met de Duitse aandeelhouder, en hoewel Kim's Chocolates nog een familiaal bedrijf is, ook met 150 werknemers, kan het er geen gebruik meer van maken, geeft de personeelsverantwoordelijke aan.

Geen RESOC-ondersteuning meer

In het verleden kreeg het bedrijf financiële en andere ondersteuning bij de uitwerking van een diversiteitsplan van een ervaren expert van RESOC Limburg. Hij organiseerde ook een loopbaanspel in het bedrijf wat de medewerkers volgens de personeelsverantwoordelijke boeiend vonden. RESOC is het regionaal economisch en sociaal overlegcomité en het overleg- en adviesplatform met sociale partners, lokale besturen, de provincie en toegevoegde leden.

De personeelsverantwoordelijke betreurt dat de financiële ondersteuning in het kader van het loopbaan – en diversiteitsplan is weggefallen en dat er niets nieuws voor in de plaats is gekomen. Anderzijds is het voor bedrijven moeilijk om op de hoogte te blijven van alle gangbare initiatieven, ondersteunings- of subsidiemogelijkheden die er zijn (regionaal of nationaal).

Lange wachttijd voor ESF-subsidies

Via het programma van het Europees Sociaal Fonds ontvangt het bedrijf soms ook subsidies, maar het duurt lang voor dossiers zijn goedgekeurd en de initiatieven kunnen starten. De personeelsverantwoordelijke geeft aan dat een kleiner bedrijf hier moeilijk kan op wachten.

⁶² Voor meer uitleg zie in de bijlagen bij het rapport.

2 Marine Harvest Pieters nv, Brugge

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Marine Harvest Pieters nv, Brugge

De basisinformatie over het bedrijf

- verwerking en verpakking van visproducten in sites in Oostende en Brugge, vooral voor retailsector maar ook voor grootkeukens, maaltijdproducenten, cateringbedrijven, traiteurs, vishandels en sociale of commerciële restauratie
- deel van Noorse Marine Harvest groep
- principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen: Planet, Product, People en Profit; snel inspelen op vraag naar nieuwe producten
- laatste jaren lichte omzetsijging
- Oostende en Brugge samen: 344 werknemers; grote groep 45-plussers
- veel interimkrachten in piekperiodes via inhouse interimkantoor
- lichte daling van tewerkstelling door automatisering en betere inzetbaarheid van werknemers na interne opleiding
- werknemersvertegenwoordiging, comité voor preventie en bescherming op de werkplek en ondernemingsraad

De werkorganisatie

- afdelingen: frigo's voor aangevoerde vis, zalmversnijding, prepackafdeling voor verpakking van visproducten, magazijn, distributie en transport
- tweeploegenstelsel tijdens week en weekendploeg; dagploeg in de versafdeling; rechtstaand werk bij acht graden Celsius
- productiefuncties: frigobeheerders, visaanvoerders, inlegsters, lijnoperatoren, interne transporters, bereiders van halffabrikaten, assistent-teamleaders, teamleaders en supervisor
- prepackafdeling voor voorverpakking van producten: vijftig werknemers en zeven verpakkingslijnen, telkens voor één order
- aan verpakkingslijn manueel aanvoeren van vis, manueel in schaaltes leggen; werknemers kunnen snelheid lijn regelen; geautomatiseerde handelingen (schaaltesontstapeling, metaalcontrole, folie-afsluiting, etikettering, laden in kistjes, kiststapelomwikkeling, vervoer op band naar magazijn)
- dagelijkse werkvariatie in vissoorten, producten, bewerkingen, schaaltes en orders
- visuele werkinstructies aan lijn op beeldschermen en foto's, informatie-affiches met cijfergegevens en beknopte informatiebladen met foto's van technische éénpuntslessen, direct herkenbaar en toepasbaar

Het personeelsbeleid

- 78% van medewerkers diploma secundair onderwijs, soms enkel diploma lager secundair onderwijs
- Brugge: productiemedewerkers diploma secundair onderwijs; inlegsters kortst geschoold; twee werknemers uit BUSO; één assistent-teamleader deeltijds beroeps secundair onderwijs

- 15% van medewerkers met dertig andere nationaliteiten
- instroom direct via spontane sollicitaties, vacatures, jobdagen, en via inhouse interimkantoor
- vereisten voor werknemers: attitude en aandacht voor hygiëne belangrijk, ervaring in voeding voordeel
- laatste jaren meer gestructureerde aanpak van onthaal en interne opleiding: begeleiding door peters en meters on the job; technische upgrade opleiding voor vijf werknemers tot verpakkinglijnoperatoren ism VINTO; individueel opleidingsdossier; praktische éénpuntslessen per functiegroep rond kleine technische problemen; jaarlijks bijkomende interne en externe groepsopleidingen, train the trainers- en leiderschapsopleiding; vrijwillig opleidingsaanbod in de vrije tijd, in samenwerking met andere bedrijven en SBM, een organisatie voor coaching en advies van KMO's en deel van Syntra West; netwerk met bedrijven in regio
- medewerkers betrokken bij werkorganisatie: leren methodes voor productwissels en lijnombouw
- medewerkers vrijwillig betrokken bij werkgroep orde en netheid: suggesties voor verbetering, foto's maken met instructies, schaduwboarden voor gereedschap, uitleg tijdens productiestop aan andere medewerkers
- medewerkers betrokken bij personeelsbeleid: bij ontwerp van functieclusters, opleidingstrajecten en werkgroep rond welzijn en welbevinden
- doorgroeien van medewerkers aangemoedigd: met afgesproken stappen volgens functieclusterclassificatie en aangepaste testen; technisch upgrade project voor werknemers tot verpakkinglijnoperatoren
- werknemers waarderen doorgroeikansen, leren in de vrije tijd en betrokkenheid; een werknemersafgevaardigde zonder diploma secundair onderwijs kon doorgroeien, de supervisor prepack groeide ook door vanuit de productie, volgde interne opleiding gesprekstechnieken en participeert in een lerend netwerk
- evoluties met impact: automatisering, betere ergonomie na studie ism sectorfonds Alimento, digitalisering (machinebediening, scanning), voortdurende gerichte opleiding (nieuwe producten, éénpuntslessen) met nieuwe leervormen en meer aandacht voor werkbaar werk, specifiek voor oudere werknemers
- externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers: externe organisaties zoals zelfstandige trainers, Syntra, CEVORA, Alimento en VDAB, en andere bedrijven voor opleidingen in vrije tijd en lerend netwerk voor eerstelijnsleidinggevenden

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- meer financiële steun voor voortdurende opleiding, onder meer voor kortgeschoolde werknemers, ook in het kader van levenslang leren
- meer financiële steun voor initiatieven rond werkbaar werk, meer bepaald voor oudere werknemers

2.1 De basisinformatie over het bedrijf

Marine Harvest Pieters levert visproducten vanuit Oostende en Brugge, vooral aan de retailers.

Verwerking en verpakking van visproducten

Marine Harvest Pieters levert voorverpakte verse, gerookte, gepaneerde en diepgevroren visproducten.

Er zijn twee productiesites. In de fabriek in Oostende verwerkt men gerookte zalm, gerookte heilbot en diepvriesvis. In de grootste site in Brugge wordt verse vis verpakt (zalm, kabeljauw, pangasius, schelvis, tilapia, zeetong, forel, zeeduivel en pladijs) alsook gebakken en bewerkte visproducten zoals pangasius met een laagje tuinkruiden of dillesaus.

Noorse Marine Harvest groep

Het visverwerkend bedrijf Pieters, in 1953 opgericht door de heer Pieters, werd eind de jaren 1990 verkocht aan een industriële kapitaalgroep en dan overgenomen door Fjord Seafood.

Het bedrijf is sinds 2006 in handen van de Noorse Marine Harvest groep onder de naam Marine Harvest Pieters. Het moederbedrijf kweekt en levert zalm. Er zijn wereldwijd vestigingen met in totaal ruim 13.200 werknemers in het begin van 2018.

Men gebruikt de naam Marine Harvest Pieters in België omdat Pieters voorheen hier een gekend bedrijf was met toen ook eigen winkels. De naam wordt ook nog gebruikt om de aantrekkelijkheid van de onderneming als interessante werkomgeving te onderstrepen.

Vooraf omzet in retail

De missie van de groep en de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Planet, Product, People en Profit) staan centraal: “gezonde en smakelijke visproducten produceren en commercialiseren op een manier die verantwoord is voor het milieu, financieel gezond is en waarbij het bedrijf zorgt voor veilige en zinvolle werkgelegenheid.”

Het bedrijf werkt vooral voor de retailsector, maar ook voor grootkeukens, maaltijdproducenten, cateringbedrijven, traiteurs, vishandels en sociale of commerciële restauratie. De belangrijkste retailklanten zijn in de Benelux te vinden: Albert Heijn, Colruyt (Colruyt, Okay en Spar), Delhaize, Lidl en Aldi. De kleine schaaltes en familieverpakkingen, met het private label van de retailers, moeten aan hun specificaties beantwoorden en worden bij aankomst in de supermarkt onmiddellijk in de toonbank gelegd. Een hoge leverbetrouwbaarheid en snel inspelen op een vraag naar nieuwe producten is belangrijk. De omzet stijgt de laatste jaren licht.

Ouder personeelsbestand en uitzendkrachten

In Oostende werken 86 personen: 73 arbeiders (84%) en 13 bedienden (16%). In Brugge zijn er 258 personen aan de slag: 151 arbeiders (58%) en 107 bedienden (42%). Vanaf de functie van teamleader hebben de medewerkers het bediendestatuut. De beide sites tellen samen 199 mannen en 145 vrouwen.

Het bedrijf wil meer jongeren aantrekken want het personeelsbestand wordt ouder. Er zijn maar drie arbeiders jonger dan 25 jaar, bij de bedienden geen. De 45-plussers zijn sterk vertegenwoordigd en 52 medewerkers, waarvan 32 arbeiders, zijn ouder dan 55 jaar.

Daarnaast worden er vaak uitzendkrachten ingezet via het inhouse uitzendkantoor. Deze groep kan fors toenemen in bepaalde piekperiodes.

Het vaste personeelsaantal daalt licht. Dit heeft te maken met een grotere efficiëntie in de productie, onder meer door automatisering bij de eindverpakking en door de vlottere inzetbaarheid van de werknemers na interne opleiding.

Sociaal overleg

Er is een werknemersvertegenwoordiging, een comité voor preventie en bescherming op de werkplek en een ondernemingsraad. De werknemersorganisaties ABVV en ACV zijn vertegenwoordigd.

3.2 De werkorganisatie

Werknemers in verschillende productiefuncties zorgen voor de verwerking en verpakking van de vis.

Visaanvoer, -verwerking en -verpakking

De versneden vis wordt aangevoerd, onder meer vanuit Noorwegen en IJsland. Een deel wordt in de site in Brugge tijdelijk gestockeerd in frigo's, een deel wordt meteen verwerkt. Grote zalmfilets worden bijgetrimd, ontveld, versneden en geportioneerd.

In Brugge zijn er de frigodepartementen voor de aangevoerde vis en voor de verpakte producten, de afdeling voor zalmversnijding en de prepack- of voorverpakkingsafdeling. Daarnaast verzorgt het bedrijf zijn eigen opslag en distributie. Het externe transport wordt uitbesteed.

Ploegenwerk bij acht graden

Er wordt zeven dagen per week gewerkt: tijdens de week in een wisselend tweeploegenstelsel tussen vijf uur en eenentwintig uur; in het weekend in één weekendploeg van twee maal twaalf uur. In de versafdeling is er alleen een dagploeg.

In alle productieafdelingen werken de medewerkers bij een temperatuur van acht graden Celsius. Ze dragen onderkledij, voetwarmers, handschoenen zonder vingertoppen en om hygiënische redenen ook beschermkledij. Deze laatste wordt bij iedere productwissel gewisseld. Het werk gebeurt rechtstaand.

Functies in de productie

In de productie zijn de volgende functies aanwezig:

- De frigobeheerders voeren de vis en grondstoffen met palletten aan de verpakkingslijnen aan.
- De interne transporters brengen verpakkingen en plastic folie.
- De aanvoerders bevoorraden de inlegsters aan de verpakkingslijnen met vis.
- De inlegsters, meestal vrouwen, leggen de vis op de juiste manier in de schaaltes.
- De 'vlinders' bereiden de halffabrikaten voor, bijvoorbeeld marineren en portioneren van vis, en kunnen ook op andere werkposten worden ingezet.
- De medewerkers van de frigo met afgewerkte producten stapelen alles op palletten voor verzending naar de klanten.
- De lijnoperatoren begeleiden elk drie tot vier medewerkers aan een verpakkingslijn. Zij zijn machinebedieners, zorgen voor de juiste folie en etiketten, kijken toe op de correcte werkuitvoering en doen een aantal testen.
- De assistent-teamleaders zorgen voor een algemene vlotte werking binnen de afdeling en assisteren de lijnoperatoren.
- De teamleaders zijn verantwoordelijk voor het overzicht over de afdeling en sturen bij waar nodig.
- De supervisor van de afdeling werkt overdag, superviseert de twee dagploegen en is verantwoordelijk voor de promotieplanning van producten en de personeelszaken in de afdeling.

Beperkt manueel werk aan de lijn

In de prepackafdeling, de grootste afdeling met vijftig medewerkers, worden de producten voorverpakt. Er zijn zeven verpakkingslijnen die telkens een order verwerken.

De manuele handelingen aan een verpakkingslijn zijn beperkt. Een visaanvoerder deponeert de vis op een plateau aan de ene kant van de lijn. Aan de andere kant nemen de inlegsters de vis en leggen die manueel in de verpakkingsschaaltjes die automatisch worden ontstapeld en met de lijnband worden aangevoerd. De schaaltes worden machinaal met plastic folie afgesloten en onder beschermende atmosfeer gebracht zodat het product langer bewaart. Er wordt automatisch gecontroleerd of er geen metaal aanwezig is en een etiket voorzien. De schaaltes worden door een robot in kistjes geladen. Het werk gaat aan een redelijk tempo vooruit. De werknemers kunnen de snelheid van de lijn bijstellen indien nodig. De kistjes worden automatisch gestapeld. De stapel wordt omwikkeld met plastic folie en via een band naar het magazijn vervoerd. De kistjes zijn eigendom van de retailklanten, worden elders gewassen en door Marine Harvest Pieters hergebruikt.

Werkvariatie

De te leveren vissoorten, producten en bewerkingen kunnen dagelijks wisselen. De retailers krijgen elke dag verse leveringen. Elke dag wordt een bepaalde hoeveelheid per retailer voorzien. De daaropvolgende leveringsdag wordt de rest van de bestelling doorgegeven en nog klaargemaakt. De taakcomplexiteit en werkvariatie voor de werknemers worden dus bepaald door de variatie in producten, schalen en vragen van retailers.

Visuele werkinstructies en informatie

Op de werkvloer worden zaken visueel eenvoudig zichtbaar gemaakt. Via beeldschermen aan de lijnen worden de inlegsters en de visaanvoerders met werkinstructies en met foto's van de producten over de orders geïnformeerd. Op elk moment kunnen ze zien wat bij een bepaald order wordt verwacht: de soorten schaaltes, het aantal stukken vis, het gewenste gewicht, de visvelkant omlaag, enzovoort.

De werknemers worden met affiches in de afdeling geïnformeerd over de productiecijfers en de veiligheidsgegevens.

Verder zijn er éénpuntslessen, beknopte technische informatie, direct herkenbaar en onmiddellijk toepasbaar, die op een A4-werkblad, ondersteund met foto's, in de productie voor de werknemers beschikbaar is (zie verder in de tekst).

3.3 Het personeelsbeleid

De meeste medewerkers hebben een diploma secundair onderwijs. Het bedrijf investeert structureel in stappen om zaken bij te leren. De structurele aanpak van opleiding en begeleiding vormt de ruggegraat van het werk van de werknemers en de werking van het bedrijf.

3.3.1 Profiel en rekrutering van werknemers

De meeste medewerkers hebben een diploma secundair onderwijs. Velen stromen spontaan of via een interimkantoor in.

Meerderheid diploma secundair onderwijs

Van de 344 werknemers van de twee productiesites samen heeft ongeveer 78% een diploma secundair onderwijs, soms enkel een diploma lager secundair onderwijs. Zowat 22% heeft een hoger diploma, vooral bedienden uit hoofdzakelijk sales operations.

Bij de vestiging in Brugge hebben alle productiemedewerkers een diploma secundair onderwijs. De inlegsters zijn het kortst geschoold en hebben soms enkel een diploma lager secundair onderwijs. Twee medewerkers komen uit het BUSO-onderwijs waaronder een intern transporter. Eén assistent-teamleader heeft deeltijds beroepssecundair onderwijs gevolgd. De meeste leidinggevenden in de productie hebben wel een diploma secundair onderwijs.

Dertig andere nationaliteiten

Van de 344 werknemers van beide sites is er 15% in een ander land dan België geboren. Er zijn werknemers van ongeveer dertig andere nationaliteiten waaronder Bhutan, China, Filipijnen, Tibet en Turkije. Ze wonen allemaal in de regio van Brugge.

Rekrutering direct en via interim met klemtoon op attitude

Het bedrijf rekruteert via vacatures op haar website en jobdagen. Omdat het een gekend bedrijf is, bieden kandidaten zich vaak spontaan aan. Veel medewerkers stromen ook in via het inhouse interimkantoor. Na een interimperiode van een zestal maanden en twee positieve evaluaties krijgen ze een vast contract.

Voor de productie mikt het bedrijf niet specifiek op kortgeschoolde werknemers. Iedereen is welkom. De attitude van de kandidaat-werknemer en de aandacht voor hygiëne zijn doorslaggevend. Ervaring in de voedingssector is een voordeel. Uit vele cv's van kandidaten blijkt vaak ervaring in de horeca-, hotel-, verzorging- of textielsector.

3.3.2 Onthaal en opleiding van werknemers

Er is een gestructureerde aanpak van onthaal, interne opleiding en begeleiding.

Meer gestructureerde aanpak

Het bedrijf is de laatste jaren sterk geëvolueerd in de aanpak en begeleiding van productiemedewerkers. Voorheen konden nieuwe werknemers on the job een begeleider volgen en uitzoeken hoe het werk moest worden uitgevoerd. Vandaag pakt men deze zaken meer gestructureerd aan.

Onthaal en basisopleiding on the job voor nieuwe werknemers

Er is een onthaalploeg van peters en meters voor nieuwe werknemers op de werkvloer. Nieuwe medewerkers krijgen een basisopleiding on the job, onder meer over de vissoorten, de producten en de kwaliteitsvereisten. In twaalf weken leren ze het basisproductengamma kennen en het werk uitvoeren. Met nieuwe producten raken ze verder al doende vertrouwd.

Technische upgrade opleiding

Marine Harvest Pieters had het moeilijk om operatoren te vinden en leidde uiteindelijk vijf werknemers zélf op tot verpakingslijnoperatoren met het programma Kandidaat op Maat, van

VINTO, in samenwerking met het opleidingsfonds Alimento van de voedingssector.⁶³ VINTO is een organisatie die beroep doet op docenten uit het technisch onderwijs die samen met bedrijven opleidingen op maat uitwerken. Voorheen voerden de werknemers manueel werk aan de band uit, namelijk vis leggen in verpakkingsschaaltjes. Nu houden ze toezicht op de verpakkinglijn zelf.

Opleidingsdossier per werknemer

Alle medewerkers hebben een dossier waarin de door hen gevolgde interne opleidingen opgenomen worden. Het hele interne opleidingstraject wordt geregistreerd. Het bedrijf en de medewerkers weten zo waar ze in hun ontwikkeling en loopbaan staan.

Eénpuntslessen voor iedere functiegroep rond kleine technische problemen

Voor iedere functiegroep zijn er verder opleidingen on the job aan de hand van specifieke korte 'behepbare' éénpuntslessen. De lessen duren vijf tot tien minuten zodat men de informatie makkelijk kan onthouden. Ze worden gegeven door vaste interne trainers, opgeleid via een train the trainer cursus. Er wordt genoteerd wie welke les gekregen heeft en door welke lesgever. De lesinformatie wordt weergegeven op een A4-werkblad, ondersteund met foto's. De bedoeling is dat de informatie direct herkenbaar en onmiddellijk toepasbaar is. Een voorbeeld is een blad met aanwijzingen over de stockage van de metalen formaatdelen op de aanvoerkar met machineonderdelen. Volgens de grootte van de visschaaltjes wisselen de formaatdelen op de lopende band en in de folie-afsluitmachines.

Bijkomende interne en externe groepsopleidingen

Het bedrijf voorziet jaarlijks verder bijkomende interne en externe groepsopleidingen voor de medewerkers zoals:

- opleidingen voor de arbeiders zoals de Good Manufacturing Practices-opleiding (goede manieren van produceren)⁶⁴ zodat iedereen dezelfde werkwijze toepast; de Brain safe-opleiding rond veiligheid en de opleiding 5S rond orde en netheid⁶⁵;
- opleidingen rond persoonlijke vaardigheden en gezondheid: communicatie, ergonomie, werkbaar werk, stress, alcohol, drugs, EHBO, gebruik van rollend materieel voor de intern transporters, Nederlands op de werkvloer, enzovoort;
- informatica-opleidingen voor de bedienden waarvan er ook openstaan voor de arbeiders;
- externe opleidingen of opleiding door externen voor medewerkers die willen doorgroeien;
- de train the trainers opleiding en peter/meterschaps-opleidingen;
- leiderschapstraining voor medewerkers vanaf het niveau van assistent-teamleader.

Opleidingenaanbod in vrije tijd

De onderneming financiert ook de mogelijkheid voor medewerkers om vrijwillig aan opleidingen na de werkuren deel te nemen. Met dit initiatief wil het bedrijf tonen "dat leren leuk kan zijn, een trigger geven om ook het leren op de werkplek leuker te maken en medewerkers zin laten krijgen

⁶³ Voor meer informatie over VINTO zie in de bijlagen bij dit rapport of <http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Archief%20nieuwsbrief/IPVNieuws2013-1februari.html>

⁶⁴ Good Manufacturing Practices (goede manier van produceren) of GMP is een kwaliteitsborgingssysteem voor de humane en veterinaire farmaceutische industrie, de cosmetische industrie en de voedingsmiddelenindustrie.

⁶⁵ Voor informatie over de 5S-opleiding zie verder in deze tekst onder punt "Medewerkers betrokken bij werkorganisatie: productwissels, lijnombouw en orde en netheid".

om te leren.” Ook voor kortgeschoolde werknemers die tijdens hun schoolloopbaan vaak slechte ervaringen met leren hadden, wil men leren zo aantrekkelijker maken.

Het jaarlijks wisselend aanbod is ruim, maar niet volledig beroepsgerelateerd. In 2017 waren er opleidingen in de domeinen van multimedia en fotografie, informatica, persoonlijke vaardigheden, persoonlijke financiën, taalopleidingen, elektriciteit en techniek in huis, koken en gezondheid, personal styling en make over, proeven van leidinggeven en leiding geven met impact. De opleidingen worden tweemaal per jaar aangeboden.

Het bedrijf werkt ervoor samen met SBM⁶⁶, een organisatie die coaching en advies aan KMO's, grote bedrijven en (internationale) organisaties geeft. SBM hoort tot de Syntra West groep, die meer en beter leren ondernemen in de KMO wil bevorderen en opleidingen in diverse sectoren aanbiedt. Enkele andere bedrijven uit de buurt van Marine Harvest Pieters werken aan het vrijwillig opleidingsaanbod mee en bieden de opleidingen ook aan hun medewerkers aan. Marine Harvest Pieters vormt een netwerk met deze bedrijven.

3.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van werknemers

Marine Harvest Pieters moedigt de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en het doorgroeien in hun job aan.

Betrokken bij werkorganisatie: productwissels en lijnombouw

De medewerkers leren methoden om correcte en efficiënte productwissels te maken. Omwille van de allergenen mogen verschillende producten niet met elkaar in contact komen. Bij een productomschakeling moeten de medewerkers de lijn poetsen en hun beschermende wegwerpkledij vervangen. Soms wordt de lijn ook omgebouwd en de lijnbreedte aangepast aan de grootte van de schaaltes en de kistjes. Albert Heyn en Colruyt hebben bijvoorbeeld andere schaaltes en andere kistjes, ook met andere kleuren. De verantwoordelijke lijnoperatoren voeren de ombouw van de lijn uit. De inlegsters helpen de bandbreedte aanpassen en reinigen de lijn.

Betrokken bij werkgroep rond orde en netheid

Medewerkers uit de verschillende afdelingen en ploegen kunnen ook vrijwillig deelnemen aan de 5S werkgroep die orde en netheid in het oog houdt.⁶⁷ De acht leden komen wekelijks samen. Ze maken een rondleiding in de productie aan de hand van een opdrachtenlijst en bekijken of alles op de juiste plaats staat en wat er kan verbeteren. De medewerkers op de vloer kunnen suggesties voor verbeteringen meedelen. Eenmaal per maand wordt alles in de groep besproken. De leden werken oplossingen uit en maken werkinstructies rond orde en netheid met foto's die ze op de werkvloer afficheren. Zo zijn er in de productie ook bijvoorbeeld schaduwborden

⁶⁶ SBM verzorgt coaching en advies voor KMO's, grote bedrijven en (internationale) organisaties. SBM behoort tot de Syntra West groep en is specialist in praktijkgerichte -no nonsense- bedrijfstrainingen en begeleiding. De organisatie biedt open bedrijfsopleidingen, begeleiding en training op maat, personeelsadvies en ondersteuning bij competentie management.

⁶⁷ 5S is een begrip uit de lean manufacturing-methode waarbij de productie zo 'slank' mogelijk zonder verspilling van tijd, grondstoffen en personeelsinzet wordt georganiseerd. Het refereert aan vijf Japanse woorden die het "schoonmaken/opruimen" beschrijven: selecteren, structureren, schoonmaken, standaardiseren of systematiseren en standhouden. Het 5S-systeem streeft een opgeruimde en overzichtelijk georganiseerde werkplaats na. Zo neemt de arbeidsveiligheid toe, kan men zaken sneller vinden of merken dat iets moet aangevuld worden. Het leidt tot snellere processen met minder variabiliteit, trainingsnoodzaak en fouten, kortom minder verspilling. Voorwaarde is dat men geïdisciplineerd werkt.

geïnstalleerd waarop gereedschappen op vaste plaatsen hangen om ze makkelijk terug te vinden en de werkplek overzichtelijk te houden.

In het jaarlijks feedbackgesprek met de chef kan een medewerker aangeven dat hij of zij aan de werkgroep wil deelnemen. Het bedrijf moedigt de leden aan om zelf initiatief te nemen, te leren communiceren en een project uit te werken. Ze kunnen op de computer een verslag maken maar het team hoeft niet te formeel te werk te gaan en alles op papier te zetten. Belangrijk is dat er zaken praktisch op de vloer worden uitgewerkt, vindt het management.

Wat het team doet, wordt regelmatig in een 'time out' aan de medewerkers toegelicht. De productie wordt stilgelegd en de medewerkers komen per afdeling en per shift samen in de refter. Het groepslid dat de rondgang maakte, de teamleader of de personeelsverantwoordelijke geven dan uitleg.

Betrokken bij ontwerp van functieclusters en opleidingen

Het taakclassificatiesysteem met functieclusters werd ontworpen met inbreng van de arbeiders, de chefs, de personeelsdienst en de werknemersafgevaardigden.

De medewerkers kunnen hun interne en externe opleidingen zelf evalueren. Tijdens het hele opleidingstraject worden zij zelf verschillende keren geëvalueerd. Zij en de leidinggevenden zitten regelmatig samen om te kijken wat beter kan in de opleiding en tijdens het werk: van de kant van de medewerkers en van de leidinggevenden.

Betrokken bij werkgroep rond welzijn en welbevinden

Er is ook de werkgroep Happy at Work waaraan telkens één persoon van elke afdeling deelneemt. De groep komt om de zes weken samen om zaken te organiseren, tijdens en na de werkuren, om het welzijn en welbevinden van de werknemers te bevorderen. Het zijn evenementen waarbij de medewerkers elkaar beter kunnen leren kennen en waar ze plezier aan kunnen beleven zoals een voetbalwedstrijd, een loopevenement, een soepbedeling voor een goed doel, een deelname aan de warmste week of het decoreren van de refter. Er werd ook al een proeverij georganiseerd om met een nieuw ontwikkeld product kennis te maken. Tijdens de evaluatiegesprekken met de medewerkers gaat het management ook na wat hen 'happy at work' kan maken.

Doorgroeien van medewerkers aangemoedigd

Het bedrijf moedigt het doorgroeien van medewerkers aan, wat volgens het management meer loont dan om meteen een nieuwe medewerker voor een hogere functie te zoeken. Een medewerker die al langer in de onderneming aan de slag is, kent immers al de producten en de gang van zaken.

Mits begeleiding op de werkvloer, bepaalde vaardigheden en een zeker technisch inzicht kunnen medewerkers doorgroeien tot meer verantwoordelijke functies dan medewerker aan de band.

Er zijn afgesproken doorgroei stappen volgens de functieclusterclassificatie voor alle productiemedewerkers. Ze starten in functiecluster één, moeten minstens al die clustertaken kunnen uitvoeren en kunnen dan eventueel verder groeien. Ze zijn niet verplicht om via cluster twee naar cluster drie te evolueren omdat de jobinhoud van beide clusters nogal verschilt. Ze kunnen van cluster één meteen naar cluster drie doorgroeien als ze er interesse voor hebben.

Voor wie wil doorgroeien, vinden er testen plaats aangepast aan het profiel van de specifieke functie of cluster en ook vaardigheidstesten rond logisch redeneren, nauwkeurigheid, snelheid en

tellen. Met de testen wil het bedrijf voorkomen dat medewerkers in de problemen raken als ze meteen te hoog zouden mikken.

Vijf werknemers konden doorgroeien tot verpakkingslijnoperatoren met het programma Kandidaat op Maat, een technisch upgrade project van VINTO, in samenwerking met het opleidingsfonds Alimento van de voedingssector en docenten uit het technisch onderwijs. Ze houden nu toezicht op de verpakkingslijnen.

3.3.4 Ervaringen

De personeelsverantwoordelijken, de supervisor van de prepackafdeling en één van de werknemersafgevaardigden lichtten hun ervaringen in een gezamenlijk gesprek toe.

Medewerkers grijpen doorgroeikansen aan

Heel wat medewerkers zijn door interne opleiding overgeschakeld van cluster één naar cluster twee of drie. De medewerkers die nu aan de band staan, kunnen meer dan de taken van cluster één verrichten.

Er zijn voorbeelden van medewerkers die met interne opleiding nog verder doorgroeiden: arbeiders die hoe dan ook een stap verder wilden zetten of door omstandigheden niet altijd konden studeren maar wel meer in hun mars hadden. Enkele medewerkers hebben de stap naar de functie van lijnoperator gezet. In de prepackafdeling zijn twee teamleaders en alle assistent-teamleaders doorgegroeide werknemers.

Ook één van de werknemersafgevaardigden en de supervisor van de prepackafdeling, die in dit onderzoek werden bevraagd, konden doorgroeien.

De werknemersafgevaardigde stopte haar schoolloopbaan toen ze veertien jaar was en heeft enkel een diploma lager secundair onderwijs. Ze werkte voordien al in de visverwerkende sector maar is intussen vijftien jaar in het bedrijf aan de slag. Ze bekleedde in het bedrijf al diverse functies: inlegster, lijnoperator en medewerker in de kwaliteitsdienst. Zonder diploma van het hoger secundair onderwijs is het haar ook gelukt om een mooi pad af te leggen, stelt ze.

De supervisor van de prepackafdeling werkt al twintig jaar in het bedrijf. Ze heeft een diploma secundair onderwijs en is vanuit de functie aan de inpaklijn in de loop van de tijd doorgegroeid tot leidinggevende. Ze startte als handenarbeidster in de diepvriesverpakking. Ze schoof door naar de werkpost 'het winkeltje' voor het klaarmaken van kleine bestellingen en aangevraagde stalen, wat meer communicatieve vaardigheden zoals telefoneren en informeren vroeg. De volgende stap was een opleiding tot teamleader in een productieafdeling. Onder het bediendenstatuut leidt ze nu als supervisor de hele prepackafdeling met vijftig werknemers. Ze volgde een interne opleiding gesprekstechnieken. Verder vindt ze ondersteuning in een lerend netwerk voor eerstelijnsleidinggevenden van enkele bedrijven uit de regio, die één keer per kwartaal samenkomen rond een bepaald thema. Het is een initiatief van een werkgeversorganisatie. Bij de samenkomst hoort telkens een kort bedrijfsbezoek.

De medewerkers krijgen doorgroeikansen, dat beseffen ze en ze grijpen die kansen ook, zo onderstrepen de werknemersafgevaardigde en de supervisor van de prepackafdeling. Voor een aantal van de medewerkers betekent het dat ze in het bedrijf stappen in hun loopbaan kunnen zetten en dat ze hun ervaring eventueel ook elders in een andere onderneming zouden kunnen gebruiken en hun positie op de arbeidsmarkt zouden kunnen versterken indien gewenst.

Interesse om te leren in vrije tijd

Het management stelt dat de medewerkers van het aanbod van vrijwillige opleidingen in de vrije tijd gebruik beginnen te maken. Vooral bedienden gaan erop in, maar de opleidingen worden tweemaal per jaar aangeboden zodat ook de ploegenarbeiders er op een bepaald moment kunnen aan deelnemen. De populaire opleidingen zijn koken, elektriciteit, fotografie, leren werken met computer, leren omgaan met pc banking, optimaliseren van de belastingsaangifte, talen, leiding geven en zelf coachen.

Medewerkers waarderen meer betrokkenheid

De medewerkers worden bij de gang van zaken betrokken, meer dan voorheen. Ze lijken dit ook te waarderen, ze zetten er zich er ook voor in en het geeft nog meer inhoud aan hun job, zo stellen de personeelsverantwoordelijke, de werknemersafgevaardigde en de supervisor van de prepackafdeling. De werknemersafgevaardigden waren betrokken bij het ontwerp van functieclusters.

De medewerkers zijn ook betrokken bij de werkgroep orde en netheid in de productie en bij initiatieven om het welzijn en welbevinden te bevorderen en brengen allerlei ideeën en suggesties voor verbetering aan.

Hun betrokkenheid bij de productwissels en lijnombouw zorgt ook voor meer taakvariatie, het doorbreken van de routinematige taken en een interessantere jobinhoud. Zo kunnen ze actief bijdragen en nuttige tips geven in plaats van met weinig om handen op de wissels te moeten toekijken. De werknemers kunnen ook de snelheid van de lijn zelf bijstellen indien nodig wat bijdraagt aan hun autonomie.

3.3.5 Evoluties met impact voor de werknemers

Evoluties met impact voor de werknemers zijn de automatisering en digitalisering, de voortdurende gerichte opleiding en meer aandacht voor werkbaar werk, specifiek voor oudere werknemers.

Effect van automatisering en digitalisering

Een deel, vaak erg belastende handelingen is geautomatiseerd: vooral pick and place handelingen waarbij zaken worden aan- of afgevoerd en verplaatst. Dit verbeterde de productieficiëntie en de ergonomie voor de medewerkers.

Geautomatiseerde activiteiten aan de inpaklijnen zijn het ontstapelen van lege en het met folie afsluiten van verpakte schaalpjes, visuele controle van etiketten, robohandling van verpakte schaalpjes van de lopende band in kistjes, omwikkelen van kistjesstapels met folie met het oog op transport en automatische afvoer van kistjes over een band naar het verzendingsmagazijn.

In de toekomst wil het bedrijf in de verzendingsafdeling ook robots inzetten voor het stapelen van de omwikkelde kistjes op transportpalletten. Dit gebeurt nu nog handmatig door enkele mannelijke arbeiders. Met jobrotatie probeert men de fysieke belasting voor hen tot nu toe te beperken. De ergonomie van deze werkposten werd in samenwerking met het sectorfonds Alimento bestudeerd en het bedrijf besliste om het werk te automatiseren.

In de verpakkingsafdeling verdwenen de meeste manuele activiteiten aan het eind van de verpakkingslijn, met veel belastende draaibewegingen. De overblijvende jobs aan en rond de verpakkingslijn omvatten aan de ene kant meer eenvoudige en minder belastende taken, zoals het inlegwerk, en aan de andere kant meer complexe taken, zoals het aanvoeren van de juiste

grondstoffen. Zo is er wel nog werk voor redelijk kortgeschoolde werknemers maar ook voor hen die met bijkomende opleiding verder doorgroeiden. De werknemers die in de verzendingsafdeling de kisten op transportpalletten zetten, zullen elders in het bedrijf aan de slag kunnen.

Ook de digitalisering is in de productie aanwezig. Machines worden digitaal ingesteld, barcodes worden gescand. De medewerkers van cluster één die aan de inpaklijnen staan, komen hier echter niet mee in aanraking. Pas vanaf cluster twee moeten medewerkers orders op de machines kunnen ingeven.

Belang van voortdurende gerichte opleiding

Het belang van stelselmatige gerichte opleiding van de medewerkers is toegenomen zodat ze met voortdurende veranderingen kunnen omgaan. Het bedrijf en de medewerkers worden regelmatig geconfronteerd met andere producten, etiketten, folies, schalen, machines, nieuwe toestellen. Zo is een tijd geleden diepvriesvis in het assortiment opgenomen. Het is niet makkelijk om alle veranderingen bij te benen. De medewerkers moeten voortdurend verder opgeleid en begeleid worden. De korte éénpuntslessen zijn daarbij een handig hulpmiddel gebleken.

De personeelsverantwoordelijke merkt op dat het leren zeer gericht dient te zijn en daarom ook andere vormen begint aan te nemen, in het bedrijf en daarbuiten. “In het bedrijf zijn de korte éénpuntslessen daar een illustratie van, maar vele mensen leren in hun vrije tijd zeer gericht ook via de computer, youtube filmpjes en de sociale media. Eén van de werknemers drumt en leert dit via youtube filmpjes, niet in een muziekschool. Men kan zo leren wat, waar en wanneer men wil zodat het ook beter bij de leerbehoefte en in het privéleven past. Deze andere vormen van leren nemen aan belang toe. We moeten allemaal mee op dit pad, geschoold of niet,” stelt de personeelsverantwoordelijke vast.

De personeelsverantwoordelijke, gepassioneerd door opleiding, hecht veel belang aan opleiding van het personeel en heeft een grote impact op het opleidingsbeleid sinds hij ongeveer vijf jaar geleden in dienst trad. Hij is verantwoordelijk voor het hele HR-palet van Marine Harvest België: rekrutering, instroom, onthaal, begeleiding, opleiding, tot en met uitstroom. Hij werkte voorheen ook voor het opleidingscentrum van de metaalsector en heeft veel ervaring met opleidingsdoelstellingen bepaald in sectorconvenanten.

Meer aandacht voor werkbaar werk, specifiek voor oudere werknemers

Het bedrijf wil het gezondheidsbeleid verder uitbouwen en acties ondernemen om de oudere werknemers in de fabriek aan het werk te houden en hen ook mee te krijgen om nog nieuwe zaken aan te leren. Ook de bevraagde werknemersafgevaardigde onderstreept het belang ervan en streeft naar meer aandacht voor werkbaar werk. Een deel van de oudere werknemers is aan de slag in de afdeling waar de zalm rechtstaand op plateaus versneden wordt. Het werk is fysiek soms zwaar.

3.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf doet regelmatig beroep op externe organisaties voor opleidingen en advies rond ergonomie en de werkorganisatie en werkt rond opleidingen ook samen met andere ondernemingen.

Samenwerking met externe organisaties

Het bedrijf werkt samen voor opleidingen en/ of advies met externe organisaties zoals

- zelfstandige trainers waarmee het bedrijf een netwerk heeft uitgebouwd, die vaak terugkomen, het bedrijf goed kennen en de opleidingen toegankelijk kunnen maken voor de werkvloer, wat het management belangrijk vindt;
- Syntra voor opleidingen;
- het sectorfonds voor bedienden onder het paritair comité 200, CEVORA, voor regelmatige opleidingen voor de bedienden;
- het sectorfonds van de voedingsnijverheid, Alimento, voor opleidingen voor de arbeiders en voor advies rond ergonomie en de werkorganisatie;
- VINTO
- de VDAB en het opleidingscentrum van de voeding in Roeselare, hoewel dit al een tijd geleden is, onder meer door de afstand tot Roeselare.

De zelfstandige trainers worden door het bedrijf vooraf gescreend om zeker te zijn dat ze zich kunnen inleven en aanpassen aan wat op de werkvloer leeft. Men probeert ook de lesgevers van CEVORA hierop attent te maken, al heeft men daar niet altijd veel invloed op. De trainer van de leadership training past het woordgebruik aan. Hij gebruikt geen grote theorieën en moeilijke taal.

Samenwerking met andere bedrijven

Het bedrijf werkt eveneens samen met andere bedrijven in een netwerk van ondernemingen uit de regio

- in het kader van de vrijwillige opleidingen in de vrije tijd voor de werknemers, samen met SBM⁶⁸, een organisatie die coaching en advies aan KMO's, grote bedrijven en (internationale) organisaties geeft;
- in het kader van een lerend netwerk van een werkgeversorganisatie voor de eerstelijnsleidinggevenden.

3.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Zowel het bedrijf als de vakbonden formuleren vragen en bemerkingen aan de overheid.

Meer financiële steun voor voortdurende opleiding

Het bedrijf wil graag meer financiële overheidssteun om het personeel voortdurend te kunnen opleiden. Zeker omdat ook de overheid verwacht dat bedrijven hun personeel steeds meer opleiden. Tot nu toe is er vooral veel ondersteuning via sectorafspraken, afspraken in sectorconvenanten, afspraken met de vakbonden in cao's en steun via werkgeversfederaties.

Het bedrijf wil de medewerkers beter wapenen om hun job nu en in de toekomst beter, aangenamer en productiever uit te oefenen met oog voor de behoeften en noden van het bedrijf en de werknemers. De medewerkers moeten zich voortdurend bijscholen in thema's als veiligheid, kwaliteit, productie, techniek en logistiek, personeel, verkoop, aankoop, kennis, organisatie en ict. Ze moeten mee in een systeem van levenslang leren, als ze hun positie willen bestendigen of zelfs verbeteren op de arbeidsmarkt. Ook voor het bedrijf is het geven van opleiding en begeleiding aan de medewerkers belangrijk om hen interessante, veilige en duurzame jobs te kunnen aanbieden en hen langer aan het werk te kunnen houden.

⁶⁸ SBM verzorgt coaching en advies voor KMO's, grote bedrijven en (internationale) organisaties. SBM behoort tot de Syntra West groep en is specialist in praktijkgerichte -no nonsense- bedrijfstrainingen en begeleiding. De organisatie biedt open bedrijfsopleidingen, begeleiding en training op maat, personeelsadvies en ondersteuning bij competentie management.

Ondersteuning van kortgeschoolde en oudere werknemers

Ook de bevroagde werknemersafgevaardigde vindt dat de overheid de nodige voorzieningen en de nodige financiële steun aan de bedrijven en de arbeiders moet geven om de werknemers de kans te geven om langer te kunnen werken en bij te kunnen blijven. Ze vindt de overheidssteun nodig om het werk interessant en aangenaam te houden zodat het werk voldoende werkbaar blijft. Ook voor kortgeschoolde werknemers is deze aanpak belangrijk. Als bedrijven zoals Marine Harvest hen al niet meer aan het werk kunnen houden, ontstaat er een groot probleem wat de tewerkstelling van kortgeschoolde werknemers betreft. Daarnaast wil de werknemersafgevaardigde dat de overheid ondersteuning geeft om het werk meer werkbaar te maken, specifiek voor oudere werknemers.

3 Metagenics bvba, Oostende

We presenteren beknopt de belangrijkste informatie over het bedrijf. Daarna volgt de uitgebreide beschrijving.

Metagenics Europe bvba, Oostende

De basisinformatie over het bedrijf

- ontwikkeling, productie en distributie van voedingssupplementen en advies voor gezondheidsprofessionelen in Europa, aangepast aan lokale markt en wetgeving
- laatste vijf jaar groei, met extra capaciteit en gebouw; verdubbeling personeelsaantal;
- deel van Amerikaanse Metagenics groep
- 155 werknemers in Oostende, waarvan merendeel bedienden en 52 arbeiders in productie, order picking en verzending; waarschijnlijk aanwerving van 50-tal extra personen in komende vijf jaar
- werknemersvertegenwoordiging, comité voor preventie en bescherming op de werkplek en ondernemingsraad

De werkorganisatie

- werk aan afzonderlijke vaste werkposten met machines voor afwegen en mengen van grondstoffen en verpakken van producten volgens instructies op orderbonnen
- operatoren werken alleen of in groepjes aan eigen werkposten en machines en kunnen machines digitaal instellen, op- en afbouwen en reinigen en kleine storingen herstellen
- verpakking en verzending van producten naar eindconsument
- de digitale machine-informatie wordt automatisch geregistreerd
- werkvariatie door producten, machineomstellingen en verpakkingsvereisten, soms werkpostwissel, soms bij piek wissel tussen productie en verzending
- deels dagploeg, deels twee ploegen in productie
- aparte ruimtes om hygiënische redenen

Het personeelsbeleid

- de meeste van de 52 arbeiders hebben een diploma secundair onderwijs
- werknemers met een tiental andere nationaliteiten; Portugese man met hoger diploma; geen vluchtelingen
- geen specifiek diploma verwacht; wel ervaring voor afwegen en mengen van grondstoffen; motivatie en attitude belangrijk; Nederlands leren voor anderstaligen
- instroom via interim; via stages en Duaal Leren; geen IBO-trajecten via VDAB
- sollicitanten rondgeleid in productie
- on the job opleiding voor nieuwe werknemers, ook rond werkprocedures en voedselveiligheid- of HACCP-regels, onder begeleiding van de kwaliteitsdienst en peter/meter, en informatie aan de hand van werkinstructies, in toekomst eventueel via filmpjes
- bijkomende interne en externe opleidingen (persoonlijke beschermingsmiddelen, veranderingen in textuur of uitzicht van producten, kwaliteit, heffen en tillen, heftruckbesturing, elektriciteit, Frans, Nederlands)
- informatie op personeelsforum en teammeetings

- interne technische upgrade opleiding voor operatoren om kleine storingen zelf op te lossen, door technische school, sectorfonds Alimento en VINTO, sectoroverschrijdende organisatie voor technische opleidingen op maat; ontwikkeling van onderhoudsplan met een belangrijke rol voor de operatoren
- sensibilisering rond gezondheid en hygiëne
- medewerkers geraadpleegd bij machine-aankopen en aangemoedigd om door te groeien
- evoluties met impact: bedrijfsgroei, technisch upgraden van kennis van medewerkers, zelf kleine storingen leren oplossen en meer vertrouwd raken met digitalisering (belangrijk voor oudere werknemers)
- ervaringen: extra technische opleiding voor en doorgroeien van medewerkers als positief gezien door management; goede interne communicatie belangrijk voor werknemers
- externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers: technische scholen, sectorfonds Alimento, VINTO, beperkte samenwerking met VDAB; Duaal Leren in samenwerking met Sint-Petrus en Paulusschool in Oostende

Vragen en bemerkingen aan de overheid

- meer transparantie inzake regelgeving en opleidings- en subsidiemogelijkheden
- minder omslachtige administratie bij subsidiëring
- extra opleiding tijdens werkuren ondersteunen
- taalopleiding, gericht op werksituatie en eventueel op maat van bedrijf tijdens werkuren ondersteunen

3.1 De basisinformatie over het bedrijf

Metagenics Belgium is gespecialiseerd in de productie en distributie van voedingssupplementen, aan consumenten geleverd via de professionele markt.

Productie en distributie van voedingssupplementen en advies

Metagenics, sinds 1989 gevestigd in Oostende, verwerkt grondstoffen tot voedingssupplementen in poedervorm, capsules en tabletten. De supplementen zijn bedoeld voor dagelijks gebruik door particulieren die ze zonder medisch voorschrift kunnen aankopen.

Het bedrijf produceert meer dan 500 voedingssupplementen voor de markten in Europa. Met producten zoals MetaRelax[®](magnesium), Probioctiol[®] (probiotica) Similase[®] en CurcuDyn[®] is het een toonaangevende speler.

Het onderzoek en de ontwikkeling van nutriënten en voedingsconcepten zijn aangepast aan de lokale wetgeving en marktvraag. In het ene land zijn bepaalde ingrediënten of hoeveelheden toegelaten, in het andere niet.

Het bedrijf geeft ondersteuning aan gezondheidsprofessionelen zoals dokters, apothekers en voedingsdeskundigen met technisch, nutritioneel en medisch advies omtrent de toepassing van de producten en concepten. Men wil de consument informeren over de reden voor het gebruik van een bepaald product. Het bedrijf organiseert opleidingen en seminars voor gezondheidsprofessionelen en verspreidt informatie via de eigen magazines Insights en Solutions.

Er is eigen verkoops personeel in België, Nederland, Luxemburg, Italië en Duitsland. In de andere Europese landen zijn er distributeurs. De verkoopsaanpak verschilt van land tot land. In België en Italië brengen verkopers een bezoek aan dokters en apothekers zodat ze de producten aan een patiënt kunnen aanbevelen. In Nederland zijn er vooral drogisterijen met voedingsdeskundigen die advies geven.

Metagenics Belgium in Oostende coördineert de Belgische activiteiten en omvat ook de productie van alle producten voor de Europese klanten. Er zijn bijhorende stockage- en verzendingsactiviteiten en er is de hoofdzetel met de R&D afdeling, administratie, sales, marketing en customer service.

De laatste jaren verdubbelden de omzet en de capaciteit in Oostende. De bestaande twee gebouwen werden te klein en men nam een derde gebouw vlakbij in dienst voor productie-activiteiten zoals het wegen en mengen van de grondstoffen en voor de klanten-ondersteuning. Men verwacht dat de activiteiten, de omzet en het personeelsaantal nog geleidelijk zullen toenemen.

Wereldwijde groep

Metagenics Oostende maakt deel uit van de Amerikaanse Metagenics-groep, wereldleider in de productie en distributie van voedingssupplementen op de professionele markt in de Verenigde Staten, Australië, Nieuw Zeeland en in de Benelux.

Metagenics, opgericht in 1983, nam in 2006 het Oostendse bedrijf Biodynamics over van de familie Maes. Het Oostendse bedrijf was de belangrijkste distributeur van Metagenics in Europa.

Metagenics Europe coördineert de activiteiten in Europa vanuit Oostende. Metagenics Belgium, Metagenics Netherlands en Metagenics Italy zijn directe dochters. Metagenics Europe heeft ook een participatie in Bionutrics, de exclusieve distributeur in Frankrijk.

Personeel

Metagenics stelt 193 mensen tewerk in Europa, waarvan een 155-tal in Oostende. De andere personen werken voor de activiteiten in andere landen.

Op vijf jaar tijd is het personeelsbestand in Oostende verdubbeld door de groeiende omzet. Het bedrijf werd weinig of niet gehinderd door de crisis. De uitbreiding met het derde gebouw zal waarschijnlijk werkgelegenheid creëren voor een 50-tal extra personen de komende vijf jaar.

Van de 155 personen in Oostende zijn er 52 arbeiders. Zij zijn actief in de productie, de order picking en verzending. De andere werknemers zijn bedienden zoals vertegenwoordigers in de verkoop en werknemers in de ondersteunende diensten voor onderzoek en ontwikkeling, marketing, customer service, finance, HR en aankoop. Het is een divers team van jongere en iets oudere werknemers.

Sociaal overleg

Er is een werknemersafvaardiging en een comité voor preventie en bescherming op de werkplek (ABVV, ACLVB, ACV). Sinds 2016 is er ook een ondernemingsraad (ABVV en ACV).

3.2 De werkorganisatie

In de productie worden grondstoffen afgewogen, gemengd en geconditioneerd tot tabletten, capsules en poeders in zakjes, blisterpacks of potjes en worden de producten verpakt voor verzending.

De productie en verpakking van de producten

In de productie-eenheid in Oostende maakt men alle producten voor de Europese markt. Het bedrijf produceert voor en levert in diverse landen.

De activiteiten omvatten:

- Ingangs-kwaliteitscontrole van meer dan 850 ingrediënten en meer dan 1000 verpakkingsmaterialen van meer dan 100 leveranciers volgens eigen strenge normen van het intern kwaliteitslabo en de strengste HACCP-normen.
- Eigen ontwikkelingslabo om de kwaliteit en stabiliteit van de producten te kunnen verbeteren en garanderen. Daarbij hoort de expertise in het aanpassen van de formules en etikettering aan de geldende regelgevingen in de verschillende Europese landen.
- Menging van poeders volgens strikt vastgelegde procedures en recepten.
- Verwerking tot meer dan 70 miljoen tabletten en capsules per jaar.
- Labelling van flessen, grote en kleine potten met zelf ontworpen en gedrukte labels.
- Verpakking in portiezakjes, blisters, dozen, flessen, glazen en plastic potten.
- Verzending in aangepaste verpakkingen naar alle landen in Europa.

De grondstoffen worden door leveranciers geleverd.

Er zijn diverse machines in de productie:

- machines voor het manueel afwegen en mengen van poeders,
- apparaten voor kwaliteitscontrole,
- machines voor het automatisch afvullen van poeders in zakjes en in plastic en glazen potten,
- machines voor de productie van tabletten en capsules,
- etiketteer- en verpakkingsmachines.

In het magazijn komen de individuele verpakkingen in bakken in de magazijnrekken terecht samen met bijsluiters, displaymateriaal voor apothekers, enzovoort.

De bedrijfsvoering verloopt volgens ISO 9001/2008 en HACCP kwaliteitsnormen.

De taken van de productieoperatoren en verpakkingsmedewerkers

De operatoren in de productie voeren de productiehandelingen uit volgens de planning op de orderbonnen. Ze stellen de machines via digitale bedieningspanelen in, kijken toe op de automatische werking ervan, lossen kleine technische storingen op en grijpen in wanneer nodig. Ze zorgen voor de machineopbouw en -afbouw bij overschakeling naar een ander product en reinigen de machines en de omgeving er rond. Grotere onderdelen worden in een aparte ruimte gereinigd. De storingen die de werknemers zelf niet kunnen oplossen, pakt de onderhoudsdienst aan. De werknemers geven advies bij de aankoop van nieuwe machines.

In de order picking afdeling naast het magazijn zetten de medewerkers de bestellingen op basis van de bestelbon klaar. Ze verpakken de potjes en zakjes manueel in dozen voor de groothandels, de grote apothekers of de individuele bestellingen voor de eindconsument. De Franse distributeur laat bijvoorbeeld individuele bestellingen toe met kleine samengestelde pakketten van verschillende producten. Die worden bij de Franse particulieren thuis afgeleverd.

Teamwerk en werkvariatie

De operatoren werken in de productie en aan de verpakkingmachines in kleine groepjes aan één of enkele machines of op enkele werkposten. Ze werken meestal op hun eigen werkposten. Heel af en toe wordt er gewisseld. De ene machine is al moeilijker te bedienen dan de andere.

Bij een piek in de bestellingen springen productiewerknemers soms bij voor de order picking; de de medewerkers van de verzending soms omgekeerd bij een piek in de productie

De werkvariatie op de werkposten hangt af van de variatie in de verschillende geproduceerde producten, de bijhorende machineomstellingen en de verschillende verpakkingseisen.

Ploegenwerk en werkomstandigheden

In de productie wordt in een dagploeg gewerkt van 8u tot 16u. Recent werd er op bepaalde productielijnen overgeschakeld naar het tweeploegensysteem.

De machines staan in aparte ruimtes die om hygiënische redenen tijdens de productie worden afgesloten. De medewerkers dragen speciale vervangbare beschermingskledij zoals een jas, haarnetje, plastic schoenbescherming en een mondmasker.

3.3 Het personeelsbeleid

Het bedrijf mikt op een meer gestructureerde aanpak van rekrutering, onthaal, opleiding en begeleiding van werknemers.

3.3.1 Profiel en rekrutering van de werknemers

De meeste arbeiders hebben een diploma secundair onderwijs. Vandaag stromen medewerkers vooral in via interimkantoren.

Arbeiders met secundair diploma

De meeste van de 52 arbeiders hebben een diploma secundair onderwijs. Er zijn ook werknemers in dienst die na het secundair onderwijs nog wel verder studeerden of wilden studeren maar hun weg niet vonden en beslisten om een job te zoeken. Met de capaciteitsuitbreiding zullen er opnieuw tewerkstellingskansen zijn voor arbeiders.

Werknemers met andere nationaliteit

Er zijn ook werknemers met een tiental andere nationaliteiten aan de slag. Ze komen bijvoorbeeld uit Albanië, Frankrijk, Duitsland, Polen, Portugal, Vietnam en Zuid-Amerika. Een aantal arbeiders is betrokken bij de kwaliteitscontrole, het onderhoud of de verzending. Andere zijn bedienden. Een man van Portugese origine heeft een hoger diploma maar kwam door de crisis noodgedwongen werk zoeken in België. De personeelsverantwoordelijke geeft aan dat het belangrijk is dat werknemers van andere origine Nederlands leren, maar dat ze vaak sterk gemotiveerd zijn om te werken en om zich te bewijzen.

Tot nu toe hebben nog geen vluchtelingen zich voor een job in het bedrijf aangeboden.

Motivatie en attitude belangrijk

Het bedrijf hecht vooral belang aan de mentaliteit en ingesteldheid van kandidaat-werknemers. Er wordt van hen verwacht dat ze bereid zijn om te werken, dynamisch zijn en betrokkenheid en motivatie tonen. De voorafgaande opleiding is minder van tel.

Voor de functie van de medewerkers die grondstoffen wegen en mengen, zoekt men, indien mogelijk, wel kandidaten die in een bakkerij werkten en ervaring hebben met het afwegen en mengen van grondstoffen.

Instream via scholen en interim

Regelmatig wordt er gewerkt met stagiairs. In het kader van Duaal Leren wordt een aantal leerlingen uit de vier Petrus & Paulus-scholen uit Oostende, waaronder het Vrij Technisch Instituut (VTI), in en door Metagenics opgeleid. Men hoopt via deze weg nieuwe medewerkers te rekruteren.

Nieuwe productiemedewerkers stromen meestal in via een interimkanaal.

De onderneming werkt weinig samen met de VDAB. Er zijn geen trajecten van Individuele Beroepsopleiding (IBO) via de VDAB.

3.3.2 Onthaal en opleiding van de werknemers

Nieuwe werknemers worden on the job opgeleid en leren om zelf kleine technische storingen op te lossen.

Open onthaal van sollicitanten

Sollicitanten krijgen een open onthaal en worden bij hun sollicitatie rondgeleid in de productie. Ze zien meteen waar ze terecht kunnen komen en of de job iets voor hen is of niet.

Opleiding on the job en visuele werkinstructies

Alle nieuwe productiemedewerkers worden on the job opgeleid, ook rond de werkprocedures en de voedselveiligheid- of HACCP-regels, onder begeleiding van de kwaliteitsdienst en een meter of peter. De arbeiders die de grondstoffen wegen en mengen, worden opgeleid rond recepturen en het kalibreren van weegschalen.

Aan de hand van werkinstructies krijgen ze extra informatie van wat er aan de machines moet gebeuren. Men wil in de toekomst informatie nog meer visueel beschikbaar maken, bijvoorbeeld via filmpjes (eventueel op iPad). Bij een productiestoring zouden de medewerkers de informatie over de storing bijvoorbeeld kunnen inscannen en zou een filmpje tonen wat ze bij die storing moeten doen.

Bijkomende interne en externe opleidingen en personeelsforum

Er zijn veel bijkomende, korte opleidingen bijvoorbeeld door de preventieadviseur rond persoonlijke beschermingsmiddelen of toelichtingen door de kwaliteitsdienst. De inpakmedewerkers, verantwoordelijk voor de kleine verpakkingen, worden geïnformeerd als de textuur of het uitzicht van producten veranderen.

Eenmaal per jaar is er voor alle productiemedewerkers een externe opleidingsdag rond kwaliteit door de kwaliteitsdienst. Er worden zaken herhaald en fouten besproken. Theoretische informatie wordt gekoppeld aan concrete workshops. Kleine groepjes medewerkers kunnen rond bepaalde thema's werken en hun bevindingen presenteren.

Er zijn ook externe opleidingen zoals rond heffen en tillen, heftruckbesturing en elektriciteit. In de toekomst wordt er ook een externe opleiding Frans voorzien, onder meer omdat het bedrijf met een Franse distributeur samenwerkt.

Op een algemeen personeelsforum geeft het bedrijf regelmatig informatie over een bepaald product, de bedrijfscijfers, de relevante wetswijzigingen en de betekenis ervan voor de werknemers, enzovoort. Het bedrijf wenst dat iedereen weet waarmee en waarvoor hij of zij werkt. Tijdens regelmatige teammeetings binnen alle afdelingen wordt de nodige bedrijfsinformatie gedeeld en uitgelegd.

Opleiding met externe coaching om kleine technische storingen zelf op te lossen

In het kader van een technisch upgrade project worden de operatoren sinds 2016 ook intern opgeleid om zelf kleine technische storingen op te lossen zonder dat ze de onderhoudstechnici moeten inschakelen.

Negen medewerkers namen in 2016 deel aan een driedaagse opleiding over machines, mechanica en pneumatiek: zeven operatoren met weinig technische bagage, één ervaren technicus en één manager. Een deel van de opleiding vond plaats in het Vrij Technisch Instituut - VTI Oostende met docenten van de school en een deel on the job aan de machines in het bedrijf. De operatoren leerden storingen te herkennen aan de hand van de defectgeluiden, de mogelijke gevolgen en hoe de oorzaak te vinden. Ze oefenden aan hun eigen machines. Ze kregen informatie over de mechanica en leerden de machines kennen, inclusief de koppelingen en rollenblokken. Ze werden wegwijds gemaakt in de pneumatiek: de mechanische opbouw, besturing en programmering. Ze verzamelden de meest voorkomende problemen en bespraken die op de feedbackvergadering vier weken later. Zo leerden de medewerkers van de docenten en van elkaar.

De bedoeling is dat de technische dienst meer ruimte krijgt voor grote reparaties, grondige storingsanalyses en preventief onderhoud. De managers en technici weten wat ze aan de operatoren inzake interventies mogen vragen. Ze hoeven niet langer zelf brandjes te blussen maar begeleiden de operatoren bij het probleembeheer. Men maakt nu verder werk van een onderhoudsplan met een belangrijke rol voor de operatoren.

Door de groei van het bedrijf ervaart de technische dienst overlast van kleine machinestoringen terwijl een machinestilstand door een klein defect geld kost. Om de productie vlotter te laten verlopen, wilde men extra technische knowhow op de vloer. Zoeken naar meer technisch personeel is moeilijk want de vraag in de regio is veel groter dan het aanbod. Daarom besliste het bedrijf om de eigen medewerkers een technisch kennisbad te geven.

Aanvankelijk polste het bedrijf naar mogelijke trainingen bij de machinefabrikanten maar die vereisten te veel technische voorkennis. Men koos om met VINTO⁶⁹ in zee te gaan, een organisatie die beroep doet op docenten uit het technisch onderwijs die samen met bedrijven opleidingen op maat uitwerken. De docenten hebben kennis van hun vak en kunnen zaken helder uitleggen. Een docent elektromechanica en een docent elektriciteit van het VTI Oostende dompelden zich onder in de wereld van Metagenics, leerden de machines kennen en bouwden samen met het bedrijf aan de opleiding op maat.

De opleiding voor de eerste groep werknemers wordt vervolgd met een verdiepingscursus rond techniek in 2017. De eerste opleiding zal intussen voor andere productiemedewerkers starten.

De personeelsverantwoordelijke is tevreden over deze aanpak. Het traject kost geld maar het bedrijf krijgt via Alimento subsidies voor de VINTO-opleidingen. De formule met externe coaching

⁶⁹ Voor meer uitleg over VINTO zie in de bijlagen van het rapport.

op maat van het bedrijf en van de medewerkers werpt meer vruchten af dan dat de medewerkers bij een externe opleiding aansluiten, stelt ze.

Sensibilisering rond gezondheid en hygiëne

Het bedrijf probeert de medewerkers ook voor gezondheidsinitiatieven te sensibiliseren. Men wil de gezondheid, het welzijn en het welbevinden van de medewerkers bevorderen op het werk en in hun privéleven. Men geeft advies inzake voeding, gezondheid, levensstijl en een ergonomische werkhouding. In de bedrijfskeuken zijn de voedingssupplementen van het bedrijf vrij beschikbaar voor de medewerkers. Het bedrijf organiseert ook sessies waarbij het wetenschappelijk team geïnteresseerde medewerkers informeert over de bedrijfsproducten. Verder kunnen de medewerkers onder begeleiding van een runcoach deelnemen aan een loopwedstrijd. Recent werd er ook een gezondheidsprogramma opgestart voor alle medewerkers, waarbij bewegen, sporten, gezond eten, voldoende slapen en stoppen met roken centraal staan. Elke medewerker die hieraan deel wil nemen, krijgt een voorafgaande gezondheidscheck onder professionele begeleiding.

3.3.3 Betrokkenheid en doorgroeien van de werknemers

Het bedrijf steunt op haar personeel. De productiemedewerkers worden geraadpleegd bij machine-aankopen en aangemoedigd om door te groeien.

Operatoren betrokken bij machine-aankoop en geïnformeerd over technische evoluties

De operatoren zijn betrokken bij het aankoopproces van nieuwe machines en worden aan een nieuwe machine toegewezen. Toen het bedrijf recent een machine in Spanje kocht, zijn twee operatoren en een techniekter ter plaatse bij de fabrikant de machine gaan bekijken en kregen ze er twee dagen opleiding.

De medewerkers konden in het verleden ook vrijwillig mee naar de mondiale machinebeurs die regelmatig in het Duitse Düsseldorf plaatsvindt en informeert over de technische evoluties in diverse branches. Medewerkers namen talrijk deel.

Doorgroeien naar hogere functies

Omdat het bedrijf sterk groeit, is de organisatiestructuur aangepast. De directie moedigt in deze context de productiemedewerkers aan om door te groeien naar hogere functies. Dat is niet altijd makkelijk want deze medewerkers moeten dan verantwoordelijkheid voor hun eigen groep nemen, geeft de personeelsverantwoordelijke aan. Toch zijn er medewerkers gemotiveerd om deze stap te zetten.

3.3.4 Evoluties met impact voor de werknemers

Het bedrijf groeit en investeert regelmatig in nieuwe apparatuur. Het effect is dat de operatoren kleine technische storingen zelf moeten leren oplossen en met digitalisering moeten leren omgaan.

Het technisch upgrade project voor medewerkers

De groei van het bedrijf bracht ook een extra taak voor het takenpakket van de productiemedewerkers met zich mee. Er wordt op een grotere inzetbaarheid van hun kant gerekend. De productiemedewerkers werden in 2016 en 2017 getraind om kleine technische

storingen zelf te kunnen oplossen zodat de technische dienst zich met andere zaken kan bezighouden. Het vergroot de autonomie van de medewerkers maar ook hun verantwoordelijkheid in hun job.

Medewerkers meer vertrouwd maken met digitalisering

Het bedrijf investeert gaandeweg meer in digitalisering. In de productie zijn er digitale machinebedieningspanelen en digitale opvolgingspanelen aan de muur naast de machines waarop productie- en storingsgegevens te zien zijn. De machine-informatie wordt automatisch geregistreerd en is ook centraal beschikbaar: de op- en afbouwtoestand, welke producten er gemaakt worden, de hoeveelheid, enzovoort. Er wordt op bladen genoteerd wie aan welke machine werkt. Er worden scanners gebruikt om goederen, orderinstructies en productiestoringen in te scannen.

Het bedrijf stelt vast dat niet alle medewerkers deze evoluties even goed onder de knie hebben. Vooral voor oudere productiemedewerkers vormt digitalisering een drempel. Jongere medewerkers komen sneller met computers en ICT in contact en durven er ook sneller mee aan de slag te gaan. De personeelsverantwoordelijke meent dat het een goed idee zou zijn om alle medewerkers, maar vooral de oudere, meer vertrouwd te maken met de digitalisering.

3.3.5 Ervaringen

De personeelsverantwoordelijke is positief over verschillende evoluties in het bedrijf en is van mening dat ook de werknemers er positief over zijn. Ze stelt de volgende zaken vast:

- De opleiding om kleine technische storingen te leren oplossen leidt tot meer knowhow op de werkvloer en de operatoren tonen zich meer betrokken bij het bedrijf. De operatoren en technici spreken nu dezelfde technische taal en de communicatie vergemakkelijkt.
- Een aantal operatoren greep de kans om met verdere opleiding door te groeien naar een andere functie. Een operator, betrokken bij de kwaliteitscontrole, toonde interesse voor het labowerk, en een arbeider werd teamleader.
- Goede, interne communicatie blijkt voor de medewerkers een belangrijk punt volgens de werknemerstevredenheidsenquête. Deze werd voor een tweede keer uitgevoerd. Er werd vooruitgang geboekt in vergelijking met de vorige enquête maar continue verbetering blijft een aandachtspunt. Het is niet altijd eenvoudig. Door de werkdruk wordt er soms minder goed gecommuniceerd maar de medewerkers geven aan dat ze willen begrijpen wat er gebeurt.
- Er is belangstelling voor de initiatieven rond gezondheid. De informatiesessie van het wetenschappelijk team over de eigen producten trok verschillende geïnteresseerde medewerkers. Een vijftigjarige productiemedewerker ging in op het aanbod om met de runcoach te lopen en verloor aanzienlijk veel gewicht.

3.3.6 Externe ondersteuning van de tewerkstelling van werknemers

Het bedrijf werkt met diverse instanties samen, vooral met het oog op instroom en opleiding van medewerkers.

- Er is een structurele samenwerking met het Vrij Technisch Instituut - VTI Oostende. Metagenics schenkt bedrijfsmateriaal aan de school en biedt Duaal Leren voor leerlingen aan. Docenten en leerlingen krijgen zo een zicht op de vaardigheden die nodig zijn om op de arbeidsmarkt aan de slag te kunnen gaan, stelt de personeelsverantwoordelijke.
- Metagenics krijgt steun van docenten van het VTI Oostende, van VINTO en het sectorfonds Alimento om de operatoren technisch bij te scholen zodat ze kleine storingen kunnen oplossen.

- Het bedrijf heeft tot nu toe de ondersteuningsmogelijkheden van het sectorfonds Alimento een beetje onderbenut, geeft de personeelsverantwoordelijke aan. De onderneming werkte voorheen niet echt samen met het fonds maar tegenwoordig wel zoals in het technisch upgrade project voor operatoren, voor de opleiding Frans, het behalen van een C-rij-attest, enzovoort.
- De onderneming heeft weinig ervaring met een samenwerking met de VDAB.

3.4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Het bedrijf wil graag meer transparantie over de opleidings- en subsidiemogelijkheden en meer overheidssteun voor opleiding voor kortergeschoolden tijdens de werkuren.

Meer transparantie inzake opleidings- en subsidiemogelijkheden en minder administratie

Metagenics zou meer transparantie verwelkomen in opleidingsmogelijkheden, regelgeving, subsidies, enzovoort. Men vindt het vaak lastig om het bos door de bomen te zien. Men neemt initiatieven omdat men denkt dat ze goed en nodig zijn maar men heeft niet altijd een overzicht van wat mogelijk is en wat het bedrijf daarvan kan aanwenden. Ook de administratie voor het bekomen van subsidies kan omslachtig en tijdrovend zijn.

Extra opleiding tijdens werkuren ondersteunen

Het bedrijf pleit ervoor dat de overheid kortergeschoolden kansen zou geven om extra opleiding te volgen, ook tijdens de werkuren. Het is niet duidelijk of ze te motiveren zijn om op eigen initiatief buiten de werkuren extra opleiding te volgen, maar men vindt het belangrijk dat ze zeker tijdens de werkuren verder opgeleid kunnen worden.

Taalopleiding gericht op werksituatie

Gelet op de groeiende groep anderstaligen wordt er van de overheid verwacht dat er extra wordt ingezet op relevante taalopleidingen, gesubsidieerd tijdens de werkuren en gericht op de werksituatie. Een algemene kennis van het Nederlands is belangrijk, maar de mogelijkheid om een taalopleiding te volgen gericht op en gelinkt aan de concrete werkomstandigheden, eventueel op maat van het bedrijf, zou een grote meerwaarde betekenen.

Deel 3 – Conclusies

In deel drie zetten we de belangrijkste conclusies uit het case-onderzoek op een rij.

1 Bedrijven zijn stevige marktspelers

De bestudeerde bedrijven zijn stevige marktspelers, de grotere en de kleinere ondernemingen. Ze hebben zich duurzaam in de markt gevestigd, vaak met heel eigen producten en/of diensten en in specifieke niches. Ze werken in hoofdzaak voor de B2B-markt of voor professionele klanten, soms voor de B2C-markt of particuliere klanten. Ze voeren vaak veel in eigen beheer uit, tot en met transport en soms distributie, maar toch worden er ook activiteiten uitbesteed of werkt men samen met andere ondernemingen.

Meerdere ondernemingen horen tot een (buitenlandse) groep, of namen zelf bedrijven over, of gingen een joint venture aan. Meerdere ondernemingen verhuisden eventueel al een keer of namen een extra of nieuw en ruimer gebouw in gebruik.

Vijf bedrijven tellen meer dan 100 werknemers, twee uit de sector van de elektrotechniek zelfs meer dan 500 werknemers. De drie bedrijven uit de houtsector horen eerder tot de categorie van de kleinere KMO's.

Diverse bedrijven doen beroep op uitzendkrachten, vooral de bedrijven uit de hout- en voedingssector in bepaalde piekperiodes, waarvoor verschillende van deze laatste ondernemingen ook met een inhouse interimkantoor werken.

Ze blijken hun activiteiten ook uit te breiden, ook de kleinere bedrijven, en er gaat vaak bijkomende tewerkstelling mee gepaard, ook voor medewerkers met een kortere scholing of werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2 Flexibele werkorganisatie

De bedrijven kiezen voor hun nieuwe werknemers in uitvoerende jobs en zeker voor de kortgeschoolden onder hen, voor werk op maat. Het werk wordt ondersteund met duidelijke werkinstructies, tools, dagelijks werkoverleg en periodieke meetings.

2.1 Werk op maat

In de bedrijven zijn er zowel eenvoudige als complexe opdrachten en jobs. Nieuwe werknemers komen meestal in een startjob terecht, waarna ze eventueel kunnen doorgroeien en meer complexe opdrachten kunnen leren en op zich nemen.

In de meeste gevallen voorziet men werk op maat voor kortergeschoolde medewerkers. Men laat hen met een eenvoudiger job starten en soms past men de werkorganisatie expliciet aan. Men probeert deze medewerkers meestal aan te moedigen om door te groeien, maar als dat moeilijk ligt of als ze er geen belangstelling voor hebben, bieden de bedrijven de betrokkenen meestal de kans om in een meer eenvoudige job aan de slag te blijven.

Voorbeelden van eenvoudiger jobs of opdrachten op maat in de bedrijven zijn:

- atelierelektriciens met meer vast werkstramien en niet in contact met klanten in vergelijking met werfelectriciens (ATS)

- diverse technische installaties bij particulieren zijn ‘plug and play’ installaties die worden aangeleerd in het intern technisch opleidingscentrum; geen diepgaande kennis van elektriciteit en elektronica nodig (Janssens Field Services)
- eenvoudiger werk uitvoeren dan complexe installaties plaatsen: eenvoudig werk zoals stopcontacten en schakelaars plaatsen, kappen en slijpen, kabels trekken, kabelgoten en lichtarmaturen hangen (Tevean)
- minder complex, repetitief werk aan min of meer vaste werkposten in plaats van machinebediening, voor medewerkers met een beperking: bijvoorbeeld keukendeurtjes lijmen, die daarna door een machine worden samengeperst, en afwerken en schuren van deuren (Kempa)
- minder complex, repetitief werk aan een vaste werkpost aan een niet-computergestuurde machine voor medewerkers met een beperking: bijvoorbeeld houten balken in- en uitladen aan een zaagmachine; bijkomende taak van kwaliteitscontrole wordt door andere operator uitgevoerd; een vaste werkpost in de gereedschapsslijperij (Lenzo)
- nog twee tot drie werkposten met eenvoudiger taken aan eenvoudig te bedienen niet-computergestuurde palletsmachines; een repair post voor pallets met eenvoudiger werk (Rodanar Pallets)
- eenvoudiger, meer repetitieve productietaken voor werknemers en uitzendkrachten aan de lopende band in de pralineproductie zoals pralines decoreren en sorteren (Kim’s Chocolates)
- eenvoudiger, meer repetitieve productietaken aan een lopende band zoals vis in schaalpjes leggen (Marine Harvest Pieters)
- eenvoudiger, meer repetitieve sorteertaken in order picking en verzending van supplementen (Metagenics)

Ook voor andere personen voorzien sommige bedrijven werk op maat, bijvoorbeeld:

- werk voor oudere medewerkers met fysieke hulpmiddelen lichter gemaakt, met de hulp van het Ervaringsfonds, en mogelijkheid om nieuwe ervaringen op te doen door middel van een functiewijziging en opleidingen (Rodanar Pallets)
- een heftruckbestuurder die te veel stress ondervond, kon overschakelen naar de functie van machinebediener (Rodanar Pallets)

Verder houdt men de werkvariatie voor kortergeschoolde werknemers in meerdere bedrijven meer beperkt en verwacht men van hen dan minder flexibiliteit of polyvalentie. De kortergeschoolde werknemers staan dan aan vaste werkposten of vaste machines, moeten minder machines bedienen bijvoorbeeld soms slechts twee machines, dragen minder verantwoordelijkheid of komen minder in contact met klanten.

Ze werken ook vaak onder gericht toezicht van een collega of teamleider of meestergast en er is voortdurende opvolging van hun werk, via de leidinggevenden, werktools of via de automatische machines en digitale opvolgingspanelen.

Voor de kortergeschoolde werknemers blijkt het meer eenvoudig werk soms een betere oplossing waardoor ze met minder prikkels te maken hebben, zich beter kunnen focussen op hun job en die dan ook naar behoren kunnen uitvoeren.

Er moet wel worden benadrukt dat in alle bedrijven kortergeschoolden die wel complexer werk aankunnen, de mogelijkheid krijgen om die stap te zetten, omdat dit zowel voor het bedrijf als voor de medewerker de meeste vruchten afwerpt. Het gaat erom dat er niet één ideale job is voor de kortergeschoolde medewerker, en bedrijven een aanpak op maat voorzien afhankelijk van de capaciteiten van de persoon en rekening houdend met hun interesses en eventuele persoonlijke noden.

2.2 Ondersteund met werkinstructies en werkoverleg

Na hun aanwerving worden de werknemers intern opgeleid. Verder worden ze in hun werk ondersteund met werkinstructies, visuele tools en werkoverleg.

Voorbeelden zijn onder meer:

- laptop voor werfleiders om vlotte toegang te krijgen tot technische documenten en plannen van het project en om prestaties te verzamelen en deze door te sturen (ATS Groep)
- digitaal projectbeheer en online opdrachten voor installatie van voorzieningen bij particuliere klanten (Janssens Field Services)
- orderbonnen van werkvoorbereiding met werkinstructies (Kempa)
- jobinstructiefiches en beknopte orderbonnen (Lenzo)
- visuele instructievoorstellungen en foto's op de werkplek; map met geplastificeerde instructiebladen met bijvoorbeeld de gerichte instructie van een 'twee minuten-activiteit' zoals het smeren van een onderdeel (Rodanar Pallets)
- computeropvolgingsblad per productieorder en schriftelijk meldingsblad voor registratie van productiegegevens en problemen, opgesteld met inbreng van de werknemers en ondersteuning van een externe coach (Rodanar Pallets)
- werkinstructieboekjes met foto's, opgesteld met inbreng van de werknemers via Begeleid Leren in Teams, met ondersteuning van een externe consultant (Kim's Chocolates)
- visuele werkinstructies aan de lijn op beeldschermen en foto's, informatie-affiches met cijfergegevens en beknopte informatiebladen met foto's van technische éénpuntslessen, direct herkenbaar en toepasbaar, voor iedere functiegroep, opgesteld met inbreng van de werknemers (Marine Harvest Pieters)
- werkinstructies op orderbonnen en in toekomst eventueel via filmpjes (eventueel op iPad) over oplossingen van kleine storingen (Metagenics)
- schaduwborden voor het orderlijk bijhouden van gereedschap (Rodanar Pallets, Marine Harvest Pieters)

In alle bedrijven zijn er korte besprekingen in dagelijks werkoverleg, maandelijkse teammeetings die werknemers helpen in hun werk en overleg in regelmatige kwaliteitsmeetings.

3 Het personeelsbeleid

De gestructureerde aanpak van het rekruterings- en opleidingsbeleid, meer specifiek voor de kortergeschoolde werknemers, en van de inrichting van de werkorganisatie maakte de laatste jaren meer opgang in de bedrijven. Dat is merkbaar in de domeinen van rekrutering, onthaal en opleiding, initiatieven van betrokkenheid voor werknemers en doorgroeimogelijkheden.

3.1 Profiel van de werknemers en rekrutering op maat

De bedrijven trekken zeer diverse profielen aan voor uitvoerende functies. De rekrutering en matching gebeurt op maat.

Werknemers voor uitvoerende functies met een divers profiel

Het uitgangspunt van het onderzoek was om aandacht te besteden aan het opleidings- en vormingsbeleid van bedrijven voor kortgeschoolde werknemers zonder een diploma secundair onderwijs of getuigschrift van het tweede leerjaar van de derde graad van het secundair onderwijs.

Het was niet zo eenvoudig om bedrijven te vinden waar vooral kortgeschoolde werknemers aan de slag zijn.

In de bestudeerde bedrijven vinden we eerder profielen van middengeschoolde werknemers (diploma secundair onderwijs) en een beperkt aantal kortgeschoolde werknemers (diploma lager secundair onderwijs). Verder biedt men tewerkstelling voor werknemers met een beperking of werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het gaat vooral om personen die zonder interne opleiding niet onmiddellijk inzetbaar zijn voor het specifieke werk in uitvoerende functies, waaronder ook werknemers met een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt (arbeidshandicap, onvoldoende kennis van de Nederlandse taal, ...). Het gaat in de cases om bijvoorbeeld de volgende werknemers met een divers profiel:

- kortgeschoolde werknemers zonder een diploma secundair onderwijs of getuigschrift van het tweede leerjaar van de derde graad van het secundair onderwijs (ASO, TSO, BSO, BUSO)
- middengeschoolde werknemers met een diploma secundair onderwijs of een getuigschrift van het tweede leerjaar van de derde graad van het secundair onderwijs (ASO, TSO, BSO, BUSO)
- vroegtijdige schoolverlaters (Lenzo)
- personen uit deeltijds beroepssecundair onderwijs (Marine Harvest Pieters)
- oudere werknemers die zich heroriënteren en instromen (Janssens Field Services, Lenzo, Rodanar)
- werknemers met een fysieke of andere beperking zoals autisme of ADHD (Kempa, Lenzo)
- langdurig werkzoekenden al dan niet met een sociale of gezondheidsproblematiek (Kempa, Lenzo)
- werknemers die eerst elders in een heel andere sector werkten (Rodanar Pallets, Kim's Chocolates)
- uitzendkrachten (ATS Groep, Tevean, Kempa, Rodanar Pallets, Kim's Chocolates, Marine Harvest Pieters, Metagenics)
- werknemers met een (oorspronkelijk) andere nationaliteit met eventueel een beperkte taalkennis of moeilijkere toegang tot de arbeidsmarkt uit bijvoorbeeld Zuid- en Oost-Europa, Afrika, Marokko, Turkije, Azië, Zuid-Amerika (in alle bedrijven); hogergeschoolde Portugees bij Metagenics
- vluchtelingen, met een beperkte opleiding en beperkte taalkennis, soms wel hoger geschoold, uit bijvoorbeeld Syrië, Irak en Iran (Tevean).

Twee houtbedrijven vermelden dat ze voor bepaalde opdrachten ook samenwerken met een beschutte werkplaats: Kempa en Rodanar Pallets voor palletsproductie op maat.

De middengeschoolden bij de twee elektrotechnische bedrijven ATS Groep en Tevean hebben doorgaans een technische achtergrond. In hun job is technisch inzicht vereist en kunnen ze ook in aanraking met de eindklanten komen wat bij de andere bedrijven uit de hout- en voedingssector minder het geval is. Globaal geldt wel dat de meeste kandidaat-werknemers ook bij hen niet de gepaste vakcompetenties hebben om meteen in het bedrijf aan de slag te gaan, maar door het bedrijf intern worden opgeleid.

Werknemers voor functies van eerstelijnsleidinggevenden met een divers profiel

Ook de eerstelijnsleidinggevenden zijn meer dan eens werknemers met een divers profiel. Aan de ene kant heeft dit soms te maken met het feit dat ze doorgroeiden vanuit een functie als uitvoerende werknemer met een divers profiel. Aan de andere kant hebben ze soms een divers profiel omdat ze soms meewerkende eerstelijnsverantwoordelijken zijn. Een aantal bedrijven

geeft aan dat het moeilijk is om eerstelijnsverantwoordelijken te vinden die voldoende technische en managementvaardigheden hebben en tegelijk ook bereid zijn om in de productie mee te werken. (Lenzo, Kim's Chocolates)

Economische noodzaak om kortergeschoolde werknemers tewerk te stellen

Het is voor de meeste bedrijven vrij moeilijk om geschoolde nieuwe medewerkers te vinden, zeker technisch geschoolde medewerkers. In de weer aantrekkende economie neemt de concurrentie op de opnieuw krappere wordende arbeidsmarkt toe en wordt het nog minder vanzelfsprekend om voldoende geschikte medewerkers te vinden.

Gezien hun activiteiten en de krapte op de arbeidsmarkt is het voor de meeste bestudeerde ondernemingen een economische noodzaak om kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerk te stellen. Ze rekenen er op dat meerdere kortergeschoolde werknemers mits verdere opleiding in de onderneming blijvend aan de slag kunnen om de bedrijfsactiviteiten te kunnen uitbouwen. Ze hopen ook dat sommigen ook doorgroeien naar andere, eventueel meer leidinggevende functies zodat de ondermijningstoekomst veilig gesteld kan worden.

Attitude, motivatie, bereidheid om te leren en in team te werken belangrijk

De bedrijven beklemtonen dat zij meestal geen diploma's vereisen voor de jobs waarin ze kortergeschoolde werknemers tewerkstellen. In sommige bedrijven is een beperkte technische scholing of een beetje technisch inzicht wel een voordeel voor de kandidaat, bijvoorbeeld in de geautomatiseerde productie van chocoladetabletten bij Kim's Chocolates. Bij de ATS Groep is voor alle nieuwe werknemers wel een diploma BSO elektriciteit of een gelijkwaardige ervaring vereist. Soms is voorgaande ervaring in andere bedrijven uit de betrokken sector ook een troef.

De ondernemingen onderstrepen wel het belang van de juiste attitude, houding en motivatie van een kandidaat-werknemer, de bereidheid om te werken en de bereidheid om te leren en de vaardigheden om zaken onder de knie te krijgen. Aandacht voor communicatie, leren werken in team en leren werken met allerhande tools in deze context zijn ook belangrijk. Dat geldt ook voor een basiskennis van het Nederlands, al laat een aantal bedrijven expliciet ruimte om de taal gaandeweg in het bedrijf verder onder de knie te krijgen. Kim's Chocolates organiseerde zelf een cursus "Nederlands op de Werkvloer" voor de reeds aanwezige anderstalige werknemers en stelde samen met hen een woordenboekje met belangrijke productietermen op. In sommige bedrijven vraagt men dat de kandidaten extra aandacht hebben voor veiligheid (elektrotechnische bedrijven, bijvoorbeeld VCA-certificaat) en/of voor hygiëne en voedselveiligheid (voedingsbedrijven) of een rijbewijs bezitten (Janssens Field Services).

Rekrutering van kortergeschoolde werknemers via diverse kanalen

De rekrutering van de kortergeschoolde werknemers gebeurt via diverse kanalen. Voorbeelden zijn:

- kanalen voor leerlingen met het oog op de tewerkstelling van schoolverlaters:
 - stages van leerlingen uit vooral TSO, BSO en BUSO (ATS Groep, Janssens Field Services in de toekomst, Kempa, Lenzo, Kim's Chocolates, Metagenics)
 - kennismakingsdagen voor en uitwisseling met scholen (ATS Groep, Lenzo, Kim's Chocolates)
 - het stelsel van Alternerende Beroepsopleiding met deeltijds leren en deeltijds werken (Kempa, Lenzo)
 - leercontracten van Syntra West (Tevean)

- in de toekomst meer via het nieuwe stelsel van Duaal Leren (ATS Groep, Tevean, Kim's Chocolates, Metagenics)
- leer-ervaar-stage-trajecten (LES) door de provincie Limburg en de Confederatie Bouw met de steun van de Vlaamse Overheid om een betere instroom van leerlingen uit het studiegebied bouw in de bouwsector te bevorderen (Lenzo)
- stages, weekend- of vakantiejobs, vermeld door Kim's Chocolates op het SODAjobs-portaal, de website van de vzw SODAjobs, om technische competenties te ontwikkelen, voor leerlingen uit het TSO-, BSO-, BUSO- en DBSO-onderwijs die over een SODA-attest beschikken dat beoordeelt op stiptheid, orde, discipline en attitude
- kanalen voor de instroom van werkzoekenden
 - rechtstreeks via een sollicitatie naar aanleiding van een vacature, via jobdagen of via een spontane sollicitatie
 - via de VDAB
 - via een interimkantoor/-kanaal (ATS Groep, Tevean, meestal voor Kempa, Metagenics), eventueel een inhouse interimkantoor (Rodanar Pallets, Kim's Chocolates, Marine Harvest Pieters)
 - via een Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers (IBO) met de VDAB (bij Janssens Field Services bij voorkeur, Tevean, Lenzo)
 - via een Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende personen met een arbeidshandicap (GIBO) onder begeleiding van een gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum (GOB) of de VDAB (Kempa met De Ploeg en Synkroon; Lenzo met Synkroon)
 - via een voorafgaandelijk opleidingstraject: 1) vooropleiding elektriciteit bij het Steunpunt Tewerkstelling uit Antwerpen voor een oudere werknemer die zich heroriënteerde (Janssens Field Services); 2) voorafgaandelijk traject bij het Steunpunt Tewerkstelling uit Antwerpen en daarna IBO via de VDAB voor personen met een migratieachtergrond of vluchtelingen die een job in de bouw of metaalverwerkende sector zoeken (Tevean);
 - via een voorafgaandelijk instroomtraject met werkplekleren voor chocolatiers en lijnoperators en daarna IBO in samenwerking met sectorfonds Alimento en de VDAB (Kim's Chocolates)
 - jobs, vermeld door Kim's Chocolates op het SODAjobs-portaal, de website van de vzw SODAjobs, om technische competenties te ontwikkelen, werkzoekenden uit het TSO-, BSO-, BUSO- en DBSO-onderwijs die over een SODA-attest beschikken dat beoordeelt op stiptheid, orde, discipline en attitude

Naast deze maatregelen is het interessant om te vermelden dat Kim's Chocolates, specifiek voor de rekrutering van techniekers, samenwerkt met de VDAB. Die werkt op haar beurt samen met andere ondernemingen uit de regio om samen potentiële techniekers op te leiden in een opleidingstraject van tien maanden in het T-Competence Center van de Tiense Suikerraffinaderij. Uit deze pool zouden de bedrijven dan techniekers kunnen aantrekken. Het is de bedoeling dat het T-competence Center, in samenwerking met de VDAB en industriële partners, verder uitgebouwd wordt tot een opleidings- en competence center voor de Tiense regio.

Ondersteuningsmaatregelen

De bedrijven doen beroep op diverse ondersteuningsmaatregelen vanwege de overheid voor de tewerkstelling, begeleiding en opleiding van werknemers en meer specifiek kortergeschoolde werknemers. Vaak gebruikte maatregelen en bijhorende financiële ondersteuning zijn (of waren indien de maatregel opgeheven werd) de mogelijkheden binnen de onderstaande actieplannen:

- Voor werkzoekenden en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt

- Loopbaan- en diversiteitsplan (Kempa, Rodanar Pallets, Kim's Chocolates)
- Invoeg- en inschakelbedrijf voor kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden (Lenzo, Rodanar Pallets)
- inschakelbedrijf voor kortgeschoolde oudere werknemers (Lenzo)
- Activa voor de tewerkstelling van langdurig werkzoekenden
- Ervaringsfonds (Rodanar Pallets, om het werk voor oudere werknemers fysiek lichter te maken en functiewijzigingen met opleidingen mogelijk te maken)
- Vlaamse Ondersteuningspremie voor personen met een beperking (VOP): automatisch voor BUSO-leerlingen (Tevean, Kempa, Lenzo)
- Stelsel van tijdelijke economische werkloosheid (Lenzo)
- Financiële steun voor bedrijven in transformatie
 - KMO-portefeuille (opleiding en advies) (Tevean, Kim's Chocolates, maar weggevallen wegens te grote omzet)
 - de Startcentrale Limburg, het startcentrum voor sociale economie in Limburg, rond mogelijke subsidiëring, met de bedoeling om duurzame tewerkstelling te creëren voor mensen uit de kansengroepen vanuit ondernemerschap en bedrijfsrealiteit, en dit voornamelijk in de reguliere economie⁷⁰ (Lenzo)
 - Steunzone Genk met middelen voorzien voor bedrijven die investeren in een afgebakende steunzone (ook wel 'ontwrichte zone' genoemd) en die een vrijstelling van 25% van de doorstorting van bedrijfsvoorheffing bekomen, voor een periode van twee jaar per extra arbeidsplaats die als gevolg van deze investering werd gecreëerd en die gedurende ten minste drie jaar (kmo's) of vijf jaar (grote ondernemingen) behouden blijft. (Lenzo)

3.2 Onthaal en opleiding op maat

Onthaal en opleiding gebeuren op maat. Vooral de gerichte on the job opleiding is belangrijk, met steun van interne collega's en soms met begeleiding van externe opleiders.

Meer gestructureerde begeleiding en opleiding van het personeel

Bij alle bedrijven is er de laatste jaren werk gemaakt van een meer gestructureerde begeleiding en opleiding van het personeel. Afhankelijk van het bedrijf heeft dit onder meer te maken met de volgende redenen:

- professionaliseren, uniformiseren en stroomlijnen van de personeelsbegeleiding en –opleiding, met een duidelijker opvolging van het personeel als doel,
- nood aan meer duidelijkheid over taken en werkinstructies en over verwachte prestaties en competenties en betere communicatie met het personeel hierover,
- vergroten van het zelfstandig werken van de werknemers, en eventueel ontlasten van andere functies zoals eerstelijnsverantwoordelijken en/of verantwoordelijken uit de technische dienst,
- vergroten van de betrokkenheid en de motivatie van het personeel, om bijvoorbeeld verloop en verzuim van werknemers tegen te gaan,
- meer duidelijkheid creëren over de personeelsbegeleiding en –opleiding, onder meer ook in het kader van de samenwerking met externe organisaties zoals scholen, uitzendkantoren, sectororganisaties, bemiddelingsorganisaties, coaches en consultants.

⁷⁰ <http://www.socialeconomie.be/onderneming/502>

De personeelsverantwoordelijken en productieverantwoordelijken, bevroegd in het onderzoek, geven aan dat zij hun schouders onder de initiatieven zetten en het bedrijfsmanagement van de nieuwe aanpak overtuigden. Zij zijn of raakten overtuigd van de waarde van opleiding en begeleiding en spelen als het ware een voortrekkersrol. Enkele voorbeelden:

- De personeelsverantwoordelijke van Marine Harvest Pieters, gepassioneerd door opleiding, hecht veel belang aan opleiding van het personeel. Hij werkte voorheen ook voor het opleidingscentrum van de metaalsector en heeft veel ervaring met opleidingsdoelstellingen bepaald in sectorconvenanten.
- De personeelsverantwoordelijke van Kim's Chocolates ziet mogelijkheden in het opleiden van (toekomstige) werknemers samen met andere bedrijven en instanties. Ze is ervan overtuigd dat opleiden het recruterende is van de toekomst en dat samenwerkingsverbanden ervoor kunnen zorgen dat er potentieel aanwezig is op de markt, meer specifiek voor technici.

De initiatieven binnen het personeelsbeleid in de bedrijven zijn doorgaans bedoeld voor alle medewerkers. Er zijn geen exclusieve acties voor kortergeschoolde medewerkers, behalve dat er voor hen meer werk en begeleiding op maat wordt voorzien. Toch staat men in het personeelsbeleid meer dan vroeger stil bij de noden van kortergeschoolden op de werkvloer, ook voor persoonlijke noden van werknemers in het algemeen. Meerdere bedrijven vinden dit nodig. Kempa en Lenzo houden bijvoorbeeld rekening met de specifieke noden van de werknemers en leerlingen met een beperking zoals autisme. Bij Kempa en Janssens Field Services zijn er flexibele aanvangsuren voor werknemers die bijvoorbeeld hun kinderen naar school brengen. Rodanar Pallets houdt rekening met het co-ouderschap van werknemers bij de productiebezetting.

Positieve kijk van bedrijfsleiding

Er is een economische noodzaak voor de bedrijven om kortergeschoolde werknemers aan te nemen. De zaakvoerders, personeelsmanagers en productieverantwoordelijken hebben in de loop van de jaren al vrij veel ervaring opgedaan met de tewerkstelling van kortergeschoolden en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze zijn er positief over en hebben de aanpak van het bedrijf mee ontwikkeld. Een aantal van de bedrijfsverantwoordelijken had voordien al elders in een andere werkomgeving ervaring met kortergeschoolde werknemers.

Verschillende van de bedrijfsverantwoordelijken beklemtonen ook het maatschappelijk belang van de tewerkstelling van deze werknemers. Bij ATS Groep vindt men het bijvoorbeeld een verkeerd uitgangspunt om alle jongeren als het ware te verplichten verder te studeren. Men wijst erop dat jongeren en bedrijven er soms meer bij gebaat zijn om al snel na het secundair onderwijs aan de slag te gaan en om zich met bijkomende opleiding in een bedrijf een beroep eigen te maken of een loopbaan uit te bouwen. Men is ervan overtuigd dat dit jongere, kortgeschoolde werknemers een goede positie op de arbeidsmarkt verzekert en tegelijk tegemoet komt aan de personeelsnoden van bedrijven. Een aantal bedrijfsverantwoordelijken stelt ook vast dat de interne opleidingen en het aangepast werk in de onderneming ook bijdraagt tot een grotere zelfstandigheid en meer maatschappelijke integratie in het algemeen van de kortergeschoolde werknemers of werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Open onthaal

In de bedrijven is er onthaal voor alle nieuwe werknemers, door de personeels- en/of productieverantwoordelijke en kwaliteitsverantwoordelijke, door collega's die een tijdje als peter of meter fungeren en door de eerstelijnsleidinggevenden. De meeste bedrijven kiezen voor een

open, no nonsense aanpak en streven ernaar om nieuwe werknemers op hun gemak te stellen en geen kloof te creëren tussen werknemers en management.

Eerste tewerkstellingsperiode is testfase

Aangezien de kortergeschoolde werknemers of werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak nog vergaand moeten worden opgeleid voor ze volledig in het bedrijf kunnen worden ingeschakeld, benaderen meerdere bedrijven de eerste periode van tewerkstelling als een kennismakings- en testfase om hun vaardigheden en verdere tewerkstellingsmogelijkheden in te schatten: in de periode van stage, ABO-traject, voortraject, (G)IBO-traject, leer-ervaar-stage-traject, interim, een eerste interne oriënterende standaardopleiding, de eerste periode van directe tewerkstelling op een instapjob of instapopdrachten, enzovoort. Een testfase komt blijkbaar geregeld voor. Zo is er ook een testfase voor de werknemers in de beschutte werkplaats, waarmee Rodanar Pallets samenwerkt voor de op maat productie van pallets. Ze worden door medewerkers van Rodanar Pallets opgeleid en opgevolgd. Bij Kim's Chocolates worden de uitzendkrachten ook eerst getest aan de inpaklijn om te bekijken waar ze verder in de productie aan de slag kunnen.

Daarna kunnen de betrokken medewerkers eventueel een vast contract krijgen en verder opgeleid worden. Vaak duurt het nog meerdere weken of maanden voor de werknemers volledig kunnen meedraaien. In alle bedrijven zal men ook van meet af aan polsen of iemand interesse en de potentiële capaciteit heeft om door te groeien in de onderneming.

Directe opleiding on the job met stappenplan

In de beginfase voorziet men veelal een korte formele interne opleiding ter kennismaking, bijvoorbeeld over de producten en diensten en de gang van zaken in het bedrijf.

Al gauw schakelt men echter over naar direct intern leren on the job met begeleiding van collega-peters of -meters en leidinggevenden. Het doel is om de nieuwe werknemers de nodige vaardigheden bij te brengen om hun job te kunnen uitvoeren en opdat ze zich de job ook kunnen toeëigenen. Ze krijgen opleiding in specifieke opdrachten en eventueel technische aspecten en andere vaardigheden en krijgen eventueel nog een cursus Nederlands aangeboden.

De facto leren de werknemers ook van elkaar via dagelijks werkoverleg en periodieke teammeetings en via de samenwerking in werkgroepen rond kwaliteit, betere omstelmethodes en werktools, enzovoort. Bij Marine Harvest wordt de productie ook af en toe stilgelegd om de andere werknemers te informeren over de resultaten van de werkgroep orde netheid, waaraan werknemers vrijwillig kunnen deelnemen.

Er worden ook opleidingen rond veiligheid voorzien (Rodanar Pallets, Lenzo) of andere opleidingen zoals rond sociale vaardigheden als conflicthantering en mentaliteitsverandering (Rodanar Pallets).

In de loop van de tijd worden er regelmatig nieuwe korte (opfris)opleidingen on the job of interne en externe groepsopleidingen voorzien aangezien de activiteiten in de bedrijven naargelang de klantvraag en de marktevolutie veranderen.

Eén bedrijf vermeldt dat het ook externe opleidingen, al dan niet werkgerelateerd, aanbiedt die werknemers vrijwillig in de privé-tijd kunnen volgen. Dat gebeurt bij Marine Harvest Pieters in samenwerking met andere bedrijven uit de regio en een externe organisatie voor coaching en advies van KMO's. Men wil zo het leren aantrekkelijker maken.

Wat opleiding betreft, wordt er gewerkt met een concreet individueel stappenplan, een competentiematrix, individuele registratie van gevolgde opleidingen en verworven competenties en tussentijdse evaluaties, enzovoort, om te bekijken welke opleidingen eventueel nog nodig zijn. Ook de samenwerking met andere externe begeleidende instanties leidt er toe dat opleiding en competentieverwerving meer systematisch wordt aangepakt.

Voorbeelden zijn:

- een loopbaanpad van atelier- of werfelektricien; volleerd elektricien na vijf jaar (ATS Groep)
- keuze mogelijk voor vijf loopbaanpaden, doorgroeien in een bepaald domein en eventueel tot intern opleider, regionale coach, teamleider of technisch expert (Janssens Field Services, met eigen intern centraal opleidingscentrum)
- loopbaanpad van atelier- of werfelektricien; doorgroeien van hulpelektriciens tot elektriciens, meestergasten en werfleiders; voorafgaandelijke trajectbegeleiding en opleidingsplan voor werkzoekenden die instromen via Steunpunt Tewerkstelling Antwerpen (Tevean)
- opleiding on the job; evaluatie van verdere groei mogelijkheden, competentie management en evaluatiegesprekken (Kempa)
- opleiding on the job volgens jobinstructiefiches en informele feedback op basis van deze fiches; formeel evaluatiesysteem werkte niet zo goed voor werknemers met een beperking; begeleiding van GOB voor werknemers met een beperking in een GIBO-traject (Lenzo)
- opleidingsconcept voor de technische upgrade van medewerkers rond kerntaken, ownership, werktools en communicatie, gebaseerd op functie- en competentieprofielen plus evaluatiegesprekken met begeleiding van externe coach en registratie van opleidingen in een online tool van het houtsectorfonds (Rodanar Pallets)
- opleidingsplannen per nieuwe werknemer en per uitzendkracht, evaluaties en leergesprekken on the job op de werkvloer met leidinggevende, competentiematrix, functioneringsgesprekken, stappenplan en opleidingsmap voor vaste werknemers (Kim's Chocolates)
- individueel opleidingsdossier en registratie van hele opleidinstraject, met afgesproken stappen volgens functieclusterclassificatie en aangepaste testen (Marine Harvest Pieters)
- instructiefilmpjes (Metagenics)
- interne technische upgrade opleiding voor aanwezige operatoren in samenwerking met docenten van een technische school, het opleidingsfonds Alimento van de voedingssector en VINTO, een sectoroverschrijdende organisatie voor technische opleidingen op maat (Marine Harvest Pieters, Metagenics, in de toekomst wellicht ook bij Kim's Chocolates)
- na interne technische upgrade van operatoren ontwikkeling van onderhoudsplan met een belangrijke rol voor de operatoren (Metagenics)

We moeten opmerken dat deze gestructureerde opleidingsaanpak met loopbaanpaden en stappenplannen in de meeste bedrijven de laatste jaren meer ingang heeft gevonden, maar gaandeweg nog verder ontwikkeld wordt. Vaak experimenteert men eerst voor enkele functies of in een bepaalde afdeling, alvorens het voor het volledige bedrijf aan te pakken. Het is ook een leerproces waarvan men de leerpunten geleidelijk aan integreert.

Opvallend is ook dat men meer dan eens beroep doet op specialistische ondersteuning van buitenaf voor opleiding en begeleiding, van de sectorfondsen of externe specialisten.

Interne opleiding en coaching van interne opleiders

In alle bedrijven zorgt men intern voor de opleiding van de werknemers. Productieverantwoordelijken, teamleiders, meestergasten of collega's, al dan niet daarvoor volledig vrijgesteld, staan daar voor in.

In een aantal bedrijven doet men voor de interne opleiding beroep op de inbreng van externe zelfstandige opleiders of opleiders van de sectorfondsen die met de onderneming vertrouwd zijn.

Het gebeurt weinig of niet dat nieuwe of doorgroeiende werknemers opleiding volgen in externe opleidingscentra. De werknemers van Marine Harvest Pieters gaan soms wel opleiding volgen in het voedingsopleidingscentrum in Roeselare, maar dat ligt vrij ver van het bedrijf. De ondernemingen geven er de voorkeur aan dat de werknemers opgeleid worden in de hun vertrouwde omgeving en in de concrete praktijk op de werkvloer.

Teamleiders, meestergasten of collega's die medewerkers begeleiden, krijgen hier ook een coachingsopleiding voor, soms ook bij externe instanties. Voorbeelden zijn:

- mentoropleiding voor werfleiders en ervaren elektriciens door Novare (ATS Groep)
- coachingopleiding voor leidinggevendenden door Synergo HR (Kempa) in samenwerking met het opleidingsfonds Woodwize van de houtsector
- coachingopleiding voor de machineverantwoordelijken door Novare, op suggestie van het opleidingsfonds Woodwize van de houtsector (Lenzo)
- coachingopleiding voor de productieverantwoordelijke (Rodanar Pallets)
- coachingtraining van teamleiders, collega-peters en eerstelijnsleidinggevendenden (Kim's Chocolates)
- train the trainer cursus voor interne trainers die werknemers helpen met éénpuntslessen rond kleine, technische problemen; peterschapsopleidingen en leiderschapstraining voor leidinggevendenden vanaf niveau assistent-teamleider (Marine Harvest Pieters)

Verspreiding van opleidingsaanpak

Interessant is dat de opleidingsplannen en –aanpak in enkele bedrijven opgepikt worden door de grotere groep waartoe het bedrijf behoort.

- Dat is bijvoorbeeld het geval bij Tevean, waar de Franse SPIE groep interesse heeft voor de opleidingsplannen en de voorafgaandelijke trajectbegeleiding van werknemers met een migratieachtergrond en vluchtelingen.
- Hetzelfde geldt voor Rodanar Pallets. Het opleidingsconcept dat een externe coach samen met de productieverantwoordelijke ontwikkelde om de operatoren met de nieuwe meer computergestuurde machines vertrouwd te maken, wordt nu ook toegepast voor de opleiding van de werknemers van de pallethersteldienst en van de werknemers van het joint venture bedrijf De Backer Pallets. Het opleidingsconcept werd ook toegelicht bij de PGS-groep in Frankrijk, waarvan De Backer Pallets deel uitmaakt, en zal in één van de vestigingen van PGS worden toegepast.

3.3 Doorgroeien en betrokkenheid van werknemers op maat

De bedrijven moedigen de werknemers, ook de kortergeschoolden, aan om door te groeien en deel te nemen aan initiatieven om de betrokkenheid bij de gang van zaken in de onderneming te vergroten.

Doorgroeien aangemoedigd

Doorgroeien wordt aangemoedigd zoals naar een moeilijkere job of domein in de productie (bijvoorbeeld van inpakker aan de lijn naar lijnverantwoordelijke) of in de dienstverlening, naar een job in de ondersteunende diensten (bijvoorbeeld kwaliteitsdienst) en naar een job van

leidinggevende (bijvoorbeeld teamleider). Daarvoor kunnen de werknemers terugvallen op een concreet stappen-/loopbaan-/doorgroeiplan en bijkomende interne opleidingen. In deze situatie groeien ze ook door in loon.

In één bedrijf uit de houtsector en in de drie voedingsbedrijven werd / wordt er gericht initiatief genomen om uitvoerende werknemers meer technische kennis bij te brengen en technisch op te graden zodat ze met nieuwe computergestuurde machines overweg kunnen (Rodanar Pallets) of kleine technische problemen zelf kunnen oplossen (Marine Harvest Pieters, Metagenics, in de toekomst wellicht ook Kim's Chocolates).

Betrokkenheid aangemoedigd

De betrokkenheid bij de bedrijfsactiviteiten en de werkorganisatie wordt overal sterk aangemoedigd. In de mate van het mogelijke streeft men ernaar werknemers flexibel inzetbaar te maken zodat ze op meerdere werkplekken en voor meerdere taken kunnen worden ingezet.

Ze worden echter ook aangemoedigd om betrokken te zijn en mee te denken in dagelijks werkoverleg en in (tijdelijke) werkgroepen over allerlei thema's zoals bijvoorbeeld suggesties voor verbeteringen aan de productie en de organisatie, machine-aankopen, het taakclassificatiesysteem, werkinstructies, kwaliteit, orde en netheid, veiligheid, welzijn en welbevinden, opleidingstrajecten en personeelsactiviteiten.

Eerstelijnsleidinggevenden worden ook aangemoedigd, zo vermelden sommige bedrijven, om ten bate van hun competentieontwikkeling en ten bate van het bedrijf hun horizon te verbreden en deel te nemen aan lerende netwerken met deelnemers uit andere ondernemingen.

3.4 Ervaringen

De werknemers blijken mee te gaan in de gestructureerde aanpak van het rekruterings- en opleidingsbeleid en van de werkorganisatie. Zowel bedrijfsverantwoordelijken als de bevroegde werknemersafgevaardigden zijn er positief over en vinden de op maat aanpak belangrijk. De bevroegde werknemersafgevaardigden vragen nog meer aandacht voor werkbaar werk, onder meer voor de oudere werknemers.

Met interne opleiding grijpen medewerkers job-, leer- en doorgroeikansen aan

Het personeel in de bestudeerde ondernemingen toont belangstelling om te leren en bij te leren, stellen zowel de bedrijfsverantwoordelijken als de bevroegde werknemersafgevaardigden. Het is de manier om een job in het bedrijf te verwerven, om zich de job eigen te maken en om op de werkvloer concreet mee te kunnen functioneren en te evolueren.

Verschillende medewerkers, ook kortergeschoolden, grijpen de doorgroeikansen in de bedrijven aan, eventueel ook naar hogere productiefuncties. Door middel van interne opleiding zetten ze stappen in hun loopbaan en verbeteren ze hun positie op de arbeidsmarkt.

Het aanbod van vrijwillige opleidingen tijdens de vrije tijd bij Marine Harvest Pieters blijkt bij de werknemers ook in trek te zijn.⁷¹

⁷¹ Het jaarlijks wisselend aanbod is ruim, maar niet volledig beroepsgerelateerd. In 2017 zijn er opleidingen in de domeinen van multimedia en fotografie, informatica, persoonlijke vaardigheden, persoonlijke financiën, taalopleidingen, elektriciteit en techniek in huis, koken en gezondheid, personal styling en make over, proeven van leidinggeven en leiding geven met impact. De opleidingen worden tweemaal per jaar aangeboden.

Medewerkers waarderen meer betrokkenheid

De medewerkers worden bij de gang van zaken betrokken, de laatste jaren vaker dan voorheen. Ze lijken dit ook te waarderen, geven de bedrijfsverantwoordelijken en de werknemersafgevaardigden aan. In sommige bedrijven blijkt dat uit de resultaten van tevredenheidsenquêtes en de lagere verloop- en verzuimcijfers. De werknemers zetten er zich voor in en nemen actief deel aan allerhande werkgroepen. Het geeft extra inhoud aan hun job en verleent hen een stukje extra autonomie en zeggenschap. Zij waarderen een goede, interne communicatie.

Aandachtspunten

De bedrijven, werknemersafgevaardigden en werknemers vermelden een aantal aandachtspunten die zij belangrijk achten om de begeleiding en de opleiding van werknemers, meer specifiek van kortergeschoolden, kans op slagen te geven. Ze halen onder meer de volgende punten aan:

- een open houding van alle betrokkenen
- starten met een stage (voor BUSO-leerlingen)
- zelfvertrouwen laten opbouwen (voor BUSO-leerlingen)
- werknemers laten leren door te doen, 'on the job', samen met de begeleider
- zeer gerichte opleiding organiseren
- opleiding tijdens werkuren
- duidelijke instructies voorien
- instructies blijven herhalen totdat opdrachten voor de werknemers gekend en duidelijk zijn
- werk op maat voorzien
- vaste werksetting en werkstructuur zonder veel verantwoordelijkheden of flexibiliteit en vaste begeleiding (werknemers met een beperking)
- visuele en duidelijke werktools voorzien
- interne opleiders of opleiders die met de onderneming vertrouwd zijn
- aandacht voor communicatie in twee richtingen
- werknemers op een positieve manier aanmoedigen om grenzen te verleggen en te groeien zodat ze niet vastlopen in hun job en zodat ook de bedrijven op hun potentieel beroep kunnen doen
- aandacht voor persoonlijke interesses, vaardigheden en noden
- opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de kortergeschoolde werknemers en het management en eventueel externe begeleiders zodat ze in zich zelf geloven en stappen durven zetten; daarom wordt gezorgd voor vertrouwde externe opleiders die de concrete werkpraktijk in het bedrijf goed kennen
- de andere werknemers – niet kortergeschoolden – informeren over de begeleiding en opleiding van kortgeschoolden en de win-winsituatie in het bedrijf onderstrepen; in sommige situaties nemen opgeleide kortergeschoolde werknemers immers werk uit handen van geschoolde werknemers dat zij zelf niet zo graag doen of waarvoor ze eigenlijk overgekwalificeerd zijn en waardoor zij zich op andere opdrachten kunnen toelagen
- aandacht voor werkbaar werk, meer specifiek voor de oudere werknemers.

3.5 Evoluties met impact voor de werknemers

Een aantal evoluties in de ondernemingen heeft een impact op de werkgelegenheid en de jobs van de werknemers. Voorbeelden zijn de volgende evoluties:

- De meeste bestudeerde bedrijven breiden hun activiteiten uit, zowel inzake productie als inzake diensten. Ze zoeken samenwerking binnen een groep, met andere bedrijven en met klanten, eventueel ook samenwerking met bedrijven uit de sociale economie, zoals beschutte werkplaatsen. Ze zoeken naar nieuwe vormen van dienstverlening, bijvoorbeeld de idee van one stop shopping of het gelijktijdig aanbod van producten en diensten van meerdere opdrachtgevers aan klanten bij Janssens Field Services. Ook productiebedrijven koppelen hun productie meer aan dienstverlening zoals de palletherstel- en tweedehandspalletdienst bij Rodanar Pallets.
- Met de uitbreiding van activiteiten creëren ze bijkomende tewerkstelling, ook voor kortergeschoolden. Nieuwe producten en diensten kunnen het werk voor de werknemers eventueel wel complexer maken, bijvoorbeeld voor de werknemers met een beperking bij de introductie van de productie van bekistingsmateriaal bij Lenzo. De uitbreiding kan ook leiden tot formelere bedrijfsstructuren en een formelere aanpak van het personeelsbeleid.
- De automatisering is in verschillende bedrijven al vrij vergaand doorgevoerd, zoals in de productie (automatische machines), de verpakking en het magazijn (bijvoorbeeld robots, geleide voertuigen en kranen). De werknemers werden / worden hiervoor opgeleid en leren ermee omgaan. In een aantal bedrijven zijn er naast de automatisering nog resterende, eenvoudige taken die precies door kortergeschoolde werknemers kunnen worden uitgevoerd. Kempa wijst erop dat automatisering sommige taken eenvoudiger maakt, die dan precies door kortergeschoolden of werknemers met een beperking kunnen worden uitgevoerd. Hogergeschoolde werknemers voeren daarnaast meer toezichtstaken uit.
- De digitalisering is in verschillende bedrijven al sterk aanwezig, maar vindt verder zijn weg in de productie (computersturing, digitale bedieningspanelen, digitale gegevensregistratie, product- en materiaalscanning), de dienstverlening (online platformen), het magazijn en de interne logistiek, de administratie (project- en opdrachtenbeheer, de identificatie van werknemers), de communicatie met klanten, enzovoort. De werknemers worden ervoor opgeleid en leren ermee omgaan. De digitalisering kan een ondersteuning bij het werk betekenen, maar voert ook de gegevensopvolging en controle op. Het kan betekenen dat werknemers met meer informatie moeten leren omgaan en meer secuur moeten werken en dat er op termijn misschien toch hogere kwalificatievereisten zullen worden gesteld. De bevraagde werknemersafgevaardigden vragen om meer opleiding om met de digitalisering vertrouwd te geraken, maar ook de personeesverantwoordelijke van Metagenics wijst op het belang ervan, ook voor de oudere werknemers.
- Er is een professionalisering van de bedrijfsvoering (interne controle, organisatiescans, kwaliteitsbeleid, enzovoort) en van het personeelsbeleid (instroom en doorstroom) dat men meer gestructureerd aanpakt, vaak met specialistische steun van externe coaches en consultants, de sectoropleidingsfondsen en andere instanties voor arbeidsbemiddeling, trajectbegeleiding en opleiding. De bedrijfsvoering en het personeelsbeleid worden sterker in handen genomen en er ontstaat een ruimer kader van opvolging van het werk en van de competentieontwikkeling van de medewerkers.
- In de meeste bedrijven probeert men de autonomie en het zelfstandig werken van de werknemers te vergroten, bijvoorbeeld 1) met (een technische upgrade) opleiding, en 2) meer betrokkenheid bij de gang van zaken zodat ze hun taken meer zelfstandig kunnen uitvoeren en eventueel zelf oplossingen kunnen zoeken voor kleine problemen, 3) met ondersteunende werktools en duidelijke werkinstructies. Men wil met meer zelfstandige werknemers andere functies meer ontlasten, de inzetbaarheid van werknemers vergroten en hun tevredenheid verhogen.

- In verschillende bedrijven heeft men nood aan techniekers, doet men inspanningen om hen aan te trekken of geeft men een technische upgrade opleiding aan de aanwezige werknemers, wat de facto betekent dat de kwalificatievereisten voor deze functies verhogen.
- Het belang van werkplekleren en zeer gerichte en punctuele opleiding in het werk neemt toe, eventueel met nieuwe leervormen (zoals éénpuntslessen, filmpjes, op computer...) en eventueel met specialistische ondersteuning, van speciaal opgeleide medecollega's of leidinggevenden of externe specialisten.
- Er is in de meeste bedrijven meer aandacht voor veiligheid en ergonomie. De bevroegde werknemersafgevaardigden vragen om meer aandacht voor werkbaar werk, meer specifiek voor oudere werknemers.

3.6 Externe ondersteuning van kortergeschoolde werknemers

De bedrijven doen regelmatig beroep op externe organisaties voor opleidingen en advies rond ergonomie en de werkorganisatie. Ze werken rond opleidingen ook samen met andere ondernemingen.

Samenwerking rond instroom en opleiding

De ondernemingen doen via een structurele samenwerking beroep op de onderstaande instanties.

Voor de toeleiding en opleiding van leerlingen:

- secundaire scholen (ASO, TSO, BSO, BUSO) voor 1) instroom, 2) maar ook door didactisch materiaal voor scholen ter beschikking te stellen en bijscholing van leerkrachten te voorzien; 3) voor een intensere uitwisseling tussen het onderwijs en het bedrijfsleven zoals in de leer-ervaar-stage-trajecten (LES) door dspee provincie Limburg en de Confederatie Bouw
- Syntra rond leercontracten
- Vzw SODA rond het SODA-attest voor leerlingen uit het technisch, beroeps-, buitengewoon en deeltijds onderwijs dat beoordeelt op stiptheid, orde, discipline en attitude

Voor de toeleiding, opleiding en ondersteuning van werknemers, meer specifiek de kortergeschoolden:

- interimkantoren, al dan niet inhouse interimkantoren (Rodanar Pallets, Kim's Chocolates, Marine Harvest Pieters)
- de VDAB, onder meer rond de Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende werknemers (bijvoorbeeld Kim's Chocolates voor chocolatiers en lijnoperators inclusief en werkplekleren)
- gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum (GOB's) rond Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding voor werkzoekende personen met een arbeidshandicap (GIBO) zoals De Ploeg en Synkroon (Lenzo)
- Steunpunt Tewerkstelling Antwerpen voor vooropleidingen en voorafgaandelijke trajectbegeleiding
 - rond voorafgaandelijke trajectbegeleiding en daarna IBO via de VDAB voor personen met een migratieachtergrond of vluchtelingen die een job in de bouw of metaalverwerkende sector zoeken (Tevean)
 - oudere werknemer die zich heroriënteerde na een cursus residentiële elektriciteit bij het Steunpunt en zo in contact kwam met Janssens Field Services en met de interne

- opleiding security in het domein alarm- en beveiligingssystemen aan de slag (Janssens Field Services)
- de sectorfondsen / sectorconvenanten voor subsidies, opleidingen, een competentietool, de mogelijkheden van Duaal Leren en organisatieadvies: 1) Volta voor de sector elektriciteit, 2) Woodwize voor de sector hout, 3) Alimento voor de sector voeding, 4) CEVORA voor ondersteuning van bedienden
 - Vzw SODA rond het SODA-attest voor werkzoekenden uit het technisch, beroeps-, buitengewoon en deeltijds onderwijs dat beoordeelt op stiptheid, orde, discipline en attitude (Kim's Chocolates)
 - VINTO, een sectoverschrijdend initiatief, en onder meer technische docenten van technische scholen voor het technisch upgraden van werknemers (Marine Harvest Pieters, Metagenics, in de toekomst wellicht ook Kim's Chocolates)
 - VITO, de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek, voor ondersteuning en opleiding van medewerkers rond energieaudits en -advies (Janssens Field Services)
 - de vroegere RESOC's in het kader van loopbaan- en diversiteitsdossiers (Kim's Chocolates)
 - netwerksamenwerking van bedrijven voor de opleiding van techniekers in het regionaal T-Competence Center in Tienen (Kim's Chocolates)

Samenwerking rond gespecialiseerde externe coaching en ondersteuning

De bedrijven doen ook beroep op de begeleiding en ondersteuning van externe coaches en consultants voor organisatie-advies en interne, aangepaste opleiding voor de werknemers en eerstelijnsleidinggevenden.

In het bijzonder de kleinere bedrijven, met minder mogelijkheden om een uitgebreid personeelsbeleid uit te bouwen, onderstrepen de waarde daarvan. De coaches brengen kleinere ondernemingen zo ook samen in netwerken die de bedrijven bijkomende inzichten kunnen opleveren en hen versterken.

Voorbeelden zijn:

- de externe consultantorganisatie Synergo, met hulp bij het loopbaan- en diversiteitsplan (Kempa) in samenwerking met het opleidingsfonds Woodwize van de houtsector
- de externe coach Jan De Visschere, Devicoaching, voor technische upgraden van aanwezige werknemers en opleiding rond kerntaken, ownership en communicatie (Rodanar Pallets) in samenwerking met het sectorfonds Woodwize
- de externe consultantorganisatie Novare voor de mentoropleiding voor werfleiders en ervaren elektriciens (ATS Groep) en coachingopleiding voor de machineverantwoordelijken door Novare, op suggestie van het opleidingsfonds Woodwize van de houtsector (Lenzo)
- het consultantbureau Stanwick bij de invoering van zelfsturende teams en de begeleiding van eerstelijnsleidinggevenden bij de organisatie van teammeetings in samenwerking met het sectorfonds Alimento (Kim's Chocolates)
- de externe begeleider, Herman van Esbroeck, van de University College Leuven-Limburg Quadri, bij de invoering van de methodiek Begeleid Leren in Teams in samenwerking met het sectorfonds Alimento (Kim's Chocolates)
- de organisatie SBM, voor coaching en advies aan KMO's, grote bedrijven en (internationale) organisaties, behorend tot Syntra West, voor de organisatie van opleidingen waaraan werknemers vrijwillig in hun vrije tijd kunnen deelnemen (Marine Harvest Pieters)

De bedrijfsverantwoordelijken vinden het bij de externe coaching wel belangrijk dat ze kunnen rekenen op vaste bekwame contactpersonen met kennis van het terrein en de noden van de bedrijven en de personeelsleden. Ze zorgen meestal ook voor een voorafgaandelijke 'screening'

van externe lesgevers om zeker te zijn dat ze vlot met de werknemers op de werkvloer zullen omgaan. In twee voedingsbedrijven nemen leidinggevenden ook deel aan lerende netwerken van een werkgeversorganisatie (Kim's Chocolates, Marine Harvest Pieters)

4 Vragen en bemerkingen aan de overheid

Zowel de bedrijven als de bevroagde werknemersafgevaardigden formuleren vragen en bemerkingen aan de overheid rond de tewerkstelling van werknemers en meer specifiek kortgeschoolde werknemers. Ze vragen algemeen meer financiële steun van de overheid om voortdurende opleiding in de ondernemingen voor werknemers mogelijk te maken en hiermee ook meer kansen voor kortergeschoolden te creëren, ook met het oog op levenslang leren. Zeker omdat ook de overheid verwacht dat bedrijven hun personeel steeds meer opleiden. Tot nu toe is er vooral veel ondersteuning via sectorafspraken, afspraken in sectorconvenanten, afspraken met de vakbonden in cao's en steun via werkgeversfederaties, geeft de personeelsverantwoordelijke van Marine Harvest Pieters aan. De werknemersafgevaardigden vragen ook meer steun voor werkbaar werk, specifiek voor oudere werknemers.

Puntsgewijs gaat het om de volgende vragen en bemerkingen:

- financiële ondersteuning
 - financiële ondersteuning voor aanwerving en opleiding / begeleiding van werknemers en kortgeschoolden is belangrijk voor de bedrijven, en dit wordt in het bijzonder onderstreept door de kleinere bedrijven;
 - subsidies voor kortgeschoolden maken het mogelijk om hen met bijvoorbeeld oudere werknemers te laten samenwerken zodat ook de oudere werknemers langer in dienst kunnen blijven (Lenzo)
 - financiële ondersteuning bij het begin van een werknemersloopbaan voor kortgeschoolden in alle omstandigheden, niet alleen bij IBO (ATS Groep)
 - continue financiële ondersteuning van voortdurende opleiding die bedrijven veelal zelf geven en waar ze veel in investeren (ATS Groep)
 - alleen overheidssubsidiëring van innovatie-projecten bij bedrijven is niet voldoende, bestaande bedrijven moeten ook nog kunnen doorgroeien (Lenzo)
 - extra opleiding tijdens de werkuren ondersteunen (Metagenics)
 - taalopleiding, gericht op werksituatie en eventueel op maat van bedrijf tijdens werkuren ondersteunen (Metagenics)
- duidelijkheid over ondersteuningsmogelijkheden:
 - meer duidelijkheid over alle subsidie- en ondersteuningsmogelijkheden bij tewerkstelling van kortergeschoolden om het zoekwerk en de administratieve belasting voor de bedrijven te verminderen;
 - suggestie van administratieve vereenvoudiging voor toekenning van subsidies via een soort persoonsvolgend systeem (Lenzo)
 - financiële ondersteuning met Vlaamse Ondersteuningspremie met duidelijkheid over de VOP-criteria (Kempa)
 - informeren over de win-winsituatie bij tewerkstelling van werknemers met een beperking (Kempa)
 - belang van goede samenwerking met VDAB rond IBO-trajecten: vereenvoudiging van regels, consistente en consequente procedure voor alle bedrijven, bekwame en vaste trajectbegeleiders (met kennis van zaken, bijvoorbeeld vroegere projectleider uit sector), realistische verwachtingen omtrent opleidingsmogelijkheden en –niveau

- tijdens IBO-traject (Tevean), respect voor bedrijfsinzet; meer marktgericht opleidingsaanbod van VDAB met snellere opleidingen (Janssens Field Services)
- vraag naar eenvoudige regels en omkadering bij Duaal Leren, geen administratief omslachtige en tijdrovende aanpak, vooral belangrijk voor kleinere bedrijven
- consistente en constante financiële ondersteuning door overheid van tewerkstellingsinitiatieven zoals de VDAB en het Steunpunt Tewerkstelling met het oog op een consistente procedure en bewaarde en vaste trajectbegeleiders;
- verschillende bedrijven betreuren dat vroegere ondersteunende instanties voor diversiteit en oudere werknemers zijn weggevallen (Lenzo, Kim's Chocolates)
- jongeren tot technische studies en een technisch beroep aanmoedigen (ATS Groep)
- maatregelen rond mobiliteit / bereikbaarheid van bedrijven (Rodanar Pallets)

5 Bij wijze van slot: leren is groeien, voor werknemer en bedrijf

In deze cases en de betrokken sectoren blijkt er werkgelegenheid te zijn voor kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Er is een zekere leercultuur aanwezig, zonder dat dit noodzakelijk als een leercultuur benoemd wordt. Zelfs al worden de aspecten van leercultuur in het bedrijf niet als leercultuur benoemd, toch zijn die aanwezig, bijvoorbeeld.

- Leercultuur is een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties (aannames over hoe de mens en de wereld om ons heen in elkaar zitten), waarden (morele ijkpunten) en normen (gedragsregels), dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie. De waarden en basisassumpties zijn minder zichtbaar dan normen en concreet gedrag. Het zichtbare van leercultuur is het leerklimaat van de organisatie.
- De leercultuur in de bedrijven is een dynamisch systeem dat wordt gevormd door de interacties tussen mensen en de betekenis die zij geven aan hun acties en die van anderen.
- Wat effectieve leercultuurkenmerken voor een bedrijf zijn, hangt af van het type en de context van de organisatie.
- Er is een ontwikkeling van een individuele naar een collectieve leercultuur om continu leren in een organisatie te bewerkstelligen, met naast het individuele functioneren van de medewerker en het formele leren, aandacht voor het sociale leren en het werkplekleren.
- In die collectieve leercultuur is er een meer motiverende en coachende rol van de leidinggevenden; samenwerking tussen teams en afdelingen waardoor meer medewerkers toegang krijgen tot meer kennis en 'flexibeler' inzetbaar zijn; en open en transparante communicatie in twee richtingen.
- De HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken nemen diverse rollen op: 1) de bevorderlijke of belemmerende cultuurpatronen voor een cultuur van continu leren inzichtelijk maken; 2) de dialoog hierover aangaan en de performanceverbetering ondersteunen; 3) het leren faciliteren door informatiebronnen beschikbaar te stellen in een omgeving die gericht beheerd en gefaciliteerd wordt.

De leercultuur in de bestudeerde bedrijven ontwikkelt zich meer en meer organisch, continu inspeland op de veranderingen in de omgeving. De ideeën – de basisassumpties en waarden – rond het belang en de wijze van leren in de ondernemingen evolueren en komen tot uiting in een andere aanpak – normen, gedragsregels – dan voorheen, in een ander leerklimaat.

Er is een economische noodzaak voor de bedrijven om op een diverse groep aan kortergeschoolde werknemers beroep te doen, ook om de eigen bedrijfstoekomst te garanderen. Er is openheid naar jongeren (leerlingen) en (kwetsbare) werkzoekenden. De bedrijven staan

open voor de tewerkstelling van werknemers met dit profiel, en doen veel moeite om hen aan te trekken en hen in het bedrijf in te schakelen. Er zijn geen (te) hoge diplomavereisten en er is geloof in de leercapaciteiten van de werknemers en in de noodzaak van levenslang leren. De bedrijven onderschrijven ook het maatschappelijk belang hiervan.

In deze context is er in hun leercultuur plaats en aandacht voor het leren van werknemers, meer specifiek van kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is aandacht voor een inclusieve leercultuur.

De bedrijven investeren zeer veel in interne opleiding, in de meeste onderzochte ondernemingen met de hulp van externe ondersteunende instanties die hun situatie goed kennen. Er worden formele (interne of externe) opleidingen aangeboden – ook voor de kortergeschoolden - maar vooral het (faciliteren van het) leren on the job en zeer gericht leren blijkt de sleutel van een leercultuur te zijn, in deze ondernemingen. Er wordt begeleiding en ondersteuning voorzien, via peters en meters. Er worden ondersteuningstools ingezet zoals visuele ondersteuningstools. Er is bezorgdheid omtrent goede leervoorwaarden (zoals vertrouwen, tijd om te leren, onderlegde begeleiders die eventueel voor hun taak vrijgesteld worden, enzovoort).

Wat de loopbaanpaden van de kortergeschoolde werknemers betreft, wordt er op maat gewerkt. De bedrijven kijken naar wat de medewerkers aankunnen en wensen. Zowel in het takenpakket, het opleidingspakket als in de interne jobmobiliteit is heel wat variatie mogelijk. Voor kortergeschoolden die het aankunnen, worden doorgroeimogelijkheden voorzien én aangemoedigd of ondersteund.

Ontwikkelingen zoals digitalisering en automatisering zullen ook in de toekomst een impact hebben op de jobs van kortergeschoolden, maar het ziet er niet naar uit dat hun jobs op dit moment sterk bedreigd zijn.

Het management raakt meer overtuigd van de meerwaarde van opleiding, ook voor kortergeschoolden. De opleiding van werknemers past in het streven om hen een plaats te geven in de werkorganisatie en hen te matchen met de vraag van het bedrijf. Men wil ook de competentieontwikkeling en het werk van de medewerkers duidelijker kunnen opvolgen, de verwachtingen ten opzichte van hen verduidelijken, aangeven met wie en hoe ze moeten werken, hun betrokkenheid en inzet verhogen, het verloop en verzuim verminderen en de tevredenheid verbeteren. In een aantal gevallen houdt men expliciet rekening met de noden en wensen van kortgeschoolde werknemers en moedigt men ook opleiding in de vrije tijd aan. Er gaat ook vrij veel opleiding naar begeleidende collega's en leidinggevenden.

Leren is groeien, voor de werknemers en de ondernemingen, zo maken de bestudeerde cases duidelijk. Via interne opleiding hebben werknemers een kans op een job en doorgroeikansen. Voor de ondernemingen betekent het een groeiproces om met diverse profielen van kortergeschoolden om te gaan en open te staan voor een inclusieve leercultuur. Ze evolueren geleidelijk naar een nog meer professionele aanpak, externe ondersteuning en samenwerking over bedrijfsgrenzen heen inbegrepen.

Bijlage 1 - Ondersteunende initiatieven

In deze bijlage zetten we enkele initiatieven op een rij die de tewerkstelling, opleiding en begeleiding van kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt ondersteunen. Het zijn initiatieven van de overheid, particuliere organisaties en sectorfondsen.

1 Invoegbedrijven

Invoegbedrijven⁷² zijn ondernemingen die bereid zijn kansengroepen een duurzame tewerkstelling te garanderen met aandacht voor opleiding en begeleiding in een arbeidsomgeving waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat.

Op 4 april 2014 besliste de Vlaamse Regering om het besluit betreffende de erkenning en financiering van de invoegbedrijven uit te doven. Deze beslissing tot opheffing van de invoegmaatregel werd gepubliceerd in het Belgische Staatsblad van 30 mei 2014.

- Erkenningen van nieuwe invoegbedrijven en uitbreidingen van bestaande erkenningen waren niet meer mogelijk vanaf 9 juni 2014.
- Bestaande invoegerkenningen blijven onveranderd en kunnen worden uitgevoerd zoals vastgelegd in de erkenningsbeslissing, eventueel met bijstellingen binnen de toegekende erkenning.

De invoegmaatregel werd meegenomen in de hervormingen in het kader van het decreet maatwerk bij collectieve inschakeling. Deze regelgeving trad in werking in het voorjaar 2015. Bedrijven die interesse hebben konden zich vanaf die periode aanmelden voor een label als maatwerkafdeling of maatwerkbedrijf. De toekenning van een contingent is evenwel afhankelijk van de budgettaire ruimte.

2 Gespecialiseerde Centra voor Opleiding, Begeleiding en Bemiddeling

Er bestaan Gespecialiseerde Centra voor Opleiding, Begeleiding en Bemiddeling (GOB's) voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking.⁷³ In een GOB volgt een werkzoekende met een arbeidsbeperking een opleiding op maat op eigen tempo, kan hij of zij één of meer stages doen in een bedrijf zodat hij of zij praktijkervaring opdoet en helpt een persoonlijke begeleider bij het solliciteren. De kandidaat moet zijn of haar arbeidsbeperking⁷⁴ laten erkennen bij de VDAB en kan dan beroep doen op een GOB.⁷⁵ Een GOB bemiddelt ook bij werkgevers. Tijdens gesprekken

⁷² <http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/invoegbedrijven>

⁷³ <http://www.fegob.be/Home/Werkzoekenden/Aanbod>

⁷⁴ De VDAB erkent twee soorten arbeidsbeperking: 1) een arbeidshandicap - Dit betekent dat men een aandoening heeft van psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard waardoor men het moeilijk heeft om werk te vinden of om een job uit te voeren. Enkele mogelijke voorbeelden: personen met autisme, slechthorendheid, slechtziendheid, rugklachten, stembandverlamming, depressie, epilepsie, een spierziekte, het chronisch vermoeidheidssyndroom of schizofrenie; 2) een psychosociale problematiek (of multiële problematiek) - Dit betekent dat men het door psychosociale problemen moeilijk heeft om werk te vinden of een job goed uit te voeren. Enkele mogelijke voorbeelden: langdurig werklozen, personen met een verslavingsverleden, personen die het huis niet uit mogen van hun partner, die dreigen dakloos te worden of die zware financiële problemen hebben.

⁷⁵ Voor meer informatie over GOB's zie in de bijlagen van het rapport.

met de nieuwe werkgever kan de jobcoach aanpassingen voorstellen rond de inhoud of de omstandigheden van de job, subsidies voor de tewerkstelling aanbevelen en de samenwerking met de nieuwe collega's bekijken zodat de werkzoekende in de best mogelijke omstandigheden kan starten. Ook nadat men in de nieuwe job is gestart, kan men nog bij een GOB terecht voor verdere begeleiding of informatie, bijvoorbeeld voor loopbaanbegeleiding.

De FeGOB is de Federatie van Centra voor Gespecialiseerde Opleiding, Begeleiding en Bemiddeling (GOB's) en verenigt in totaal elf GOB's gespreid over 26 locaties in Vlaanderen en Brussel. Het gaat om

- in Vlaams Brabant / Brussel: de Brailleliga, Synkroon, Job-Link
- in Limburg: Azertie, De Poort, De Winning, Ter Engelen
- in Oost-Vlaanderen: Compaan, UCBO, Jobcentrum en De Ploeg

De werkzoekende kan gratis beroep doen op tegemoetkomingen en hulpmiddelen.

- De Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) is een premie die de werkgever kan aanvragen om de werkzoekende in dienst te nemen of te houden. De werkgever kan een stuk van de loonkost terugbetaald krijgen. Met deze premie kan hij voor eventuele extra ondersteuning of aanpassingen in het takenpakket zorgen of kan bijvoorbeeld een trager tempo worden gecompenseerd.
- De werkzoekende kan gratis bijstand van een doventolk krijgen bij de zoektocht naar een job en in de job gedurende een aantal uur per jaar om het werk goed te kunnen uitvoeren.
- De werkzoekende kan een tegemoetkoming krijgen voor de aankoop van aangepast arbeidsgereedschap en aangepaste kleding. De werkgever kan een vergoeding aanvragen voor aanpassingen die hij moet doen aan de arbeidspost, bijvoorbeeld een verhoogd bureaublad, een rolstoeltoegankelijke werkpost of een speciaal toetsenbord. De jobcoach kan helpen de juiste aanpassingen te vinden.
- Er is een tegemoetkoming in de verplaatsingskosten van de werkzoekende als die een begeleider of aangepast vervoer nodig heeft om naar het werk te gaan.

3 Leer-ervaar-stage-trajecten

Met de steun van de Vlaamse Overheid wil de provincie Limburg samen met de Confederatie Bouw, een aantal leer-ervaar-stage (LES)-trajecten op de leer- en werkplek realiseren.⁷⁶ Doel is om te komen tot een betere doorstroom van leerlingen uit het studiegebied bouw naar de bouwsector in de provincie Limburg.

Met dit project werkt men aan:

- het versterken van kennis over de mogelijkheden van Duaal Leren en competentieontwikkeling op de school- en werkvloer, zowel vanuit het perspectief van de jongere en de school als van de onderneming
 - detecteren van kritische succesfactoren die in het kader van het toekomstige Duaal Leren kunnen meegenomen worden om te komen tot succesvolle trajectbegeleiding van leer- en ervarstages
 - trajectbegeleiders en begeleiders op de werkvloer worden via leer- en ervarstages ondersteund in het aanscherpen van hun competenties
- een geïntegreerde begeleiding in functie van een optimale interactie tussen lesplaats en werkplek
 - samenwerking met het werkveld en met experts uit de bouwsector waarbij men streeft naar een goede match tussen de werkcomponent en de visie van het onderwijs

⁷⁶ <http://onderwijs.limburg.be/oilaanbodendiensten?theme=21556#60197>

- het versterken van het netwerk bouwsector-onderwijs met mogelijke uitbreiding naar andere sectoren

Tot de doelgroep van de projecten horen:

- begeleiders van leerlingen uit het BUSO, DBSO, Leertijd, TSO en BSO
- trajectbegeleiders leren en werken, BUSO
- mentoren op de werkvloer uit de bouwsector en werkgevers
- aanbieders van schoolaanvullende projecten (leerrecht, Brug, Ibal)
- leerlingbegeleiders en (vak)leerkrachten (bouw) uit TSO en BSO
- CLB-medewerkers

Het Steunpunt Onderwijs van de provincie Limburg streeft binnen haar speerpuntwerking naar een maximale afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt en naar een consensus tussen onderwijsbehoeften en de behoeften van het werkveld.

Dit streven past binnen de visie van de conceptnota bis Duaal Leren die een aantal concrete doelstellingen voor het nieuwe duale stelsel van leren en werken, onder andere de regeling van trajectbegeleiding in zijn verschillende facetten, vermeldt.

4 Loopbaan- en diversiteitsplannen

Een loopbaan- en diversiteitsplan⁷⁷ bood een onderneming of organisatie de kans om een duurzaam personeels- en loopbaanbeleid uit te bouwen met bijzondere aandacht voor diversiteit.

Deze maatregel omvatte begeleiding en subsidies om acties te ondernemen op het vlak van instroom, doorstroom, opleiding en behouden van medewerkers met specifieke aandacht voor kansengroepen (allochtonen, 50+, mensen met een arbeidshandicap, ongekwalificeerde uitstroom en andere).

Het instrument van de Loopbaan- en diversiteitsplannen is stopgezet. Nieuwe aanvragen waren na 31 december 2015 niet meer mogelijk.

Bedrijven kunnen nog wel terecht bij de KMO-portefeuille voor subsidies rond opleiding, advies of strategisch advies personeelsmanagement die kunnen ingekocht worden bij erkende dienstverleners.

Ook vanuit het ESF-programma worden op regelmatige basis oproepen gelanceerd rond strategisch loopbaanbeleid of anders organiseren.

Bedrijven kunnen ook informatie vinden op www.talentontwikkelaar.be.

De uitbetalingen van de vroeger ingediende subsidieaanvragen voor loopbaan- en diversiteitsplannen blijven doorgaan. Bij de rapportering van het lopend loopbaan- en diversiteitsplan wordt een bedrijf vanaf 1 september 2016 begeleid door een dossierbehandelaar van het Departement Werk en Sociale Economie.

⁷⁷ <https://www.werk.be/online-diensten/loopbaan-en-diversiteitsplannen>

5 SODA-attest brengt attitude van leerlingen in kaart

De vzw SODAJobs stelde het SODA-attest⁷⁸⁷⁹ op dat studenten in het technisch, beroeps-, buitengewoon en deeltijds onderwijs beoordeelt op stiptheid, orde, discipline en attitude. De leerlingen worden een heel jaar geëvalueerd op de vier competenties. Door het attest te behalen kunnen ze hun motivatie, gedrevenheid en attitude aantonen als ze op de arbeidsmarkt komen. Bedrijven kunnen bij sollicitaties bekijken welke studenten over dit attest beschikken.

Begin 2017 namen 62 scholen deel aan het SODA-project. Het betreft 28.000 leerlingen uit de tweede graad en derde graad middelbaar onderwijs.

De Vzw SODAJobs begeleidt scholen om op een wetenschappelijke manier efficiënter te werken aan gedragsverandering. Dit doet men door leerlingen te belonen die uitblinken in Stiptheid, Orde, Discipline en een professionele Attitude hebben.

De vzw werkt aan de kwaliteit van de SODA-scholen door te luisteren naar feedback van de SODA-leerlingen, de werkgevers en de SODA-scholen zelf. Op basis van deze informatie kan de vzw de scholen doelgerichter begeleiden en coachen. Dit is noodzakelijk om zoveel mogelijk leerlingen te stimuleren en motiveren.

Men wil het evalueren efficiënter maken zodat er meer tijd is voor een effectievere feedback naar de leerling toe.

Via verscheidene netwerkevents werkt de vzw aan de brug tussen werkgevers en scholen.

De beloning voor de leerlingen bestaat uit een grote keuze aan leuke en leerrijke vakantiejobs, stageplaatsen, weekendwerk, vaste jobs en gratis events voor SODA-leerlingen.

De bedoeling is een positieve attitude in het TSO en BSO te stimuleren en op die manier het niveau van de leerlingen te verhogen. Een tweede doel is om leerlingen, ook allochtone of kansarme leerlingen, een extra objectief selectie criterium aan te bieden.

Het is de bedoeling dat SODA-scholen meer kunnen opvallen met hun “goede leerlingen” en zo komaf maken met de negatieve perceptie die ontstaat door het watervalstelsel.

Simon Mensaert, leerkracht mechanica in het KTA MoBi uit Gent, is de bedenker van het SODA-project en werkte het samen met een werkgroep van de school in het schooljaar 2011-2012 uit. Het Koninklijk Technisch Atheneum MoBi maakt deel uit van de scholengroep Panta Rhei van het Gemeenschapsonderwijs. De school is in de stad, in de regio en ver daarbuiten, vooral bekend als “De Nijverheidsschool ” of als “De Lindenlei ”. De school is de oudste technische school van Vlaanderen.

Ook uitzendkantoren werken aan het project mee. Uit onderzoek van Federgon blijkt immers dat 50% van de werkzoekende schoolverlaters bij een uitzendkantoor aanklopt in hun zoektocht naar een vaste job. Bij de uitzendkantoren staat de begeleiding van de kandidaat vanaf de eerste stap op de arbeidsmarkt centraal, nog voor hij of zij wordt voorgesteld aan een bedrijf. Men nodigt een kandidaat uit voor een interview en neemt referenties af, test de kennis en motivatie voor de job die hij of zij graag wil doen en stelt dan de kandidaat voor aan een bedrijf. Tijdens dit hele proces volgt men de kandidaat op met de juiste info en feedback. “We begeleiden tot bij het

⁷⁸ <https://sodajobs.be/over/info-scholen>

⁷⁹ Verbeke, B. (2017), SODA-attest. Brug tussen scholen en bedrijfsleven. In: Markmagazine, 16 februari 2017.

sollicitatiegesprek en het eventuele vaste contract, door evaluaties en waarderingsgesprekken te voeren met zowel de kandidaat als het bedrijf. Wanneer de kandidaat een vast contract krijgt, laten we hem of haar pas los,” geeft een coach bij uitzendselectiebedrijf Accent Jobs aan.

6 SINE - Sociale inschakelingseconomie

De maatregel "Sociale Inschakelingseconomie"⁸⁰, afgekort SINE, bevordert, dankzij het actieve gebruik van de werkloosheidsuitkeringen, de herinschakeling van zeer moeilijk te plaatsen werklozen in de sociale inschakelingseconomie. De werkgevers die SINE-werknemers aanwerven kunnen van een RSZ-bijdragevermindering en een loonkosttoelage genieten.

De werkgever geniet een forfaitaire doelgroepvermindering bij de indienstneming van een uitkeringsgerechtigde volledig werkloze, een begunstigde van het leefloon of een begunstigde van financiële maatschappelijke hulp. De werknemer mag niet in het bezit zijn van een getuigschrift of diploma van het hoger secundair onderwijs. Daarenboven moet de werknemer een zekere periode uitkeringsgerechtigd werkloos zijn geweest of begunstigde van het leefloon of financiële maatschappelijke hulp.

Deze maatregel werd in het kader van de 6de staatshervorming op 1 juli 2014 overgedragen naar het Vlaamse Gewest, die vanaf 1 januari 2015 instaat voor de erkenning van sociale inschakelingsbedrijven.

7 De sector van de elektrotechniek

De sector van de elektrotechniek ondersteunt de tewerkstelling en opleiding van kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.⁸¹ Diverse acties zijn onder meer (bijvoorbeeld voorzien in de sectorconvenant 2016-2017)⁸²:

- scholen/centra begeleiden en ondersteunen in hun diversiteitsbeleid
- brochures, websites, enzovoort, aanpassen om laaggeletterde werknemers niet af te schrikken, bijvoorbeeld een visueel vlot toegankelijke brochure over veiligheid op de werkvloer
- sector promoten bij kansengroepen in grote steden
- lerende netwerken organiseren rond diverse thema's over diversiteit
- Duaal Leren promoten
- personen opleiden over basiscompetenties, via opleidingen, vormingen en andere alternatieve leervormen
- samenwerken met de VDAB via webleren zodat ze een doelgroep kunnen bereiken die ze anders niet zouden bereiken
- project rond digitale geletterdheid
- samen met arbeiders hun persoonlijke dossiers invullen en onderhouden en een handleiding ontwikkelen zodat elke werknemer zijn of haar persoonlijke dossier up to date kan houden
- bedrijven informeren over hoe ze met geletterdheid kunnen omgaan en welke initiatieven er bestaan

⁸⁰ <https://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/sine-sociale-inschakelingseconomie>

⁸¹ <https://www.volta-org.be>

⁸² http://www.werk.be/sites/default/files/beleid/sectoren/convenants_2016/vr_2016_0403_doc.0198-27_sectorconvenant_elektriciens.pdf

8 De houtsector

De houtsector ondersteunt de tewerkstelling en opleiding van kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.⁸³

Algemeen

Diverse acties zijn onder meer (bijvoorbeeld voorzien in de sectorconvenant 2016-2017)⁸⁴:

- Peter- en meterschap om onthaalbeleid te optimaliseren en intern doorgroeien bevorderen
- Erkenning en waardering van de verworven competenties in houtgerelateerde beroepen.
- Naast oudere en ontslagen werknemers zullen kortgeschoolde werknemers gestimuleerd worden om een sectorale werknemersopleiding te volgen, zodat zij hun kansen op een vlugge en nieuwe tewerkstelling verhogen.
- De instroom en doorstroom van kansengroepen in bedrijven bevorderen door middel van tools om bedrijven te informeren en te sensibiliseren over diversiteit. (VOP, GIBO, loonsimulaties)
- Medewerking aan een campagne rond non-discriminatie
- opleiding 'Diversiteit op de werkvloer' organiseren en fiches voor interculturele gevoeligheden verspreiden bij werkgevers
- herkenningwijzer geletterdheid verspreiden binnen de sector omdat het belangrijk is dat werkgevers geletterheidsnoden leren herkennen
- evaluatieformulieren en leerbewijzen onderzoeken en waar nodig herschrijven in klare taal zodat de informatie duidelijk is voor laaggeletterde werknemers
- infosessies over en trainingsmogelijkheden met betrekking tot een anti-discriminatiecode voor bedrijven
- startergids competentiebeleid met tips rond verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld hoe men doorgroeimogelijkheden kan bevorderen

COMPAS-systeem

Verder is er het belangrijke COMPAS-systeem⁸⁵ van Woodwize, het opleidingsfonds van de houtsector. Het is een online registratiesysteem waarbij de bedrijven, de werknemers en de werkzoekenden zich kunnen registreren in een databank. Ze kunnen aangeven welke opleidingen gevolgd zijn: de on the job opleidingen die deels door de houtsector ondersteund worden, de formele opleidingen en de interne opleidingen gegeven door machinefabrikanten.

Ieder bedrijf uit de sector Stoffering en Houtbewerking (PC126) of de sector Bosexploitatie, Zagerijen en Houthandel (PC125) kan op de website van Woodwize een eigen profiel creëren en beheren. Een greep uit de mogelijkheden: inschrijven op de opleidingen en de eigen opleidingshistoriek van het bedrijf raadplegen, de bedrijfsinterne opleidingen registreren en beheren, de leeftijdspiramide van het bedrijf in één klik visualiseren, een direct raadpleegbare sociale balans, exclusieve toegang tot de databank van werkzoekenden die werk zoeken in de houtsector, enzovoort.

⁸³ <https://www.woodwize.be/nl/>

⁸⁴ http://www.werk.be/sites/default/files/beleid/sectoren/convenants_2016/vr_2016_0403_doc.0198-31_sectorconvenant_hout.pdf

⁸⁵ <https://www.woodwize.be/nl/bedrijf>

De bedrijven kunnen via dit systeem een bedrijfscompetentierapport opvragen van wat er al aan opleiding gegeven is en nagaan welke thema's bijvoorbeeld enkele jaren geleden op de agenda stonden. Ze kunnen de informatie ieder jaar linken aan hun sociale balans. De medewerkers kunnen individueel hun gegevens opvragen waardoor ze een soort competentieportfolio hebben. Dit motiveert hen om bepaalde opleidingen te volgen omdat ze het kunnen toevoegen aan hun portfolio. Hun cv staat ook in de databank.

De bedrijven en de werknemers zijn zeer tevreden over de tool, geeft een sectorconsulente aan.

9 De voedingssector

De sector van de voeding ondersteunt de tewerkstelling en opleiding van kortergeschoolde werknemers en werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.⁸⁶

Algemeen

Diverse acties zijn onder meer (bijvoorbeeld voorzien in de sectorconvenant 2016-2017)⁸⁷:

- diversiteit op de werkvloer als troef uitspelen op de arbeidsmarkt en kwetsbare loopbanen, van de kortgeschoolden en personen met een migratieachtergrond beter ondersteunen, met Nederlands op de werkvloer; Peter- en meterschapsopleidingen; Interculturele dialoog gericht op directies, leidinggeven en personeel
- ondersteuning bij het invoeren van de diversiteitsplannen bijvoorbeeld het ontwikkelen van een onthaalbeleid, een peter/meterschap opzetten...
- Duaal Leren promoten
- personen bereiken uit de kansengroepen en dit via de IPV-opleiding 'Bereikt'
- Werkplekleren promoten en de taal op de werkinstructiefiches vereenvoudigen en werken met pictogrammen
- Promotie en financiële ondersteuning van upgradetrajecten voor productiemedewerkers zodat ze hun technische kennis up to date kunnen houden
- opleiding 'Nederlands op de werkvloer' promotie en financieel ondersteunen
- pilootproject met als doel de competenties te versterken van werknemers in kwetsbare functies.
- kleine projecten waaronder de brochure 'Lekker divers' en 'Hoe werkvloer en opleiding toegankelijk maken voor laaggeletterden?'
- inspelen op de diversiteitsinitiatieven van de overheid, deelnemen aan evenementen en aan informatie-uitwisseling doen met verschillende partners en de overheid inzake diversiteit
- Voedingsbedrijven op pad zetten om te evolueren naar een organisatie die oog heeft voor noden van oud én jong⁸⁸
- organisaties helpen bij het uitwerken van een onthaalbeleid waaronder het schrijven van een onthaalbrochure in klare taal, het ontwikkelen van eenvoudige werkinstructiefiches met foto's en pictogrammen⁸⁹
- elke werknemer kan een opleidingsbilan aanvragen bij Alimento, een overzicht van de opleidingen die hij of zij gevolgd heeft met een tussenkomst van Alimento.

⁸⁶ <https://www.alimento.be/nl>

⁸⁷ http://www.werk.be/sites/default/files/beleid/sectoren/convenants_2016/vr_2016_0403_doc.0198-49_sectorconvenant_voedingsnijverheid.pdf

⁸⁸ <http://www.langerwerkenmetgoesting.be/>

⁸⁹ <http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/personeel-en-organisatieadvies/diversiteit-op-de-werkvloer>

De voedingssector lanceerde verder twee interessante ondersteunende initiatieven: het Begeleid Leren in Teams en het technisch upskillen van werknemers in samenwerking met VINTO en technische scholen.

Begeleid leren in teams aangemoedigd door Alimento⁹⁰

Het opleidingsfonds van de voedingsnijverheid Alimento moedigt de voedingsbedrijven aan om met de BLITS-methodiek aan de slag te gaan, met financiële steun voor de opstart van een BLITS-traject.

BLITS staat voor Begeleid Leren In TeamS. Werknemers delen hun kennis en ervaring met elkaar. Geen klassieke opleiding waarvan het rendement vaak laag blijft. *Een BLITS-team* bestaat uit nieuwe en ervaren medewerkers, met technische en administratieve competenties, bijvoorbeeld een operator, teamleader, techniker, HR-assistent, administratief bediende en een externe facilitator, aangebracht door Alimento. Er is geen hiërarchie. Alle vragen en opmerkingen mogen gesteld worden.

Een BLITS-traject is kort en intensief. Er wordt gericht gezocht naar de oplossing van een probleem, met een duidelijk doel en eindpunt. Meestal gedurende minder dan twee maanden, in acht tot tien BLITS-sessies van telkens twee uur want de band blijft draaien. Veelal wordt begonnen met een concrete productielijn. Als de externe facilitator toekomt, is men verplicht het werk opzij te schuiven en zich gedurende een tweetal uren te concentreren op het project. Hij of zij moet een goede motivator en coach zijn, geen expert van het product of geen technisch expert. Hij of zij bewaakt de logische structuur van het project maar zorgt er ook voor dat elke medewerker een inbreng heeft. Hij of zij kan onbevooroordeeld vragen stellen.

Er kunnen ook informele BLITS-acties plaatsvinden op de werkvloer op andere dagen. Deelnemers nemen bijvoorbeeld de tijd om overleg te plegen met leidinggevenden of zullen instructieprocedures checken op de werkvloer nadat in een BLITS-sessie duidelijk werd waar bepaalde problemen zich situeerden.

Een BLITS-team evolueert tijdens het project. De voorwaarden voor een performant team zijn: kennismaken en aflijnen van de doelstellingen; onderling vertrouwen laten groeien en een draagvlak creëren zodat de medewerkers achter de afspraken staan; bereidheid om te leren en om systematisch te werken; leren vragen stellen, communiceren, luisteren eerder dan direct oordelen en interpretaties durven checken.

Veelal wordt een BLITS-traject afgesloten met een presentatie aan directie en collega's. De deelnemers krijgen de gelegenheid hun competenties te tonen aan de directie. De directie kan haar appreciatie uiten. De presentatie vergt voorbereiding en de directie maakt er tijd voor.

Ook als de BLITS-sessie afgelopen is, worden de deelnemers getriggerd om verder na te denken en te zoeken naar oplossingen.

Met de BLITS-aanpak benut men de kennis van de medewerkers zonder grote tijdsinvestering, creëert men betrokkenheid en 'eigenaarschap' bij de medewerkers, krijgen zij de kans om gericht te leren in een veilige leercontext, worden concrete problemen opgelost en verbetert de productiviteit. Het is aan de directie en de begeleider om dergelijke veilige leeromgeving te creëren waar ieder op een respectvolle manier zijn inbreng kan, wil en durft te doen. De BLITS-

⁹⁰ <http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/personeel-en-organisatieadvies/efficient-organiseren-en-kwaliteitsvolle-jobs/waarom-opteren-voor-blits-begeleid-leren-in-teams>

aanpak laat toe om slapende vermogens in een bedrijf wakker te schudden en resultaten te bereiken door medewerkers écht te betrekken en verantwoordelijkheid te geven.

De BLITS-methodiek heeft in diverse voedingsbedrijven zijn degelijkheid bewezen bij:

- het opstellen van bedrijfseigen instructiefiches,
- ploegwissels,
- reduceren van de waste/verliezen,
- onderhoudsproblemen aan de lijn.

VINTO, vorming voor industrie samen met technisch onderwijs

VINTO voorziet vorming voor de industrie in samenwerking met het technisch onderwijs. De organisatie doet een beroep op docenten uit het technisch onderwijs die samen met bedrijven technische opleidingen op maat uitwerken. De docenten hebben kennis van hun vak en kunnen zaken helder uitleggen. Zo kunnen bedrijven operatoren bijvoorbeeld meer technische kennis bijbrengen en upgraden.

VINTO, met hoofdzetel in Anderlecht, is een initiatief van Alimento, het sectorfonds van de voedingsnijverheid. Het vindt plaats in samenwerking met andere industriële sectoren zoals de textielindustrie, papier en kartonindustrie, houtindustrie, metaal- en technologische industrie, kunststofverwerkende industrie, scheikundige nijverheid en bouwsector. De bedrijven die VINTO inschakelen, kunnen beroep doen op hun sectorfonds voor meer informatie over premies en tussenkomsten.

Het aanbod is onder meer interessant voor KMO's die vaak niet over grote opleidingsbudgetten beschikken of maar een beperkt aantal medewerkers tegelijk voor een opleiding kunnen vrijmaken.

- *Inbreng van technische docenten* - Een troef van de VINTO-opleidingen is de pedagogische know-how van leerkrachten uit het technisch onderwijs die ook ervaring hebben met de realiteit op de werkvloer. Er wordt gebruik gemaakt van de infrastructuur van technische onderwijsinstellingen met oog voor het ontwerp van bijpassende didactische opstellingen. De mix tussen theorie en praktijk op maat garandeert meer leerrendement. Na afloop wordt elke opleiding geëvalueerd om de kwaliteit te bewaken. Tijdens of na de opleiding toetst men of de doelstellingen bereikt zijn.
- *Langlopende persoonlijke trajecten* - Men biedt ook langlopende trajecten aan op basis van persoonlijke ontwikkelingsplannen en met eventueel individuele coaching na de opleiding.
- *Technische bijscholing* - VINTO geeft ook technische bijscholingsopleiding voor operatoren, lijnverantwoordelijken en techniekers om hun technisch inzicht en de technische vaardigheden aan te scherpen. VINTO stelde deze opleiding op punt samen met enkele bedrijven. Voorkennis is niet noodzakelijk, maar om te starten hebben de deelnemers wel praktijkervaring nodig. Wie deelneemt aan het traject, wordt gedurende achttien dagen ondergedompeld in de beginselen van de elektriciteit, mechanica en pneumatica. De opleiding is een mix van theorielessen en praktijkoefeningen, testen en evaluatiemomenten. De inhoud is meteen toepasbaar op de eigen werkvloer en de deelnemers leren van de ervaringen van hun medecursisten. De opleiding staat open voor alle bedrijven. Ook verwacht VINTO inschrijvingen van schoolverlaters. Want om aan de slag te gaan als (hulp)techniker, missen die vaak essentiële vaardigheden, zoals het hanteren van meettoestellen. Dankzij de training krijgen ze de nodige bagage mee en zijn ze direct inzetbaar. Daarmee scoren ze op de arbeidsmarkt.
- *Steun bij werkpleklerin en werkinstructiefiches opstellen* - VINTO helpt bedrijven ook werkpleklerin te structureren. Het is een uitdaging om een snel groeiende KMO te

professionaliseren zonder de eigenheid te verliezen. Productielijnen optimaliseren, de juiste mensen selecteren en behouden zijn tijdrovers waar bedrijven zich ook in drukke tijden op moeten blijven focussen. Om nieuwe mensen op de werkvloer snel te integreren is er vaak nood aan goede werkinstructiefiches. Als er voor werkposten een uniforme manier van handelen wordt neergeschreven, dan heeft men een goede handleiding waar de teamleaders mee kunnen werken. Om nieuwe mensen op te leiden is dit handig. Ook voor de anciens is het een handig naslagwerk dat het mogelijk maakt om meer werkposten te bedienen. Dankzij de instructiefiches kan men medewerkers horizontaal laten groeien en zo hun job meer afwisseling geven. De teamleaders zijn mee verantwoordelijk om de instructies up-to-date te houden. Ook elke nieuwe werknemer krijgt de kans om tijdens de inlooperperiode aanpassingen voor te stellen.