

LANGER WERKEN MET GOESTING



Tips, advies en tools voor voedingsbedrijven

Augustus 2015

IPV

Opleidingen en
personeelsadvies

Langer werken, werken met goesting

Deze bundel bevat de tekst van de website www.langerwerkenmetgoesting.be, die later dit jaar gelanceerd wordt.

We geven jou al een voorproefje van de tekst omdat we denken dat die nuttig kan zijn bij de komende bedrijfsonderhandelingen. In het jongste sectoraal akkoord staat immers de aanbeveling om hierin aandacht te besteden aan de problematiek van werkbaar werk en kwalitatief werk.

Langere loopbanen, we kunnen er niet om heen. Maar het moet ook 'werkbaar' blijven, zodat iedereen de eindmeet kan halen. Maar hoe begin je daaraan?

www.langerwerkenmetgoesting.be wil voedingsbedrijven op pad zetten om te evolueren naar een organisatie die oog heeft voor de noden van oud én jong. Want mensen verouderen niet van de ene op de andere dag en de ene 45-plusser is de andere niet, net zoals de ene twintiger niet de andere is. Je zal in deze bundel daarom niet enkel informatie vinden over de tewerkstelling van 'oudere' werknemers. Maar wel veel informatie over maatregelen die goed zijn voor iedereen. Zodat wie vandaag jong is, morgen langer zal kunnen werken.

Concreet:

- In de twee eerste onderdelen 'begeleid' en 'samen slim' vind je meer informatie over een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Het derde onderdeel 'handig georganiseerd' zet je op weg inzake arbeidsorganisatie: hoe kom je tot 'werkbare' jobs?
- Het vierde onderdeel 'gezond' gaat in op arbeidsomstandigheden – en voorwaarden: ergonomie, stress, ploegenarbeid.
- In het vijfde onderdeel 'integer en transparant' leer je dat aandacht voor een integer en transparant beleid het verschil kan maken in het slagen of mislukken van alle inspanningen op vlak van personeel en organisatie.
- Het zesde onderdeel geeft in het kort nog eens de info uit CAO 104, i.v.m. de verplichting voor alle bedrijven met meer dan 20 werknemers om een werkgelegenheidsplan voor 45-plussers te hebben.

Tot slot: de inhoud van de website is niet af. We rekenen op jouw hulp om ze verder uit te bouwen. Stel je vragen, signaleer ons goede praktijken, handige tools, nieuwe thema's,.. Wij nemen ze graag op of werken ze verder uit. Want de uitdaging om 'langer te werken met goesting' is groot. En antwoorden uit de praktijk werken nog altijd het best.

Bij wie moet je hiervoor zijn? Lieve Ruelens, lieve.ruelens@jpv.be, 0472/118.622.

CAO 2015-2016

Wat zegt het sectorakkoord over werkbaar werk?

De sociale partners gaan akkoord om tijdens de periode 2015-2016 de problematiek nader te bestuderen en wetenschappelijke objectieve informatie te verzamelen door o.a.:

- Rekening houdend met de noden qua productie voor de bedrijven;
- Praktijksituaties in binnen- en buitenland;
- Studie te organiseren rond de impact van de specifieke arbeidsomstandigheden (warmte / koude) en uurroosters;
- Op basis van de ergonomiescan van IPV aanbevelingen formuleren voor specifieke functies in de bedrijven;
- Aanbeveling om bij de bedrijfsonderhandelingen in het kader van dit akkoord aandacht te besteden aan de problematiek van werkbaar werk en kwalitatief werk. Hierbij verwijzen naar de dienstverlening van IPV (ergonomiescan, opleiding voor leidinggevenden, website, tool ontwikkelen voor de integratie van langdurige zieken en werknemers met ernstige gezondheidsproblemen, dit alles binnen de Raad van Bestuur van IPV);
- Binnen het Sociaal fonds het opvolgen van het aantal dossiers langdurige ziekte;
- Binnen het Sociaal fonds de oudere werknemers in de sector opvolgen;
- Outplacement : onderzoeken hoe de efficiëntie verhogen;
- Opstarten binnen IPV van een werkgroep met alle bevoegde actoren die bijzondere aandacht heeft voor het aantrekken en behouden van naburige werknemers, met een evaluatie binnen 2 jaar.

De sociale partners zullen dit alles concreet uitwerken binnen de duurtijd van de CAO.

1. Begeleid

Zorgen dat iedereen kansen heeft

Langer werken met goesting? Een leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij je inzet op een goede begeleiding helpt, om werknemers optimaal te laten instromen, doorstromen en ook uitstromen. Om de beste man of vrouw op de beste plaats te krijgen. Om te zorgen dat iedereen hiertoe kansen krijgt, jong én oud. Om te zorgen ook dat je geen enkel talent mist en je niemand vroegtijdig moet zien afhaken.

In dit deel staan tips voor HR-verantwoordelijken om dit goed aan te pakken:

1. **Werving en selectie** van nieuwe werknemers, jong en oud
2. **Onthaal** van nieuwelingen, jong en oud
3. **Begeleiding van loopbanen**

1. Werving en selectie

Werving en selectie zijn belangrijk om te komen tot een evenwichtige mix van werknemers, vandaag én morgen. Het gaat er niet alleen om om tijdig te zorgen voor 'aflossing van de wacht'. Iedere leeftijd heeft zijn eigen specifieke troeven. Zo kan het nuttig zijn om in een minder ervaren ploeg een oudere collega aan te werven. Meer ervaren werknemers kunnen meer kwaliteit leveren, beter risico's inschatten en problemen sneller oplossen.

Heb je met het volgende te maken?

De instroom in ons bedrijf verloopt zeer moeizaam. We hebben enkele vacatures die al lang open staan.

Wij hebben precies een draaideur: er gaat volk buiten terwijl er anderen binnenkomen.

We zouden graag 50-plussers aanwerven, maar ze komen niet solliciteren bij ons.

Binnenkort gaan er heel wat met pensioen en zouden graag nieuwe werknemers aantrekken, maar ze zijn niet geïnteresseerd of stromen snel terug uit.

Wat kan je doen?

1. Een **goede functie- en competentieanalyse** maken, zodat je goed weet naar wie je op zoek bent en de selectie op een objectieve manier kan verlopen. Onafhankelijk van de leeftijd levert dit een beter resultaat op. Denk er wel aan dat je taken kan herschikken waardoor je bepaalde groepen gemakkelijker kan aantrekken: bijvoorbeeld ingroefuncties om jongeren aan te trekken of bredere functies die dan weer interessant zijn voor meer ervaren werknemers.

TIP

- ☛ **Betrek een divers publiek** bij het opstellen van functie- en competentieprofielen. Oudere werknemers zijn hiervoor omwille van hun ervaring zeer waardevol.
- ☛ **Stel meerdere varianten** van een openstaande functie op, waarbij je rekening houdt met mogelijke interne verschuivingen.

2. Denken vanuit **startcompetenties** waarover een kandidaat moet beschikken. Ga ervan uit dat opleiding en coaching nodig zijn om nieuwe medewerkers in te werken. Niemand komt kant-en-klaar binnen. Ga ook niet op zoek naar de witte raaf. Die bestaat trouwens niet.
3. Voldoende aandacht besteden aan **je vacatures**:
 - ✓ in verstaanbare taal, met voorbeelden, met ook een vermelding van de bedrijfscultuur. Een duidelijk imago trekt de 'juiste' mensen aan.
 - ✓ zonder rechtstreekse verwijzingen naar leeftijd in je taalgebruik (bv. 'je bent ondernemend en creatief' in plaats van 'je bent jong en dynamisch'), vermeld expliciet 'deze vacature staat open voor elke leeftijd'
 - ✓ met verwijzing naar de manier waarop je investeert in medewerkers. Speel daarbij in op de specifieke interesses, uitdagingen en verwachtingen van de verschillende levensfasen:
 - Voor starters: interne opleiding, samenwerking, coaching,...
 - Voor kandidaten met meer ervaring, naargelang de levensfase: carrièremogelijkheden, aandacht voor de combinatie privé/gezin (deeltijds werk, flexibiliteit,..) en kwaliteit in het werk, mogelijkheid van aanpassingen/hulpmiddelen

TIP



Laat de vacature nalezen door werknemers uit verschillende levensfasen

4. Verschillende **wervingskanalen** gebruiken:
 - ✓ Vacatures ook intern openstellen en medewerkers de kans geven om door te groeien. Dit vraagt misschien wat investering (opleiding, begeleiding), maar er zijn minder aanpassingsproblemen en dergelijke kansen werken motiverend.
 - ✓ Reken ook op de eigen medewerkers om externe kandidaten aan te trekken. Er gebeurt zo al een eerste selectie, er wordt goede informatie gegeven, dit kan ook een rol spelen bij het onthaal.
 - ✓ Onderhoud contacten en netwerkmomenten met scholen en stageplaatsen
 - ✓ Denk aan sociale media, maar stel er ook vragen bij: sluit dit aan bij het imago van het bedrijf, bij de beoogde kandidaten? Wat is de meerwaarde?
 - ✓ Is je website klaar om vacatures te verspreiden? Straalt die uit waarvoor je bedrijf staat?
 - ✓ Werf via outplacement om ervaren arbeidskrachten binnen te halen
5. Werk maken van een **objectieve selectie**:
 - ✓ Bereid het selectiegesprek goed voor. Zorg voor een goed beoordelingsschema.
 - ✓ Probeer een zo volledig mogelijk beeld van de kandidaat te krijgen:
 - de competenties. Je kan hiernaar peilen via een ervaringsgericht interview, in de breedte. Bespreek opleidingen, werkervaringen, hobby's, andere ervaringen en verwezenlijkingen.
 - wat de kandidaat bezielt/energie geeft, niet alleen op het werk, maar ook daarbuiten. Bevraag het verleden hierop concreet.
 - talenten (niet alleen wat nodig is voor het invullen van de vacature) en ontwikkelingsbereidheid. Peil naar ontwikkelde talenten, verantwoordelijkheden, omstandigheden waarin talent tot leven kwam.

- waarden, in leven, werk, ruimere omgeving, en ook expliciet 'wat verlangt de kandidaat van job?'
- ✓ Let op met vooroordelen:
 - Wees je bewust van je vooroordelen. Er zijn ook trainingen om hiermee om te gaan in selectiegesprekken.
 - Wees je ervan bewust dat competenties kunnen verschillen naargelang de levensfase, niet goed of slecht, wel anders. Ga hierop in.
 - Neem werknemers van verschillende leeftijden op in de selectiecommissie.
- ✓ Pas je gesprekstijl en vragen aan de levensfase van de kandidaat aan. Let er wel op dat het competentieprofiel het uitgangspunt blijft zodat je de verschillende kandidaten zo objectief mogelijk ten opzichte van elkaar kan beoordelen.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622

Specifiek ondersteuningsaanbod IPV:

- Bepalen welke competenties je in de toekomst nodig hebt om concurrentieel te blijven, opmaak van competentieprofielen: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87 IPV-adviescheques
- Hulp bij uw zoektocht naar nieuwe werknemers:
 - begeleiding van werkzoekenden naar jouw knelpuntvacatures (productieoperatoren, vleesbewerkers, bakkersgasten, magazijnmedewerkers, ...): Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84
 - Interesse in een leerjongere? Gedurende 1 à 2 jaar volgen ze gedeeltelijk les op school, gedeeltelijk worden ze gevormd in jouw bedrijf. Zo worden ze opgeleid tot mogelijke toekomstige werknemers. Voordeel is dat de leerling het bedrijf en de manier van werken al volledig kent en dat het industrieel leercontract bovendien een uiterst voordelig statuut is. Voor meer informatie: Ingrid Snel, ingrid.snel@ipv.be, 0478 32 00 72

2. Onthaal van nieuwe medewerkers

Jong of oud, een goed onthaal van nieuwe medewerkers levert onmiddellijk op. Een goed onthaalbeleid verkleint de kans dat nieuwkomers snel weer weg zijn en dat je de rekrutering van voor af aan weer moet opstarten. Een goed onthaalbeleid zorgt er ook voor dat nieuwkomers sneller integreren, zich beter in hun vel voelen, sneller hun nieuwe functie onder de knie hebben en bijgevolg productiever zijn.

Heb je met het volgende te maken?

Wij hebben precies een draaideur: terwijl er volk binnenkomt gaan er anderen buiten.

Inwerken is bij ons een moeizaam proces; het frustrleert velen dat het zo lang duurt.

De meeste teams werken niet graag nieuwelingen in; dat kost te veel tijd en energie.

Wat kan je doen?

1. Werk maken van een **onthaalbeleid**:
 - ✓ Heb zowel oog voor het sociale aspect van de inwerkperiode als het technisch inwerken in de job
 - ✓ Werk een procedure uit zodat alle betrokkenen weten wat er van hen verwacht wordt en stel een onthaalverantwoordelijke aan
 - ✓ Concrete tips en voorbeelden: www.beteronthaal.be
2. Investeren in **meter/peterschap**. Werken met een ervaren medewerker (peter/meter) die nieuwkomers begeleidt tijdens hun eerste weken in de organisatie, zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers zich sneller thuis voelen en hun job sneller in de vingers krijgen.

TIP



Peter/meter zijn is een vrijwillige taak. Werk dus niet met 'Chinese vrijwilligers'



Bewaak of het 'klikt' tussen nieuwkomer en peter/meter. Voer een wissel door indien die klik er niet is

3. Voor **oudere werknemers** een **specifiek onthaal** voorzien? Enkele aandachtspunten

Getuigenissen/voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Uitwerken van een onthaalbeleid (opmaken van een onthaalbrochure, invoeren van peter/meterschap, ontwikkelen van instrumenten zoals instructiefiches, pictogrammen,.. waardoor nieuwelingen sneller meekunnen): Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87
- IPV-opleidingen om opleidingsnoden bij nieuwe medewerkers in te vullen, ook bij uitzendkrachten (!): Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

3. Loopbaanbeleid

Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en groeikansen zijn belangrijke hefboomen in een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat ze ervoor zorgen dat werknemers goed kunnen functioneren en doorstromen in jouw bedrijf. Oog hebben voor persoonlijke ontwikkeling werkt ook waardierend en motiverend voor je medewerkers. Dit zorgt met andere woorden voor langere loopbanen, met goesting.

Je kan dit zelf sturen door een loopbaanbeleid uit te werken: je peilt naar ambities, je maakt afspraken over doorgroeimogelijkheden, met werknemers die dreigen af te haken bespreek je alternatieven,...

Heb je met het volgende te maken?

Knelpuntvacatures, moeilijk te vinden specialisten

Vragen van werknemers over hun loopbaan: opleiding, doorgroeien, heroriënteren, afbouwen,...?

Veel verloop

Motivatieproblemen

Weerstand bij verandering

Weinig interesse in opleiding

Wat kan je doen?

1. Vooraf bepalen **waarom** je werk wil maken van een loopbaanbeleid, en dit ook duidelijk communiceren naar je werknemers/werknemersvertegenwoordigers, bijvoorbeeld: om ervoor te zorgen dat werknemers veranderingen kunnen volgen, om in-, door- en uitstroom te optimaliseren, om werknemers te binden met loopbaanperspectieven, omwille van loopbaanvragen van werknemers,...

TIP



Baseer je loopbaanbeleid op een personeelsanalyse, zodat je de prioriteiten goed kan bepalen. Bijvoorbeeld: Onderzoek of er problemen zijn op het vlak van doorstroming van werknemers, gaat het om een specifieke groep? Onderzoek of er bepaalde afdelingen zijn waar de uitstroom hoger ligt dan de instroom. Onderzoek of er afdelingen zijn die veel uitstroom gaan hebben omdat de werknemerspiramide relatief verouderd is

2. Werken aan een **draagvlak** voor een loopbaanbeleid. Je kan dit niet los zien van de organisatiecultuur: open communicatie, goed leer- en ontwikkelingsklimaat, coachende leiderschapstijl bij de leidinggevenden,...
- ✓ Nodig werknemers uit om hun wensen en verwachtingen kenbaar te maken. Ga na op welke manier ze mogelijke kansen en gesprekken hierover zelf zien. Laat je niet afschrikken door weerstanden. Ga erop in en beantwoord vragen.

TIP



Spreek over groeigesprekken of ontwikkelingsgesprekken. Daarmee geef je de boodschap dat je wil dat iedereen groeit in zijn of haar loopbaan en je geeft hiermee ook aan dat de werknemer daar zelf ook een verantwoordelijkheid in heeft.



Toets dit vooraf af bij je werknemersvertegenwoordigers.

- ✓ Betrek je leidinggevenden want zij zijn het best geplaatst om de groei van hun medewerkers te stimuleren en op te volgen:
 - Investeer in opleiding of coaching van je leidinggevenden om loopbaangesprekken te voeren en op te volgen.
 - Zorg dat er voldoende tijd gaat (kan gaan) naar de opvolging van de medewerkers
 - Neem het mee op in hun taakomschrijving en evalueer hen erop

3. **Spelregels** bepalen en deze duidelijk communiceren:

- ✓ Bepalen wie welke doorgroeimogelijkheden krijgt, zodat er geen valse verwachtingen ontstaan. Bijvoorbeeld: voor elk werknemer, of enkel bij bepaalde anciënniteit, en enkel voor werknemers met een vast contract of ruimer?

TIP

- ✿ Duid een aanspreekpunt voor doorgroeimogelijkheden aan.
- ✿ Leg vast hoe de groeigesprekken verlopen en hoe ze opgevolgd worden.
- ✿ Geef evenwaardige interne kandidaten voorrang op externe kandidaten bij het invullen van een vacature.

- ✓ Goed bepalen welke informatie vertrouwelijk behandeld wordt en welke niet, zodat loopbaangesprekken in een klimaat van vertrouwen kunnen plaatsvinden.
- ### 4. Het loopbaanbeleid **binnen de HR-processen integreren**, bijvoorbeeld binnen de evaluatiecyclus. Zo maak je het levend voor iedereen, en komt het niet alleen aan bod op het moment dat het eigenlijk al te laat is.
- ### 5. **Loopbaanpaden in kaart** brengen en **doorgroeicriteria** bepalen, zodat de mogelijkheden voor werknemers duidelijk zijn. Hoe begin je daaraan?
- ✓ Maak een overzicht van alle functies.
 - ✓ Bepaal welke overgangen theoretisch mogelijk zijn.
 - ✓ Duid functies aan die regelmatig vrijkomen
 - ✓ Breng in kaart welke overgangen in het verleden al gebeurden
 - ✓ Ga na welke belemmeringen er bestaan voor niet gevolgde loopbaanpaden en plan acties om deze drempels weg te halen.

Getuigenissen/voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

Uitvoeren van een personeelsanalyse om een loopbaanbeleid op te zetten: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

Om uitvoering te geven aan een persoonlijk ontwikkelingsplan, via het IPV-opleidingsaanbod: Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

2. Samen slim

Opleiding en kennisdeling

'Langere loopbanen met goesting' zijn pas mogelijk als werknemers de kans krijgen om zich te (blijven) ontwikkelen: om goed op te starten, om bij te blijven, om door te groeien. Personeelsverantwoordelijken die hierin willen investeren, nemen dus maar beter hun opleidingsbeleid onder de loupe.

Er zijn nog redenen om als bedrijf bezig te zijn met de kennis en kunde op de werkvloer. Gaan er binnenkort medewerkers op pensioen? Wil je hun kennis behouden en laten doorgeven vooraleer ze met pensioen gaan? Kunnen anderen hun taken overnemen, of ga je op zoek naar nieuw talent? Hoe kunnen zij vlot delen in de aanwezige kennis?

Via dit deel geven we concrete handvaten voor een leeftijdsbewust kennisbeleid, met oog voor de leerbehoeften van oud én jong:

- Een stevig en breed **opleidingsbeleid** op poten zetten in het bedrijf.
- **Kennis opbouwen, delen met collega's en borgen.** Dit wil zeggen: de aanwezige kennis vastleggen en toegankelijk maken.
- **Teamleiders aan zet**

1. Opleidingsbeleid

Opleiding maakt een verschil. Het helpt werknemers om snel operationeel te worden, hun werk beter uit te voeren, en mee te kunnen met veranderingen op de werkvloer, een loopbaan lang.

Het kan gaan om opleidingen die werknemers buiten het bedrijf volgen, maar meer en meer kiezen voedingsbedrijven ervoor om opleiding op maat van het eigen bedrijf te organiseren, via een externe lesgever, door een interne opleider aan te stellen of door 'leren op de werkvloer' te organiseren.

Om ten volle te profiteren van de positieve effecten van opleiding is een **stevig opleidingsbeleid** in het bedrijf nodig, met een goed opleidingsplan.

Een goed opleidingsbeleid maakt integraal deel uit van een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat je daarmee verzekert dat werknemers zich verder kunnen ontwikkelen en doorgroeien. Het voorkomt ook dat je werknemers verliest bij nieuwe ontwikkelingen.

Heb je met het volgende te maken?

Onze werknemers volgen weinig opleidingen.

Opleidingen zijn duur: ze kosten veel tijd die we niet hebben en ze leveren te weinig resultaat op.

Opleiding is nodig, maar het is moeilijk om werknemers hiervoor te motiveren.

We staan voor heel wat veranderingen. Voor heel wat werknemers zal het niet eenvoudig zijn om die te volgen.

Moeten we weeral naar een opleiding? Ons werk blijft liggen en die opleiding verandert toch niks.

Wat kan je doen?

1. Voedingsbedrijven met meer dan 20 werknemers zijn verplicht om een opleidingsplan op te stellen volgens een sectoraal model. Voor meer informatie: www.ipv.be/sectorcao.
2. Werk maken van een **goede behoefteanalyse**. Opleidingsbehoeften kan je op het spoor komen via verschillende invalshoeken:

Invalshoek 1 - een **analyse van het bedrijf**: wat is de huidige en toekomstige situatie van het bedrijf (producten, omzet...), wat zijn de personeelsbehoeften, hoe zullen de functies en de bijhorende competenties evolueren,...?

TIP



Maak een minimale en een maximale inschatting van de aantallen werknemers die je verwacht binnen 5 jaar.

Invalshoek 2 - een **analyse van de functies**: wat moet een medewerker kennen om een functie goed uit te oefenen? Via functiebeschrijvingen en competentieprofielen breng je dit in kaart. Op basis van deze informatie kan je nagaan of er opleidingen nodig zijn, zodat iedereen hieraan voldoet.

TIP



Betrek verschillende medewerkers bij het opstellen van functie- en competentieprofielen. Oudere werknemers zijn hiervoor zeer waardevol omwille van hun ervaring.



Mik op het belangrijkste, de noodzakelijke basiscompetenties. Ga niet te ver in detail.

Invalshoek 3 - een **analyse van de werknemers**: hoe ver staan ze (elk individueel) in hun job, wat kennen en kunnen ze, welke opleidingsvragen hebben ze en welke opleidingsvragen heeft hun leidinggevende voor hen?

TIP



Consulteer je leidinggevenden. Zij zijn het best geplaatst om de opleidingsnoden van hun medewerkers te detecteren.



Maak van opleiding een thema in het (jaarlijkse) functioneringsgesprek.

Invalshoek 4 – vergeet de opleidingsnoden ook niet te **bespreken met de werknemersvertegenwoordigers**. Vanuit hun positie kunnen zij bepaalde opleidingsbehoeften signaleren.

3. Een **opleidingsplan** opstellen. Dit zijn de verschillende stappen:

Stap 1 - behoeften analyseren volgens de drie invalshoeken hierboven

Stap 2 - een voorstel van opleidingsplan opstellen met diverse leermogelijkheden en leervormen zoals cursussen, peter-/meterschap, instructiefiches,

Stap 3 - terugkoppelen met de leidinggevenden: Zijn ze akkoord met de voorgestelde opleidingen? Wat zijn de prioriteiten? Vinden ze dat er nog andere opleidingen nodig zijn? Hoe zullen ze het werk organiseren tijdens de opleidingen?

Stap 4 - voorstellen van het opleidingsplan op de ondernemingsraad of aan de werknemersvertegenwoordigers: de aanleiding, de doelstelling, het overzicht,... Er volgt overleg, en indien nodig worden aanpassingen gedaan.

Stap 5 - terugkoppelen van het overleg naar de leidinggevenden

Stap 6 - informeren van de werknemers

Stap 7 - uitvoeren van het opleidingsplan

Stap 8 - evalueren van het opleidingsproces en de opleidingsresultaten

TIP

☼ Geef medewerkers als het kan meerdere keuzes, diverse leermogelijkheden om hun competenties te versterken. Niet iedereen zit graag in 'gewone opleidingen'. Bied liever een mix aan leermogelijkheden aan, aangepast aan de levensfase/leerstijl van de werknemers: werkplekleren, gemixte teams van ervaren en minder ervaren medewerkers, regelmatige feedbackmomenten, werken met mentoren of peters/meters, coaching, taakverrijking, interne mobiliteit, functievariatie, taak- en functieaanpassingen, taakrotatie en jobrotatie, dubbellopen, stages.

☼ Opleiding hoeft niet altijd veel tijd in beslag te nemen. Duidelijke instructiefiches, éénpuntslessen,... kunnen medewerkers al een stuk op weg zetten.

4. Een **leerrijk onthaalbeleid** voorzien. Klik hier voor meer info hierover in het deel 'begeleid'.
5. **Leidinggevenden** (ploegbazen, teamleaders, eerstelijnsverantwoordelijken, productiechefs,...) **betrekken bij het opleiden**. Een belangrijke reden waarom opleidingen mislukken is het gebrek aan betrokkenheid van leidinggevenden. Zij hebben het beste zicht op de opleidingsnoden en moeten de opleidingen achteraf ook opvolgen op de werkvloer. Veel leidinggevenden zijn hier niet mee vertrouwd, of ze nemen de tijd niet om er voldoende aandacht aan te besteden. Coach leidinggevenden hierin, en investeer ook in hun opleiding.
De rol van de teamleiders bij de ontwikkeling van hun medewerkers is zo belangrijk dat we hieraan een apart luik besteden. Klik hier

6. Investeren in een **positief leerklimaat**. Opleidingen en andere leervormen hebben veel meer effect wanneer er een positieve en waarderende sfeer aan verbonden is.

TIP

- ☛ Opleiding wordt soms gezien als negatieve kritiek op het werk. Promoot daarom leren als kans om te oriënteren, te specialiseren, expertise uit te breiden, de functie nog beter uit te oefenen.
- ☛ Sta ook open voor niet-functiegerelateerde opleidingen. Zo krijgen medewerkers de kans om hun ambitie te tonen en door te groeien.
- ☛ Maak van kennisdeling een evidentie: voorzie mogelijkheid tot terugkoppeling over vorming, bijvoorbeeld tijdens teamoverleg, werk met junior- en senior-functies waarbij de laatsten de eersten ondersteunen.
- ☛ Laat medewerkers toe om fouten te maken en hieruit te leren.

7. Specifieke aandacht schenken aan **opleiding van oudere werknemers**? Het heeft meestal geen zin om opleidingen specifiek voor oudere werknemers te organiseren, bijvoorbeeld 'trage' computercursus. Denk eerder aan het volgende:
- ✓ Heb oog voor de toegankelijkheid van opleidingen voor elke werknemer (inhoud, vorm, tijdstip, aantal deelnemers, lesgever, accommodatie,...).
 - ✓ Start de opleiding voor ervaren medewerkers best vanuit hun eigen leefwereld. De wisselwerking tussen de nieuwe materie en hun ervaring is een pluspunt.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Het opleidingsaanbod van IPV: Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84
- Hulp bij het opstellen van functie- en competentieprofielen: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87
- Hulp bij het opzetten van systemen van werkplekieren: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87
- Hulp bij het uitwerken van een opleidingsplan: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

2. Kennisdeling en kennisborging

Personeelsverantwoordelijken die willen starten met een leeftijdsbewust personeelsbeleid maken zich doorgaans het meest zorgen over de manier waarop kennis binnen de organisatie kan gehouden worden, en hoe die gedeeld kan worden. Anders ontstaan er flinke problemen wanneer een medewerker weggaat, naar een andere job of op pensioen.

Heb je met het volgende te maken?

Vele werknemers weten niet hoe ze problemen moeten aanpakken of bij wie ze hiervoor terecht kunnen. Dat kost veel productietijd.

Werknemers verlaten ons bedrijf en zo verliezen we veel kennis.

Binnenkort gaan enkele sleutelfiguren van ons team op pensioen. Hun kennis gaat mee op pensioen.

We werven volop aan. Het is een hele uitdaging om deze nieuwelingen zo snel mogelijk in te werken.


Kennisontwikkeling is een uitdaging! Om onze concurrenten voor te blijven, mogen we niet stil blijven staan.

We zijn wel bezig met kennisbeheer, meestal ad hoc en daardoor lopen we soms achter de feiten aan.

Wat kan je doen?

1. Manieren om **kennis** op een laagdrempelige manier **vast te leggen**, zodat die gemakkelijk verspreid en gedeeld kan worden:
 - ✓ Via standaardprocedures, werkinstructies, manuals, leermaterialen, hulpmiddelen als formulieren.
 - ✓ Met aandacht voor de noden van het systeem (hoeveel informatie moet er voorhanden zijn, hoe snel,...) en ook van de gebruiker (hoeveel kan die aan op welke tijd).



TIP

 Onderzoek of nieuwe communicatie- en informatietechnologieën voor jouw bedrijf een oplossing zijn: intranet, een personeelsportaal, 'sharepoint',... kunnen onmisbare instrumenten worden om kennis door te geven en te vergaren. Informatie tools laten gegevensuitwisseling op afstand toe, vergemakkelijken de opslag van informatie en geven de mogelijkheid snel een netwerk te vormen.

Bepaal hoe het systeem actueel gehouden kan worden.


- ✓ Bepaal wie de experts zijn die de systeemdOCUMENTEN opstellen, en wat de rol van oudere werknemers hierin zal zijn om hun ervaring te valoriseren. Let op: vaak is het voor ervaren werknemers moeilijk om hun kennis te expliciteren en hebben zij nood aan een 'redacteur', iemand die het opschrijft en vorm geeft.
2. Investeren in **kennisontwikkeling** via een goed leerbeleid, jobrotatie, peter/meterschap in twee richtingen (uitwisseling van brede kennis van ouderen en toegespitste kennis van jongeren), projectwerking,...

TIP

-  Geef aan ervaren medewerkers de rol van raadsman/vrouw of 'vraagbaak' waarbij minder ervaren medewerkers terecht kunnen met hun vragen.
-  Vervang passieve opleidingen door gemengde leerteams die werken volgens de actieve BLITS-methode (Begeleid Leren in TeamS)

3. Het werk organiseren in **teams met hoge autonomie**, waarin medewerkers mekaar aanvullen en onderling (delen van hun werk) kunnen wisselen. We weten immers dat medewerkers veel intenser kennis opbouwen en delen wanneer ze zelf hun werk met de nodige uitdaging kunnen organiseren. Dit thema komt ook aan bod in het luik 'Handig georganiseerd'

TIP

-  organiseer kwaliteitskringen of teamoverleg waarin de medewerkers zelf samen voorstellen voor verbeteringen uitwerken

4. Investeren in een **cultuur die creatie en verspreiding van kennis** ondersteunt. Door expliciet in te zetten op **kennisbeheer en niet alleen kennisborging** vermijd je dat ouderen zich 'uitgemolken' en klaar om 'uitgestoten te worden' voelen, en de echt cruciale informatie niet vrijgeven.
- ✓ Werken aan onderling vertrouwen en samenwerking, een open communicatie voeren. Onderlinge concurrentie en 'kennis is macht' bestrijden.
 - ✓ Werknemers stimuleren om kennis optimaal in te zetten en te delen.
 - ✓ Ruimte en tijd voorzien voor kennisoverdracht: herhaling, mogelijkheid om fouten te maken en te herstellen.
 - ✓ Medewerkers van elkaar laten leren in projectgroepen, kwaliteitskringen, toolboxmeetings, BLITS-groepen,...

Getuigenissen/voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Hulp bij het opzetten van systemen van kennisbeheer: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

- Hulp bij het opzetten van systemen van werkplekleren: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

3. Teamleiders aan zet

Medewerkers hechten veel belang aan de mening of het oordeel van hun leidinggevenden. Ze leren bijzonder veel uit de positieve en negatieve feedback die ze krijgen van hun ploegbazen, teamleiders, eerstelijnsverantwoordelijken, productiechefs,... Ze leren dus weinig als ze geen feedback krijgen. Zelfs de informele contacten en de nabijheid van hun leidinggevenden zijn reeds leerrijk, want medewerkers kopiëren onbewust veel.

Leidinggevenden hebben ook veel impact bij het detecteren van leerbehoeften, het opstellen van opleidingsplannen, het organiseren en begeleiden van transferactiviteiten, het organiseren van peter-/meterschap ...

Uit de opstelling en de communicatie van leidinggevenden blijkt tenslotte welk belang zij al dan niet hechten aan een positieve opleidingscultuur, aan ontwikkelkansen, aan de waarde van competenties en talenten.

Heb je met het volgende te maken?

Onze teamleiders zetten volledig in op productie en maken geen tijd voor opleiding.

Opleiding is nodig, maar het is moeilijk om teamleiders hiervoor te motiveren. De personeelsdienst moet maar mensen zoeken met de nodige kennis.

Onze teamleiders hebben het druk en dus is hun communicatie vaak beperkt, gespannen, bevelend...

Wat kan je doen?

1. Leidinggevenden **bewust maken** van hun opleidingsrol en van het belang van hun communicatie met hun medewerkers. De belangrijkste aspecten van hun opleidingsrol zijn: opleidingsbehoeften van hun medewerkers detecteren, hen de kans geven om te ontwikkelen, hen aan- en bijsturen door feedback, en hen ondersteunen om hun (nieuwe) kennis toe te passen.

TIP

- ✦ Geef teamleiders de kans om hierover bij te leren via communicatie-opleidingen.
- ✦ Beoordeel teamleiders op de opleidingsresultaten en de kennisdeling in hun team.
- ✦ Vraag van teamleiders dat zij bij elke opleiding met hun medewerkers afspraken maken over de toepassing van het geleerde en dat ook opvolgen.

2. Leidinggevenden **coachen** in hun communicatie:
 - ✓ Stel een coach aan.
 - ✓ Breng de teamleiders geregeld samen in een intervisiegroep, waarin ze van elkaar kunnen leren.
 - ✓ Leer de teamleiders positieve en negatieve feedback geven met oefeningen in hun eigen team. Zoek samen naar de leereffecten van goede feedback.
3. Teamleiders **stimuleren om een lerende houding aan te nemen** tegenover elke medewerker en om de ervaring van de oudere collega's te appreciëren. Bijvoorbeeld: bij probleempjes aan ervaren medewerkers vragen hoe zij dat zouden aanpakken.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Het IPV-opleidingsaanbod voor leidinggevenden: Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

3. Handig georganiseerd

Zorgen voor een efficiënte en motiverende arbeidsorganisatie

Langer werken met goesting heeft ook in belangrijke mate te maken met de arbeidsorganisatie: ben ik fysiek en mentaal in staat om deze job vol te houden tot mijn pensioen? Maar ook: is mijn job de moeite, kan ik mijn ding doen en daar trots op zijn? En verder: Krijg ik voldoende steun van mijn leidinggevende?

Door te investeren in een goede arbeidsorganisatie kan je als werkgever enerzijds voorkomen dat mensen vroegtijdig afhaken. Anderzijds levert dit ook onmiddellijk op. De praktijk leert dat werknemers die uitgedaagd worden in hun job en de nodige ruimte krijgen om de uitdaging aan te gaan, zich niet alleen beter voelen (lager ziekteverzuim), maar zich ook meer betrokken voelen en daardoor betere resultaten te halen.

Hoe maak je daar concreet werk van?

1. **Jobs actiever maken** (weg van kortcyclisch werk)
2. Starten met **(autonome) teamwerking**
3. **Inzetten op teamleiders**
4. **Jobs aanpassen** voor oudere medewerkers?

1. Jobs actiever maken - weg van kortcyclisch/repetitief werk

Twee van de belangrijkste risico's die de kwaliteit van de arbeid in de voedingsindustrie bedreigen zijn 'gebrek aan variatie' en 'gebrek aan autonomie' zijn. Beide hebben een negatieve invloed op de motivatie van medewerkers. En er zijn stressrisico's: geconfronteerd worden met problemen en niet bij machte zijn ze te veranderen, geeft stress.

Omgekeerd: wie zelf de volgorde, de aanpak, de afwisseling van zijn taken kan bepalen en verantwoordelijk is voor zijn eigen resultaten ervaart veel meer betrokkenheid en motivatie dan iemand die standaardprocedures uitvoert.

Is er in jouw bedrijf nog veel kortcyclisch/repetitief werk? Deze jobs verrijken of verruimen zal u winst opleveren. Maar ook in andere gevallen loont het de moeite om jobs 'actiever' te maken, omdat de betrokkenheid van medewerkers hierdoor stijgt. Niet alleen je medewerkers zelf, maar ook je bedrijf zal er wel bij varen.

Heb je met het volgende te maken?

Gezondheidsproblemen, stress, burn-out.

Veel laatkomers en ziekteverzuim, opstarten 's morgens is moeilijk.

Werknemers gaan veel naar het toilet.

Geen interesse om opleiding te volgen, het is niet nodig.

Voedselveiligheid en hygiëne zijn een permanent probleempunt.

Hoe kunnen we onze werknemers enthousiast/gemotiveerd houden?

Wat kan je doen?

1. Medewerkers **meer autonomie geven**:

- ✓ Medewerkers de verantwoordelijkheid en de bevoegdheid geven om hun eigen werk te organiseren en te plannen. Geef wel duidelijk de grenzen aan waarbinnen zij die bevoegdheid hebben.
- ✓ Aan medewerkers middelen ter beschikking stellen om hun werkproblemen te analyseren en te beheersen, bijvoorbeeld feedback geven over de behaalde resultaten, werkoverleg organiseren om de resultaten te bespreken,...
- ✓ Medewerkers zelf laten bepalen welke instrumenten zij in hun werk nodig hebben of gebruiken.
- ✓ Medewerkers zelf verbetervoorstellen laten uitwerken. Vergeet nadien niet feedback te geven van wat er met deze verbetervoorstellen gebeurt.
- ✓ Medewerkers zelf verantwoordelijkheid geven om hun doelen te formuleren.
- ✓ Medewerkers de kans bieden om hun probleemoplossende competenties te verhogen (door ondersteuning en eventueel opleiding).
- ✓ Zorgen voor een goede balans tussen de competenties van een medewerker en zijn/haar autonomie.

2. **Kortcyclisch werk 'weg' organiseren**:

- ✓ Je kan de afwisseling vergroten door werknemers te betrekken bij de voorbereiding en/of opvolging van de taken. Bijvoorbeeld door ze een rol te geven bij kwaliteitscontrole, rapportering,...
- ✓ Of biedt 'jobrotatie' een oplossing? Werknemers veranderen regelmatig naar een andere functie met andere taken of naar een andere werkplek met een mogelijksgelijkaardige functie. Let wel op: niet iedereen zit te wachten op jobverrijking. Toets dit af tijdens functioneringsgesprekken.
- ✓ Ga na of 'teamwerk' iets voor jouw bedrijf is: verschillende werknemers worden samen verantwoordelijk gemaakt voor het behalen van bepaalde resultaten. Naast voordelen als een grotere betrokkenheid van de werknemers, betere resultaten en een grotere flexibiliteit, kan dit ook een oplossing zijn om de taken binnen een team op een soepele manier te verdelen, naar ieders mogelijkheden en talenten. Zie ook het volgende onderdeel.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Aanbod IPV:

- IPV-organisatiescan: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472 11 86 22
- IPV-ergonomiescan: Daniëlle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

2. Starten met teamwerking

Bij teamwerking maak je een groep werknemers gezamenlijk verantwoordelijk om een bepaalde opdracht tot een goed einde te brengen. Door een team ook de ruimte te geven om

zichzelf te organiseren, geef je hen de mogelijkheid om zich voortdurend te verbeteren en zich snel aan te passen als dat nodig is.

Echte teamwerking gaat dus verder dan de klassieke ploegen die werkzaam zijn in een productieomgeving. Een autonoom team krijgt een compleet takenpakket en ook de vrijheid om zichzelf hierop te organiseren. Bijvoorbeeld: in een bakkerij is een team verantwoordelijk voor de productie van hun bakkerijproducten, van het deeg mengen tot en met het verpakken van het afgewerkt product.

Moeilijk voor te stellen in jouw bedrijf? Mits voldoende tijd en begeleiding kunnen ook jouw medewerkers en leidinggevenden groeien in zelfstandigheid en initiatief.

Er is dan ook winst voor iedereen. Met zo'n teamwerking kan je de perfecte winwin realiseren tussen je eigen belangen als werkgever en die van je medewerkers. Als je het goed aanpakt staat deze manier van werken borg voor scherpe resultaten en snel aanpassingsvermogen maar ook een hogere motivatie bij werknemers. Ze voelen zich meer betrokken, hebben meer voldoening van hun werk en gaan met meer plezier werken.

Heb je met het volgende te maken?

Veel laatkomers en ziekteverzuim, opstarten 's morgens is moeilijk.

Niemand neemt verantwoordelijkheid.

Als er iets fout loopt, is het altijd een ander geweest.

Veel communicatieproblemen.

Voedselveiligheid en hygiëne zijn een permanent probleempunt.

Wat kan je doen?

1. **Goed overwegen waarom** je met (autonome) teamwerking wil starten. Voor veel bedrijven betekent het een hele omwenteling. Het is pas na verloop van tijd dat je de vruchten kan plukken en het hele proces vraagt de nodige energie van de hele organisatie. Een duidelijke koers is nodig om tot aan de eindmeet te geraken.

TIP



Bepaal hoe (autonome) teamwerking je gaat helpen om de strategie van je bedrijf te realiseren. Dit scherp stellen zal je helpen om je leidinggevenden en werknemers te overtuigen van het belang om anders te gaan werken. Bijvoorbeeld: Speel je in op niches in een verzadigde markt? Is hoge kwaliteit dan de uitdaging, of een snel reactievermogen, of allebei? Of staan de winstmarges onder druk, en is de uitdaging afval te verminderen, rendabeler te produceren? ... Naargelang de strategie zijn er verschillende gevolgen voor de organisatie: nood aan flexibiliteit, betere samenwerking, meer precisie,... Redenen om met teamwerking te starten.



Denk niet alleen aan motieven die voor jezelf als werkgever belangrijk zijn. Kijk ook wat er voor de werknemers in zit. Die win-win is nodig om hen straks te overtuigen. Voorbeelden van winst voor werknemers:

- Motivatie van het personeel en kwaliteit van de arbeid verhogen
- De groei van een onderneming 'behapbaar' maken voor iedereen
- Slimmer werken om werkzekerheid te vergroten
- Een betere samenwerking (binnen productie, maar ook met de ondersteunende diensten)
- Vermindering van fouten/tijdverlies en de daarbijhorende frustraties
- Aanpassing van verouderde procedures/voorbijgestreefde systemen aan nieuwe realiteiten op de werkvloer
- Vermindering absentieïsme
- Vermindering van stress en werkdruk

- Meer doorgroeimogelijkheden voor werknemers
- Kans om werk meer af te stemmen op persoonlijke behoeften en interesses
- Grotere inspraak, meer waardering

2. Al in een vroeg stadium het **overleg aangaan met je werknemers of werknemersvertegenwoordiging**. Teamwerking vraagt openheid en wederzijds vertrouwen. Je kan maar beter onmiddellijk tonen dat je het meent.

TIP

- ✿ Maak duidelijk waarom je met teamwerking wil starten en communiceer daarbij ook expliciet de winstpunten voor het personeel. Bijvoorbeeld: als je streeft naar polyvalentie en flexibiliteit, bestaat nogal eens de vrees voor lagere bezettingsgraden, stijging van de werkdruk,... Neem die vrees in de mate van het mogelijke weg, en benadruk de kansen voor werknemers: ontwikkelingsmogelijkheden, hogere kwaliteit van de arbeid (meer variatie, meer autonomie), werkzekerheid,...
- ✿ Maak duidelijk dat niet iedereen expert moet worden of alles moet kunnen. Teamwerking geeft juist de kans om iedereen naargelang zijn of haar talent of interesse in te zetten.
- ✿ Maak je voornemens duidelijk die ervoor zullen zorgen dat iedereen meekan in het 'anders' werken, bijvoorbeeld:
 - De nodige opleiding en begeleiding
 - De nodige tijd om zich aan te passen
 - Zoektocht naar oplossingen voor werknemers voor wie de aanpassing niet haalbaar is

3. Concreet: hoe stel je teams best samen?

- ✓ Geef een team een zo compleet mogelijk takenpakket waarvan ze ook resultaat kunnen zien. Bijvoorbeeld: in een industriële bakkerij werden teams samengesteld die de hele lijn overspannen, van deeg mengen tot inpakken. Tevoren hadden de deegmengers weinig voeling met de kwaliteit van het afgewerkt product. Slechte producten werden eruit gefilterd, met veel afval tot gevolg. Door een team samen te stellen over de lijn heen werden de deegmengers mee verantwoordelijk voor het product dat naar de klant ging, en gingen ze spontaan, als de eerste producten uit de oven kwamen, checken of hun instellingen juist waren. Resultaat: het afval zakte spectaculair.
- ✓ Geef elk teamlid een eigen rol, maar zorg voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- ✓ Geef teamleden taken die onderling afhankelijk zijn en waarbij de activiteiten elkaar aanvullen. Zo stijgt de motivatie om elkaar te helpen.
- ✓ Streef een zo breed mogelijke inzetbaarheid na, zodat teamleden elkaar kunnen helpen en aflossen. Let wel: niet iedereen moet alles kunnen.
- ✓ Maak de omvang van een team niet te groot (idealiter 10 à 12) zodat ieder teamlid een herkenbare bijdrage kan leveren. Dit verhoogt de betrokkenheid en motivatie.
- ✓ Geef het team zoveel mogelijk ruimte om zichzelf te organiseren: zelf processen plannen en bijsturen, problemen oplossen, teamprestatie bewaken en verbeteren. Dit werkt waardierend en verhoogt doorgaans de betrokkenheid om daadwerkelijk de beste resultaten neer te zetten.
- ✓ Laat je begeleiden door een externe expert om de oefening goed te maken. Als je lang in eenzelfde organisatie werkt, kan je blind worden voor nieuwe mogelijkheden. Een buitenstaander kan met een frisse blik met jou de optimale organisatiestructuur

uittekenen. Via de [IPV-organisatiescan](#) kan je een doorlichting laten maken van je organisatie en de mogelijkheden van teamwerking binnen jouw organisatie verkennen.

- 4. Leidinggevend en voldoende ondersteunen en coachen.** Autonome teams vragen een groeiproces en begeleiding. Voor leidinggevend is dit een hele uitdaging. Nieuwe teams vragen in het begin nog een sterkere sturing dan voorheen. Pas stapsgewijs kan de sturing afgebouwd worden en hebben medewerkers meer en meer behoefte aan coaching.
- 5. Ook groeitrajecten voor werknemers** voorzien en hen de nodige tijd geven om zich aan te passen.

TIP

- ☛ Stel een fleximatrix op. Die geeft een overzicht van alle taken binnen het team, en welke werknemers ze kunnen uitvoeren. Dit geeft duidelijkheid aan het hele team en is ook nuttig om te checken of er voldoende back-up is voor de verschillende taken, in geval van ziekte, verlof, externe opleiding,...
- ☛ Stel de fleximatrix op in overleg met je medewerkers. Zo zijn ze onmiddellijk betrokken bij de indeling van de nieuwe werking, en kan je maximaal rekening houden met hun competenties, interesses en wensen om te groeien. Toets de wens om te groeien ook expliciet bij hen af.
- ☛ Maak in overleg met de leidinggevend een inschaling van de medewerkers: wie staat waar.
- ☛ Organiseer opleiding voor medewerkers die daar nood aan hebben om hun (nieuwe) taken goed uit te voeren.

- 6. Voldoende tijd** voorzien om teams te laten groeien.

TIP

- ☛ Dump geen lastige kwesties in teams die daar niet klaar voor zijn, bijvoorbeeld verlofregeling.

- 7. Voldoende budget** voorzien voor noodzakelijke investeringen, in opleiding, infrastructuur,...

TIP

- ☛ Neem contact op met IPV om tot een optimaal financieringsschema te komen. Niet alleen de sectorale tussenkomsten kunnen de rekening helpen rondmaken. De IPV-medewerkers hebben ook zicht op andere financieringsbronnen, bijvoorbeeld: KMO-portefeuille, Europese subsidies,...
- ☛ Let op dat je het 'anders werken' niet afhankelijk maakt van subsidies. Als die ophouden, moet de organisatie zelf kunnen instaan voor de nodige ondersteuning.
- ☛ Wees voorzichtig met financiële stimulansen om werknemers te motiveren. Het is veel krachtiger om werknemers te kunnen overtuigen met een sterke boodschap en het perspectief dat de nieuwe manier van werken ook voor hen iets zal opleveren.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Aanbod van IPV:

- IPV organisatiescan: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472 11 86 22

3. Inzetten op teamleiders

Teamleiders zijn belangrijk om te komen tot effectieve en motiverende arbeidsorganisaties. Zij zijn verantwoordelijk voor het behalen van de gevraagde resultaten en hebben ook een grote impact op de sfeer op de vloer en de kansen die mensen krijgen om te groeien.

In heel wat voedingsbedrijven zijn teamleiders doorgroeid vanuit uitvoerende functies. Leidinggeven is dan nieuw. De nieuwe leidinggevendenden worden aanspreekpunt voor het management én hun medewerkers. Tussen hamer en aambeel is dit niet altijd een comfortabele positie. Mensen kunnen aansturen is niet iedereen gegeven, en het is vaak ook zoeken naar een nieuw evenwicht wanneer je leiding moet geven aan je oud-collega's. Kortom: teamleiders kennen doorgaans nogal wat uitdagingen.

Veel personeelsverantwoordelijken begrijpen dit en nemen de nodige maatregelen. Jaarlijks organiseert IPV ruim 2.000 opleidingen voor leidinggevendenden, voornamelijk op vlak van persoonlijke vaardigheden, zoals 'beter leiding geven', 'omgaan met conflicten', 'feedback geven',....

Maar is dit genoeg? Hoe kan je leidinggevendenden binnen je organisatie (nog) beter ondersteunen?

Heb je met het volgende te maken?

Slechte resultaten

Slechte interne communicatie

Conflicten op de werkvloer

Stress, burn-out bij leidinggevendenden

Klachten van werknemers over leidinggevendenden

Wat kan je doen?

1. Meest voor de hand liggend: **opleiding, coaching**,... Check het [opleidingsaanbod van IPV](#) of contacteer Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84
2. Maar liever eerst **een stap terug** zetten:
 - Wat verwachten we van onze leidinggevendenden?

TIP

- ☛ Maak deze oefening samen met de oefening van de niveaus erboven en eronder. Wat doen hogere leidinggevenden? Wat doen medewerkers, wat kan verder gedelegeerd worden?
- ☛ Bepaal ook welke stijl van leidinggeven je wenst binnen je bedrijf: directief, coachend, inspirerend, familiaal,...

 - Stel vervolgens een duidelijk profiel op van de leidinggevenden
 - Maak een inschatting van de leidinggevenden tav dit profiel
 - Bepaal hoe je leidinggevenden best kan ondersteunen: feedback geven over het functioneren en de resultaten, opleiding, coaching, intervisie,...

3. **Intervisie** tussen teamleiders organiseren
4. **Werkoverleg** tussen teamleider en medewerkers opstarten
5. **Functionerings- en evaluatiegesprekken** invoeren

TIP

- ☛ Informeer alle betrokkenen over waarom, hoe, wanneer,... zodat iedereen zich goed kan voorbereiden.
- ☛ Organiseer opleiding voor de leidinggevenden om de gesprekken goed te voeren.
- ☛ Plan de gesprekken op gepaste tijdstippen zodat er voldoende tijd en ruimte is om te zeggen wat er gezegd moet worden.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

IPV-aanbod:

- Check het [opleidingsaanbod van IPV](#) of contacteer Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84
- IPV-organisatiescan: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472 11 86 22

4. Jobs aanpassen voor oudere werknemers?

Langer werken staat politiek hoog op de agenda en voedingsbedrijven worden dan ook meer en meer geconfronteerd met oudere werknemers en hun specifieke noden. In sommige gevallen duikt de vraag naar aangepaste jobs op. Hoe ga je daar als bedrijf mee om?

Heb je met het volgende te maken?

Hoog en vooral ziekteverzuim bij oudere werknemers

Oudere werknemers wensen deeltijds te werken omdat ze het tempo niet meer kunnen volgen, fysieke klachten hebben,...

Wat kan je doen?

1. In de eerste plaats je **kritisch afvragen** of specifieke aanpassingen voor een bepaalde groep **opportuun** zijn. Vaak is het beter om algemene aanpassingen door te voeren.


Bijvoorbeeld: oudere werknemers ontzien door hen op fysisch zware werkposten niet meer in te zetten. Zijn er geen oplossingen te vinden om deze werkposten voor iedereen 'werkbaarder' te maken?

2. **Nagaan wat de mogelijkheden zijn** om jobs aan te passen:

- ✓ Kunnen oudere werknemers ingezet worden in de opleiding van jongere collega's? Dit zorgt er ook voor dat er tijdige kennisoverdracht is alvorens de oudere werknemer het bedrijf verlaat.
- ✓ Is kwaliteitscontrole een optie? Of kan de jarenlange ervaring ingezet worden voor verbeterprojecten? ...
- ✓ Misschien is er ook een vraag om de arbeidsomstandigheden aan te passen: deeltijds werk, overschakelen van nachtploeg naar dagploeg,...
- ✓ Via de organisatiescan van IPV kan een externe expert de mogelijkheden tot aanpassing analyseren en waar nodig oplossingen aanreiken.


3. Mogelijke aanpassingen **tijdig en grondig met de betrokken werknemers bespreken** en zeker ook naar hun wensen polsen.

TIP

 Wacht er niet mee om dergelijke gesprekken te voeren tot het te laat is. Breng dit al eerder aan bod, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek.

4. Als er alternatieven of aanpassingen mogelijk zijn binnen je bedrijf, zorgen voor de nodige **opleiding en begeleiding** zodat werknemers kunnen ingroeien in hun nieuwe functie.

TIP

 Neem contact op met IPV om de mogelijkheden te bespreken.

5. **Vermijden om ingrepen enkel op ouderen te richten:** hen 'dumpen' in vuilbakfuncties, een opdeling maken tussen een 'jonge, sterke' en een 'oude, langzame' ploeg. Dit kan zorgen voor een spanningsveld met de jongere generaties. Probeer de arbeidsinhoud algemeen beter af te stemmen op de veranderende capaciteiten, omstandigheden en behoeften van alle werknemers. Dit zal de vitaliteit van iedereen binnen de organisatie verhogen. Laat ouderen wel mee zoeken naar oplossingen.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Check het opleidingsaanbod van IPV of contacteer Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84
- Organisatiescan IPV: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472 11 86 22

4. Gezond

Gezonde arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Problemen op het vlak van arbeidsomstandigheden en -voorwaarden zijn een van de grootste hinderpalen om langer te blijven werken. Door oplossingen te zoeken en hierin te investeren kan je werknemers langer aan de slag houden. De omstandigheden in voedingsbedrijven kunnen specifiek zijn, bijvoorbeeld het werken in warme, koude of vochtige omgevingen, lawaaihinder, ... Mits de nodige beschermingsmiddelen kan het welzijn van medewerkers op lange termijn verzekerd worden, maar er stellen zich op het vlak van arbeidsomstandigheden en -voorwaarden toch ook wel een aantal specifieke uitdagingen die ervoor zorgen dat werknemers (moeten) afhaken:

- ✓ Op vlak van **ergonomie**: heffen en tillen van lasten, steeds herhaalde bewegingen
- ✓ **Ploegenarbeid en arbeidstijden**
- ✓ **Werkstress**

1. Ergonomie

Heb je met het volgende te maken?

Er is een hoog ziekteverzuim.

We hebben nogal wat gezondheidsproblemen: pijn in rug of nek, hoofdpijn, hoge bloeddruk.

Oudere werknemers hebben het moeilijk om het tempo te blijven volgen.

Wat kan je doen?

1. Werk maken van de **verplichte risicoanalyse in het kader van de Welzijnswet**, want meten is weten, en dat is belangrijk om de juiste maatregelen te treffen. Thema's die hierin aan bod komen zijn: veiligheid op het werk, bescherming van de gezondheid van de werknemer, psychosociale belasting, ergonomie, arbeidshygiëne en verfraaiing van de werkplaatsen. Voor zo'n risicoanalyse moet je als werkgever beroep doen op een gespecialiseerde preventieadviseur. Dit kan intern gebeuren, maar ook via erkende externe diensten voor Preventie en Bescherming op het werk.
2. Gebruik maken van de **ergonomiescan** van IPV, voor specifiek advies in verband met de werkposten in de productieafdeling. Tijdens een ergonomiescan wordt op één dag een structurele analyse gemaakt van de werkposten, met name van de interactie tussen mens en machine.

3. **Ergonomische ingrepen** uitvoeren om de lichamelijke belasting op de werkplek te verminderen en de fysieke vereisten aan te passen aan de mogelijkheden van oudere werknemers, bijvoorbeeld:
 - ✓ IPV maakt momenteel een analyse van de uitgevoerde IPV-ergonomiescans. Een rapport met de meest voorkomende problemen en hun mogelijke oplossingen kan inspiratie leveren. Binnenkort zal je het rapport hier terugvinden.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod IPV:

Ergonomiescan: Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

Opleidingsaanbod 'veiligheid en welzijn op het werk': Danielle Verlaet, danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

2. Ploegenarbeid en arbeidstijden

Ruime een vierde van de arbeiders in de voedingsindustrie werkt in ploegenverband. Ploegenarbeid houdt gezondheidsrisico's in: stress, slaapstoornissen en oververmoeidheid, verteringsproblemen, hart- en vaatziekten en op langere termijn zelfs kanker. Het is een mythe dat het menselijk lichaam zich aanpast. Met ouder worden daalt het aanpassingsvermogen nog verder! Er zijn ook sociale risico's. Zo wordt er vaak gedacht dat werken in ploegen een goed effect heeft op het sociale leven (overdag vrij, ADV dagen, ..). Uit onderzoek blijkt echter dat mensen die in ploegen werken minder vrije weekdagen hebben en een gering aantal vrije weekends.

Heb je met het volgende te maken?

Het ploegensysteem begint te wegen naarmate werknemers ouder worden

Wat kan je doen?

1. De **maximumgrenzen** respecteren die in de **CAO** zijn afgesproken in verband met ploegenarbeid: maximaal elf uur per dag en vijftig uur per week.
2. **Gegevens bijhouden** van de rotatiesnelheid, reekslengte en roostertype. Dit kan de organisatie een goed beeld geven van de mogelijke (kwelijke) gevolgen van ploegenarbeid.
3. Een aantal vuistregels om de **gezondheidsrisico's te beperken**:
 - ✓ Beperk het aantal nachtdiensten tot een minimum. Beperk het aantal opeenvolgende nachtdiensten tot 3 à 4. Organiseer een minimumrust van 56 uur na nachtprestaties.

Deze rustperiode is wenselijk om het lichaam terug aan het normale slaappatroon aan te passen.

- ✓ Respecteer de herstelrust, ook met terugkomdagen of dagdiensten.
- ✓ Begin de ochtendploeg niet te vroeg, niet voor 6u00 (omwille van de REM-slaap). Wisselen om 7u00 is een betere oplossing (ook voor de andere ploegen en de werkt-huis balans).
- ✓ Vermijd achterwaartse rotatie: gebruik de opeenvolging vroeg, laat, nacht.
- ✓ Hou regelmaat in het ploegrooster aan: vermijd roosterwijzigingen.
- ✓ Beperk (nacht)diensten tot maximaal 8 uur, geen overwerk bij de nachtdienst.
- ✓ Laat teams toe om hun werkregeling zelf en participatief te ontwerpen.

4. Momenteel laten IPV en Fevia door het Hoger Instituut voor de Arbeid een onderzoek uitvoeren naar uurrooster en creatieve **oplossingen om het zo gezond mogelijk te houden**. Binnenkort vind je hier de resultaten.

Getuigenissen/voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Bespreking met collega's uit de sector: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

3. Werkstress

(Bron: SERV - www.werkbaarwerk.be)

Heb je met het volgende te maken?

Er is een hoog ziekteverzuim

We hebben nogal wat gezondheidsproblemen, stress en/of burn-out bij onze werknemers: pijn in rug of nek, hoofdpijn, hoge bloeddruk

Hoe kunnen we onze werknemers enthousiast/gemotiveerd houden?

Nogal wat werknemers vragen naar deeltijds werk (omwille van een betere combinatie met het gezin, omwille van meer tijd voor hobby's, om het rustiger aan te doen,...), maar we krijgen dit niet georganiseerd

Wat kan je doen?

1. Wat je moet weten in verband met **werkstress**:

- ✓ Een beetje stress is uitdagend en gezond, te weinig werkdruk en uitdaging kunnen ook vervelingsstress veroorzaken! Meestal lukt het om met de druk om te gaan. Maar als die druk blijft duren en je werknemer er zich geen meester meer over ziet, dan

heb je een probleem. Werkstress kan ertoe leiden dat werknemers ziek worden of je bedrijf verlaten.

- ✓ Iedereen is op zijn/haar manier stressgevoelig en reageert anders op stress. Maar iedere generatie heeft wel andere stressgevoeligheden (bijv. jonge ouders en de combinatie privé-werk). En stressgevoeligheid neemt toe vanaf 50 jaar, en bovendien veroorzaakt stress vroegtijdig verouderen. Stress op het werk is dus een belangrijke factor die medebepalend is hoe lang een medewerker met goesting komt werken.
- ✓ Omwille van het persoonlijke karakter, maar ook omwille van de vele mogelijke oorzaken zijn stressproblemen complex. Er zijn geen pasklare antwoorden. Ze vragen maatwerk.
- ✓ Voorkomen is beter dan genezen: liever werken aan stressorzaken in de werkorganisatie en het personeelsbeleid, dan moeten overgaan tot de opvang en begeleiding van medewerkers met stressproblemen.
- ✓ Wanneer het toch tot opvang en begeleiding komt, hebben de HR- en preventieverantwoordelijke elk hun rol te spelen, al dan niet in overleg met externe diensten.

2. Het **regelgevend kader** rond stress in een notendop:

- ✓ Wet 'Welzijn op het werk' + CAO n°72
- ✓ Verplichting om werkstress te vermijden en aan te pakken
- ✓ Verplichte risico-analyse, waarbij mogelijke bronnen van psychosociale belasting worden bekeken: (te) hoog werktempo, onduidelijke of tegenstrijdige opdrachten, onvoldoende autonomie bij de taakuitvoering, belastende werktijden, gebrekkige ondersteuning van leidinggevenden, een vertroebelde sfeer tot en met pestgedrag op de werkvloer, hinderlijke arbeidsomstandigheden,...
- ✓ Opmaak van een globaal preventieplan op middellange termijn en jaarlijkse actieplannen, inclusief evaluaties
- ✓ Verplichting om beroep te doen op een preventieadviseur psychosociale belasting (intern, externe preventiedienst, gespecialiseerd adviesbureau,...)
- ✓ Verplicht overlegorgaan in bedrijven met 50 of meer werknemers: Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)

3. Een **stappenplan** volgen:

1. Bespreekbaar maken van werkstress, door op alle niveaus bewustzijn te creëren rond de negatieve gevolgen en het belang om hier rond te werken
2. Het risico en de problemen analyseren
3. Een plan van aanpak opmaken en uitvoeren
4. Evalueren en bijsturen

4. Een **risicoanalyse** maken conform het KB van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk en conform CAO 72. Je kan hiervoor terecht bij je externe preventiedienst of een gespecialiseerd adviesbureau, maar je kan ook zelf aan de slag, in drie stappen:

Stap 1: Welke knipperlichten staan op rood, bijvoorbeeld: veel overuren, gezondheidsklachten bij werknemers, teruglopen van de productie, daling van de kwaliteit, *langdurig* ziekteverzuim, groot personeelsverloop, conflicten, pesten, arbeidsongevallen,...? Documenteer dit op basis van cijfermateriaal, info uit

functionerings-, evaluatie- en exitgesprekken, info uit sociaal overleg, info uit teamoverleg,...

TIP

✿ Maak een leeftijdsbewuste analyse: bekijk verschillen tussen leeftijdsgroepen in gezondheidsklachten, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid.

Stap 2: Werkstress analyseren aan de hand van een vragenlijst of checklist (zie tools).

TIP

✿ Let op bij werknemersbevragingen. Werknemers met ernstige werkstressproblemen zullen wellicht afwezig zijn en zo ook niet vertegenwoordigd zijn.

Stap 3: Oorzaken van stress in het werk detecteren. Onderzoek wijst uit dat dit grote kanshebbers zijn – het is nuttig om ze te checken:

- ✓ Werkbelasting: werkdruk (hoog werktempo, grote werkhoeveelheid, strakke deadlines,...), emotionele belasting (bijvoorbeeld pesten, geweld en ongewenst seksueel gedrag op het werk), fysieke werkbelasting
- ✓ De relatie met de leidinggevende: leidinggevendenden kunnen zowel ondersteunend als bron van stress zijn (bijvoorbeeld gebrek aan respect/vertrouwen/waardering, gebrek aan sturing/ondersteuning, gebrekkig omgaan met conflicten/pesten,...)
- ✓ Taakvariatie en autonomie: een goede mix van diverse maar samenhangende taken en de autonomie in het werk vormen een buffer tegen te hoge werkstress

5. Ervoor zorgen dat de **maatregelen gedragen** zijn binnen de organisatie:

- ✓ Voor maatregelen die betrekking op het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van het werk ben je verplicht om een voorafgaandelijk advies te vragen aan het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW).
- ✓ Werk van bij de analyse met een stuurgroep met de personeelsverantwoordelijke, de preventieadviseur, vakbondsafgevaardigden/werknemersvertegenwoordigers, medewerkers uit verschillende afdelingen, eventueel een externe deskundige,...

TIP

✿ Zorg ervoor dat ook alle leeftijden vertegenwoordigd zijn.


- ✓ Sensibiliseer je leidinggevendenden: Wat is stress-burnout en wat is het verschil met depressie? Welke zijn de signalen? Welke rol speel je als leidinggevende?
- ✓ Verzorg de communicatie over een beleid rond werkstress: maak vooraf een communicatieplan en maak gebruik van alle beschikbare communicatiekanalen binnen het bedrijf. Maak duidelijk waarom verandering nodig is en waarom dit zal leiden tot een win-win voor het bedrijf en de medewerkers. Communiceer geregeld over de vooruitgang van het project en sta steeds open voor inspraak en suggesties van medewerkers.

6. Voorbeelden **preventieve maatregelen**:

- ✓ Preventieve maatregelen nemen op vlak van **werkbelasting**:


- Realistische deadlines stellen, haalbare taken definiëren, voldoende tijd en ruimte geven om goed te kunnen werken

TIP

 bepaal dit in overleg met de werknemer

- Voldoende actie en uitdaging bieden (ook te weinig of te monotoon werk kan stress veroorzaken)
- Ondersteuning bieden bij emotionele belasting: via leidinggevenden, via intervisiemomenten
- Verwachtingen beter expliciteren
- Procedures aanpassen
- ✓ Preventieve maatregelen in verband met de rol van **leidinggevenden**:
 - Hen alert maken voor signalen van werkstress zoals hoofdpijn, maagklachten, prikkelbaarheid, nervositeit, angst, verminderd zelfvertrouwen...
 - Hen overtuigen dat hun steun en feedback aan hun medewerkers een belangrijke anti-stressfactor is. Een positieve werksfeer promoten, waarbij collega's en leidinggevenden appreciatie tonen.
 - Hen voldoende ruimte te geven voor het onthaal van nieuwe medewerkers, functioneringsgesprekken, coaching, feedback,...
 - Hen laten investeren in formeel en informeel overleg, om verwachtingen scherp te stellen, wederzijds feedback te geven, medewerkers tot partner te maken.
 - Hen begeleiden en trainen om het bovenstaande goed aan te pakken.

TIP

 organiseer een intervisiemoment tussen leidinggevenden waarbij ze onderling hun omgaan met medewerkers bespreekbaar maken.

- ✓ Zorgen voor **voldoende autonomie en taakvariatie**: doorklik naar thema 'organisatie'
- ✓ Zorgen voor **goede arbeidsomstandigheden**. Die kunnen namelijk een bron van stress vormen.

7. En wat als je te laat komt en met **burn-out** te maken hebt?

- ✓ Neem contact op met: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

Getuigenissen/voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

Organisatiescan, met onder andere een analyse van de werkbaarheid/kwaliteit van de arbeid binnen jouw bedrijf: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472 11 86 22

Opleidingsaanbod 'Veiligheid en welzijn op het werk': Danielle Verlaet,
danielle.verlaet@ipv.be, 0473 65 42 84

5. Integer en transparant

‘Walk your talk’

‘Walk your talk’, ‘Zeg wat je meent en meen wat je zegt en handel steeds naar je woord’.

Of het nu gaat over je bedrijf, je producten of je personeel... wees steeds integer en transparant. We hebben het hier niet over concrete maatregelen of extra acties die je kan opnemen in je werkgelegenheidsplan. Aandacht voor een integer en transparant beleid kan wel het verschil maken in het slagen of mislukken van al je inspanningen op vlak van personeel en organisatie.

Wanneer je open en transparant communiceert en je woorden duidelijk maakt met daden, geven je werknemers je doorgaans meer krediet, ook als het minder gaat, of als je niet onmiddellijk een antwoord hebt op hun vragen. Een dergelijke houding zorgt voor loyaliteit en trots om voor jouw bedrijf te werken. En dit geeft goesting, een loopbaan lang. Dat geldt zowel voor oudere werknemers als voor de jongere generaties.

Want meer dan ooit hangen de motivatie van medewerkers, hun stressgevoeligheid en hun werkbaarheid in het algemeen samen met de mate waarin ze zich verbonden voelen met hun werk. Voelen ze zich thuis op hun werk, spreken zij er met fierheid over, hebben ze een ‘familiegevoel’?

Maar hoe zorg je daar concreet voor? Hieronder volgen enkele pistes:

1. Investeren in **open en transparante communicatie**
2. **Eerlijk en met respect** omgaan met elke werknemer
3. Werken aan **positief imago** als werkgever
4. **Kwaliteit, hygiëne en veiligheid** hoog in het vaandel

1. Investeren in open en transparante communicatie

Heb je met het volgende te maken?

Ik kan niks extra vragen van onze werknemers, hun betrokkenheid is laag

Ik zie tekenen van demotivatie zoals te laat komen, te vroeg vertrekken, de regels niet respecteren...

Onze werknemers tonen geen enkele interesse in de missie/visie van het bedrijf

De klaagcultuur blijft ondanks initiatieven van de personeelsdienst

Wat kan je doen?

1. Tijdig en goed boodschappen brengen is enorm belangrijk om werknemers te betrekken en een gevoel van verbondenheid te geven. Hier zijn een aantal basisregels voor een **goede interne communicatie**:

- ✓ Alle lagen van je organisatie betrekken. Zo voelt niemand zich uitgesloten en vermijd je geruchten en roddels.

TIP

💡 Grijp collectieve momenten (bijvoorbeeld een jaarlijkse barbecue, kerstfeestje,...) aan om formeel te communiceren over de bedrijfsresultaten en personeelszaken. Dit wordt doorgaans erg gewaardeerd.

- ✓ Zorgen voor tweerichtingsverkeer.

TIP

💡 Vraag naar een reactie als je communiceert. Ga negatieve reacties niet uit de weg, maar probeer waar mogelijk meer uitleg te geven of achterliggende bezorgdheden te achterhalen, zodat je er ook rekening mee kan houden in verdere acties.

- ✓ Je communicatie opvolgen. Als je iets aangekondigd hebt, geef dan geregeld uitleg over de uitvoering, over de redenen waarom iets niet lukt of doorgaat, en wat er dan wel gaat gebeuren.
- ✓ Ervoor zorgen dat de externe communicatie van het bedrijf klopt met de interne, en dat de interne communicatie vooraf gaat. Werknemers vinden het prettig om het nieuws over hun bedrijf als eerste te weten: de komst van een nieuwe grote klant of net het wegvallen van een klant, bouwplannen,...

2. Het is goed om **leidinggevenden te betrekken** in je interne communicatie, maar informeer hen goed en zorg ervoor dat ze de tijd (kunnen) nemen om de informatie door te geven. Bespreek achteraf ook de reacties die ze kregen en kijk of er nog verdere communicatie-initiatieven nodig zijn.

TIP

💡 Coach of leid, indien nodig, leidinggevenden op om een constructieve communicatie te voeren, zelfs als het gaat over het communiceren van een ontslag.

3. Ook kansen geven voor **inbreng van werknemers**. De relatie werkgever/werknemer is een tweerichtingsrelatie. Werknemers willen niet alleen krijgen, maar ook geven. Er zijn verschillende manieren om dit te stimuleren en je relatie met je werknemers te versterken:

- ✓ De ideeënbus, een goed idee? Ja, tenminste als je ook terugkomt op de ideeën die de bus oplevert, ook op de minder goede. Leg uit waarom je bepaalde ideeën niet kan toepassen.
- ✓ Ook al geïnvesteerd in werknemersbevragingen? Durf dan ook open en bloot te communiceren over de resultaten, ook over punten van mistevredenheid. Volg werkpunten op en maak er samen werk van. Dit toont dat je je medewerkers serieus neemt en waardeert.

- ✓ Voer je functionerings- en/of evaluatiegesprekken waarin je ook peilt naar de ambities van mensen? Doe je daar achteraf ook iets mee? Kunnen werknemers die opleiding nodig hebben om door te groeien die volgen, of leg je het hen uit waarom dit niet kan? Maar ook: verspreid je vacatures ook intern, zodat werknemers als eerste op de hoogte zijn van mogelijke kansen en niet van de burens moeten horen dat er een vacature verschenen is?

4. De **relaties met de vakbond** verzorgen. Tijdig overleg en luisteren naar signalen heeft al meer werkgevers winst opgeleverd ten aanzien van hun personeel. Door te zorgen voor een tijdige, integere en transparante communicatie is soms meer mogelijk dan je denkt.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- HR-advies: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

2. Eerlijk en met zorg omgaan met elke werknemer

Heb je met het volgende te maken?

Ik kan niks extra vragen van onze werknemers, hun betrokkenheid is laag

Ik zie tekenen van demotivatie zoals te laat komen, te vroeg vertrekken, de regels niet respecteren...

De klaagcultuur blijft ondanks initiatieven van de personeelsdienst

Wat kan je doen?

Elke werknemer heeft respect voor zijn werkgever indien hij **eerlijkheid en echtheid** ervaart. Dat gevoel is essentieel voor langdurige tewerkstelling, niet enkel voor oudere werknemers maar in groeiende mate ook voor de jonge generaties. Hoe eerlijk en echt is men in jouw bedrijf? **Test jezelf:**

- ✓ Hoe functioneert de vertrouwenspersoon? Kunnen klachten echt geuit worden, en hoe wordt daarmee omgegaan?
- ✓ Hoe wordt absenteïsme opgevolgd? Wordt iedereen gelijk behandeld? Hoe geïnteresseerd is men echt in de gezondheid van de mensen? Als iemand na langdurige ziekte terugkomt, moet er dan een plaats gevonden worden of is dit tussentijds opgevolgd? Is er eventueel gewerkt aan oplossingen om tewerkstelling terug haalbaar te maken?
- ✓ Zijn er exit-gesprekken als iemand het bedrijf verlaat? Hoe gaat men daar achteraf mee om? Krijgt het personeel daarover iets te horen? Wordt er iets met kritieken

gedaan? Een open sfeer creëren over redenen waarom mensen je bedrijf verlaten laat voelen dat je bezig bent met de zaken waarvan werknemers wakker liggen.

- ✓ Hoe gaat men om met sollicitanten of uitzendkrachten, ook als ze niet in je bedrijf passen? Door hen op een constructieve manier uit te leggen waarom ze niet in je bedrijf passen, laat je zien dat je werk wil maken van een hechte ploeg die samen goede resultaten neerzet waarop iedereen fier kan zijn.
- ✓ Wordt er op tijd en stond een welgemeend schouderklopje gegeven? Oprechte waardering kost weinig, maar betekent veel.
- ✓ Is er een goed evenwicht tussen werk en privétijd en wordt daar soepel mee omgegaan als werknemers thuis in nood zijn?

Hulpmiddelen:

Getuigenissen, voorbeelden:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- HR-advies: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

3. Werken aan een positief imago als werkgever

Heb je met het volgende te maken?

Ik zie tekenen van demotivatatie zoals te laat komen, te vroeg vertrekken, de regels niet respecteren...

Onze werknemers tonen geen enkele interesse in de missie/visie van het bedrijf

Ons bedrijf heeft zagezegd 'waarden', ik denk dat het vooral gaat over 'waarde'

Wat kan je doen?

1. Een (positief) bedrijfsimago geeft het bedrijf een **duidelijk en aantrekkelijk gezicht in de buitenwereld**, voor klanten, concurrenten, (spontane) sollicitanten, buurtbewoners, en ook voor je eigen werknemers. Wie fier kan zijn op zijn werk, zal beter presteren en minder snel vertrekken. Dit imago moet wel authentiek zijn. Het moet minstens geloofwaardig zijn voor je huidig personeel. Doe dus in de praktijk wat je vertelt. Zeg bijvoorbeeld niet in je bedrijfsprofiel dat je innovatief bent, als je personeel met verouderde machines moet werken. Hecht je belang aan dialoog? Laat dat dan ook op de werkvloer blijken, door bijvoorbeeld regelmatig teamoverleg en rapporteringsgesprekken te houden.

2. **Je imago testen** bij je werknemers, bijvoorbeeld via een (anonieme) werknemersbevraging, eventueel bij een selectie uit diverse afdelingen en functies. Vragen: Waarom werk je nog steeds voor het bedrijf? Wat zijn pijnpunten / waarom zou je eventueel weggaan? Waarom heb je in het begin gekozen om voor dit bedrijf te werken?...

TIP



Giet een dergelijk onderzoek in een stageproject en neem hiervoor een stagiair(e) aan. Als je dit bijvoorbeeld om de 2 jaar herhaalt, dan kan je meten of er verbeteringen zijn en of je inspanningen iets opleveren.

3. Niet alleen naar buiten toe werken aan een positief imago, er **ook intern** werk van maken:

- ✓ Investeren in werksfeer, goede arbeidsvoorwaarden en veiligheid & welzijn op het werk. Goed werkgeverschap is belangrijk voor een positief imago: een werkplek bieden waar plezier, vertrouwen, waardering en trots centraal staan.
- ✓ Onthaalprogramma en begeleide inwerkperiode voor nieuwe werknemers voorzien. Iemand die op een nieuwe plek begint te werken, zal daar met familie en vrienden over spreken.

TIP



Bekijk www.beteronthaal.be voor meer tips

4. Je **werknemers betrekken** bij het uitdragen van het bedrijfsimago. Zij zijn het beste visitekaartje. Maar vooral: hoe meer ze betrokken zijn, hoe meer ze zich identificeren met het bedrijf. Dit zorgt voor verbondenheid en een lager verloop.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

- Bespreking met collega's uit de sector: Els Mertens, els.mertens@ipv.be, 0473 65 42 87

4. Kwaliteit en hygiëne hoog in het vaandel dragen

Heb je met het volgende te maken?

Ons bedrijf heeft zagezegd 'waarden', ik denk dat het vooral gaat over 'waarde'

Als er een audit op komst is, dan worden de regels ineens wel belangrijk.

Wat kan je doen?

1. **Kwaliteit en hygiëne** zijn zeer belangrijk voor een voedingsbedrijf. Zo belangrijk dat ze aan controles onderworpen zijn, van de overheid, van klanten,... De inspanningen om hierin goed te scoren zijn enkel waardevol en duurzaam indien het kwaliteits- en hygiënebeleid op de vloer doorleefd is. Hoe doe je dit leven op de werkvloer?
2. Regelmatig **opfrissingsmomenten** organiseren voor het personeel. Hierbij zoeken naar opleidingsvormen en sensibiliseringsinitiatieven die 'aanslaan' op de werkvloer: www.leertipsvoedselveiligheid.be

3. Erop toezien dat de **regels** te allen tijde worden nageleefd, door iedereen, intern en extern! Ook als het druk is.

TIP



Waak erover dat ook uitzendkrachten en jobstudenten de regels kennen en naleven. Maar hierover afspraken met het uitzendkantoor, en neem dit mee in het onthaal en de opvolging van de tijdelijke werkkrachten.



Laat iedereen binnen het bedrijf toe om hierover opmerkingen te maken als dit niet gebeurt. Moedig werknemers hierin ook aan.

4. Er over waken dat er **voldoende tijd** is om de regels na te leven, ook tijdens piekperiodes.
5. Er voor zorgen dat elk van je **leidinggevenden** het als zijn of haar opdracht ziet om kwaliteit en hygiëne op te volgen.

TIP



Neem dit op in hun functieprofiel. Beoordeel dit aspect in evaluatiegesprekken.

Getuigenissen, voorbeelden:

Hulpmiddelen:

Op de website www.langerwerkenmetgoesting.be zal je hier tools, voorbeelden en getuigenissen vinden. Wil je nu al meer informatie? Neem contact op met: Lieve Ruelens, lieve.ruelens@ipv.be, 0472/118.622.

Specifiek ondersteuningsaanbod van IPV:

Opleidingen 'Kwaliteit en hygiëne': Tom De Cock, tom.de.cock@ipv.be, 0473 65 42 68

6. Bijlage: CAO 104

Werkgelegenheidsplan om werknemers langer aan het werk te houden

CAO 104 houdt in dat elke onderneming met meer dan 20 werknemers een werkgelegenheidsplan dient op te stellen om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen. Het plan geeft een overzicht van de maatregelen om dit te realiseren. Deze CAO is afgesloten voor onbepaalde tijd.

Ter inspiratie is in de CAO is een (niet-limitatieve) lijst van actiegebieden voorzien die in het plan kunnen opgenomen kunnen worden:

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

Je hebt de keuze om dit plan jaarlijks op te stellen of een plan met meerjarenmaatregelen voor meerdere jaren te voorzien.

Informatie- en raadplegingsplicht

Je dient het ontwerp van werkgelegenheidsplan voor te leggen aan de ondernemingsraad of, bij afwezigheid, aan de vakbondsafvaardiging. Als ook deze niet aanwezig is in het bedrijf: aan het comité voor preventie en bescherming op het werk of vervolgens aan de werknemers van de onderneming.

De werknemersvertegenwoordigers hebben dan twee maanden de tijd om een advies uit te brengen, waarin eventueel aanvullende of alternatieve voorstellen worden gedaan. Je bent niet verplicht dit advies te volgen, maar je moet je beslissing toelichten en de verworpen voorstellen als bijlage aan het plan toevoegen, ook binnen een termijn van twee maanden. Na afloop van het plan informeer je de ondernemingsraad over de resultaten.

Telt je bedrijf meer dan 20 en minder dan 50 werknemers en is er geen vakbondsafvaardiging? Dan moet je de werknemers enkel informeren over het werkgelegenheidsplan. Overleg is niet nodig.

Rol van het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk

Voor de maatregelen die betrekking hebben op het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van het werk ben je verplicht om een voorafgaandelijk advies te vragen aan het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk.

Controle

Je bewaart het werkgelegenheidsplan gedurende 5 jaar en houdt het ter beschikking van de bevoegde autoriteiten.

Model

Je hebt de mogelijkheid om gebruik te maken van een model, dat als bijlage bij de CAO is toegevoegd.