

## Competenties en persoonlijke ontwikkeling: benadrukt als voorwaarde voor werkbaarheid

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten in het domein van kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.

### Bevinding 1: Werkgevers zien spanning tussen verwacht en effectief presteren

Werkgevers signaleren spanningsvelden tussen wat ze van hun medewerkers verwachten en hoe deze hun job effectief uitoefenen. Ze wijzen bijvoorbeeld op medewerkers die het moeilijk hebben om de digitalisering van het machinepark te volgen of op medewerkers die steeds steken laten vallen bij het volgen van strikte veiligheids- of productieprocedures. De weerstand van sommige medewerkers tegen verandering en het gebrek aan wendbaarheid zou een ander knelpunt zijn: er is bijvoorbeeld scepsis bij de introductie van een nieuwe productiemethode, of medewerkers verkiezen hun vaste werkpost boven de – fysiek minder belastende – afwisseling van jobrotatie. Ook de verwachting om meerdere machines te kunnen bedienen zou voor heel wat medewerkers te veel gevraagd zijn. Een aantal voorbeelden laat zelfs vermoeden dat vaak niet zozeer het ontbreken van technische knowhow het struikelblok vormt, maar eerder tekortkomingen op het vlak van motivatie, concentratievermogen en discipline.



### Bevinding 2: Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor wat ze produceren

De werknemersbevraging levert geen ondersteuning voor de signalen van werkgevers. Integendeel, vragen die peilen naar hoe verantwoordelijk men zich voelt voor wat men produceert, leveren bemoedigende scores op. Zou het kunnen dat een minderheid die onder de verwachtingen blijft in de beleving van de werkgevers dominant is?

### Bevinding 3: Beperkte doorgroeimogelijkheden een knelpunt

Wat de input van werknemers in de werkbaarheidsmeting in elk geval duidelijk maakt, is dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor velen een struikelblok is. Heel wat bedrijven in de sector scoren zwak op dit criterium en waar het niet bij louter de vaststelling blijft dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn, is het soms ook een reden om een andere job te overwegen.

### Bevinding 4: Loopbaanstappen benoemen helpt

Sommige werkgevers in de sector tonen dat zelfs relatief vlakke organisatiestructuren hand in hand kunnen gaan met motiverende groeipaden voor medewerkers. Het sleutelwoord lijkt wel: benoemen. Benoem de competenties die medewerkers hebben verworven via certificaten, erken medewerkers in hun expertise door ze expliciet aan te stellen als coach van nieuwe medewerkers, formaliseer een stuk van het feedbackproces via functionerings- en evaluatiegesprekken. Tot slot kan je er voor zorgen dat de bestaande doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf ook maximaal zichtbaar zijn: een eenvoudige ingreep als het intern bekend maken van vacatures kan soms al een wereld van verschil maken.



## Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
*femke.cornelissen@fetra.be*  
02 340 66 37



Papier- en  
Kartonverwerkende  
Nijverheid

## Veel te zeggen voor veiligheids-, ergonomie- en gezondheidsbeleid

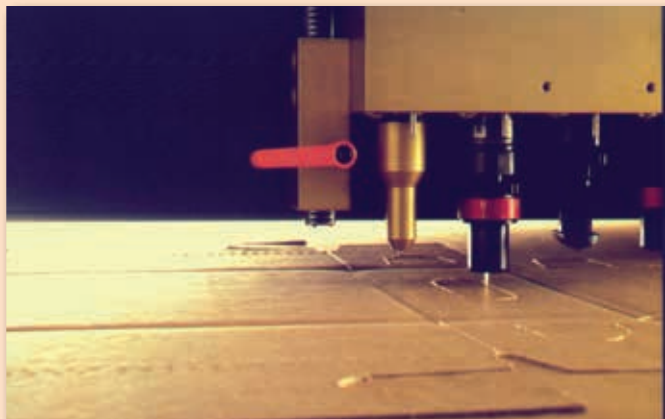
Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten in de domeinen van fysieke belasting en lichamelijke gezondheid.

### Bevinding 1: Dé uitdaging voor werkgevers

Werkgevers associëren werkbaarheid in de eerste plaats met het fysieke aspect van de job. Gevraagd naar knelpunten wijzen ze vooral op fysiek belastende taken of op bewegingen of lichaamshoudingen die belastend zijn. Voorbeelden zijn het sjouwen van inktemmers, het plaatsen van zware cilinders, het handmatig afladen en verpakken van de geproduceerde goederen, het zich wringen in moeilijke posities voor onderhoudswerken aan machines of het urenlang zitten bij het besturen van een heftruck. Het zijn belastingen die vooral klachten voortbrengen als rugpijn, of pijn aan nek en schouders.

### Bevinding 2: Heel wat knelpunten zijn niet zo sectorspecifiek

Werkgevers signaleren ook spontaan veiligheidsrisico's. Hier en daar zijn bijvoorbeeld nog betere afscherming van messen en draaiende machine-onderdelen mogelijk. Veruit de meest voorkomende gevaren blijken echter opstapjes, met het risico op struikelen, en transportmiddelen, met het risico op aanrijdingen. Niet bepaald sector-specifieke risico's dus. Ook ploegenarbeid vergt volgens werkgevers vaak veel van werknemers, in het bijzonder bij iets oudere werknemers. Het doorbreken van het bioritme maakt het tot een harde dobber. Als het uit de werknemersbevraging niettemin niet zo hoog scoort als knelpunt, heeft het wellicht vooral met de verloning van ploegenarbeid te maken.



### Bevinding 3: Grote verschillen binnen de sector

In bepaalde productiehallen vormt het geluidsniveau een uitdaging, net als hier en daar, de temperatuursregulering. Daarmee komen we op twee meer sectorspecifieke valkuilen, al zijn ze allerminst voor alle bedrijven van toepassing. Het verschil in fysieke 'lasten' die jobs in de sector inhouden, is trouwens frappant. Daarvoor is in de eerste plaats de variatie aan functies en werkposten verantwoordelijk, maar ook de verschillen in de staat van de infrastructuur en de beschikbaarheid van hulpmiddelen maken een belangrijk verschil.

### Bevinding 4: Al een hele weg afgelegd

De fysieke belasting die uitgaat van jobs in de sector is fel verminderd in de voorbije jaren. Onder meer robotisering, jobrotatie, investeringen in veiligheid en ergonomische aanpassingen aan werkposten, het overschakelen op solventvrije grondstoffen ... hebben daarvoor gezorgd. Het zijn ingrepen die een wezenlijk verschil maken, en die werknemers ook naar waarde schatten.



## Bevinding 5: Veel argumenten om er verder op in te zetten

De werknemersbevraging leert dat werknemers een veiligheidsbeleid en het beschikbaar zijn van ondersteuning vanuit de infrastructuur als echte pluspunten van hun job beschouwen. Omgekeerd voelen ze gebreken op die punten als obstakels voor de werkbaarheid. Hieruit valt op te maken dat inspanningen om het werk veilig, gezond en ergonomisch in te richten volop renderen. Ze leveren niet alleen reële winsten op in termen van productiviteit, ze dragen ook bij tot de tevredenheid van werknemers.

### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
*femke.cornelissen@fetra.be*  
02 340 66 37



## Van intrinsieke jobkenmerken en werksfeer troeven maken

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten op het vlak van werksfeer en motivatie van medewerkers.

### Bevinding 1: Weinig intrinsieke motivatie bij werknemers?

Uit de motieven van sollicitanten om in de sector te werken, blijkt, aldus werkgevers, weinig intrinsieke motivatie. Ze kiezen niet voor hun job omwille van de sectorspecifieke activiteiten of omwille van de producten die ze er zullen maken, maar ze zoeken in de eerste plaats werk, liefst dicht bij huis en in een goede werksfeer. Ook bij ervaren werknemers zijn dat trouwens nog de voornaamste motieven voor de job, en volgens werkgevers ontbreekt het hen dan ook soms aan betrokkenheid om naar verwachting te presteren.

De antwoorden van werknemers op vragen naar verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van de producten die ze produceren, lijken dat echter niet te bevestigen.



### Bevinding 2: Onzekere werkgevers

Werkgevers zijn trouwens vaak onzeker over wat medewerkers die hun job fijn vinden, overtuigt. Aangezien ze bij aanwervingen soms mikken op dezelfde profielen als een aantal andere sectoren die betere loonvoorwaarden kunnen bieden, lijkt het nochtans raadzaam aan employer branding te doen en je troeven als werkgever in de verf te kunnen zetten.

### Bevinding 3: Een goede werksfeer als prioriteit

Een goede werksfeer is in elk geval een troef om als werkgever in de sector mee uit te pakken. Waar die aanwezig is, is dat in veel gevallen één van de belangrijkste redenen voor medewerkers om hun job te doen en te blijven doen. Als de werksfeer tegenvalt, is het daarentegen iets wat de zin in het werk fel vermindert en medewerkers doet uitkijken naar een andere baan. Laat het zorgen voor goede relaties tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevenden dus gerust een prioriteit zijn bij het verzekeren van werkbare jobs in de sector.

### Bevinding 4: Nultolerantie voor pesten en grensoverschrijdend gedrag

Het bannen van pesterijen en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag verdient in elk geval aandacht. Pestgedrag, discriminatie en agressie komen volgens de rapportage van werknemers weliswaar slechts zelden voor, maar elk incident is er natuurlijk één te veel. Op basis van de werknemersbevragingen lijken leidinggevenden trouwens relatief vaker betrokken bij dit wangedrag dan rechtstreekse collega's. Reden genoeg dus om hier extra attent voor te zijn.



### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen,*

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*



## Werkonzekerheid en leidinggevenden bron van ongenoegen

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten op het vlak van werkonzekerheid en alles wat te maken heeft met leidinggeven, communicatie en het uiten van waardering.

### Bevinding 1: Onzekerheid knaagt aan medewerkers

Een belangrijke hypotheek op het welbevinden van werknemers in de sector, is de onzekerheid omtrent de toekomst van hun job. De tewerkstellingsvooruitzichten worden uiteraard niet in elk bedrijf in de sector in vraag gesteld, maar de gestage terugval van het aantal werknemers in de sector laat anderzijds weinig twijfel omtrent de gegrondheid en het structurele karakter van de bedreiging. Hoewel de werkdruk soms ook te hoog wordt ervaren, weerklinkt vanuit de sector – ook vanwege werknemers – toch vooral de roep om meer werk. Meer werk, maar ook meer duidelijkheid omtrent het toekomstperspectief; onwetendheid en het gevoel dat men geen impact heeft op de uitkomst lokken evengoed nervositeit uit.



### Bevinding 2: Leidinggevenden belangrijke bron van ergernis

Een gebrek aan duidelijkheid en kritiek op de manier van communiceren vanwege leidinggevenden zijn twee klachten die veel breder gelden dan enkel in het kader van werkvooruitzichten. De cluster 'leidinggevenden – communicatie – gebrek aan waardering' is zonder twijfel één van de voornaamste bronnen van ergernis bij werknemers. Concrete struikelblokken zijn dan bijvoorbeeld onduidelijk geformuleerde verwachtingen, onvoldoende aanspreekbaar- en beschikbaarheid van leidinggevenden, en vooral de te éézijdig negatieve feedback die ze geven. In sommige gevallen rapporteren medewerkers zelfs verbaal geweld en pesterijen vanwege leidinggevenden. Als suggesties voor verbeteringen in het bedrijf, dringen werknemers dan ook vaak aan op andere, wat hen betreft bekwamere, leidinggevenden.

### Bevinding 3: Roep om extra waardering

In de vraag naar verandering op het vlak van leidinggevenden, klinkt de roep door om meer waardering. Medewerkers zijn daarmee niet in de eerste plaats uit op financiële extra's, maar wel op kosteloze signalen waaruit blijkt dat hun werk en expertise geapprecieerd wordt. Ze suggereren letterlijk 'schouderklopjes voor wat goed is'. Sommige werkgevers spelen met succes in op deze verzuchting: ze erkennen de knowhow van de medewerkers door hen aan te moedigen verbeter suggesties te doen, ze koppelen terug hoe ze met de opmerkingen en ideeën van medewerkers omgegaan zijn en ze laten hen weten hoe klanten hun werk en prestaties beoordeeld hebben.



### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*





## Werkbaar werk, iets om werk van te maken

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Dat werkbare jobs in de papier- en kartonverwerkende sector er niet altijd zijn, of niet voor iedereen, erkennen werkgevers. Ze beschouwen werkbaarheid als een relevante problematiek, en zijn zich bewust van het belang van werkbare jobs. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving enerzijds en de draagkracht van medewerkers anderzijds. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem: medewerkers zijn ontevreden, ze ondervinden gezondheidsklachten of ze missen de motivatie om zich volop in te zetten. Werkgevers zien de werksfeer in het bedrijf verslechteren, merken dat er vaker fouten worden gemaakt, worden geconfronteerd met arbeidsongevallen, piekend absentisme en medewerkers die vrijwillig het bedrijf verlaten op zoek naar betere oorden.



### Bevinding 1: Veel oudere werknemers, een uitdaging

Het draagvlak bij werkgevers om werk te maken van werkbare jobs is dus aanwezig. Dat de sector veel oudere werknemers telt, is daar niet vreemd aan. Manieren vinden om hen op een duurzame manier aan de slag te houden, zien werkgevers als een heuse uitdaging, waarvoor ze gretig naar inspiratie zoeken.

Dat de thematiek leeft, blijkt trouwens uit het feit dat heel wat bedrijven onderzoek doen naar werknemerstevredenheid en stress, investeringen doen in veiligheid, ergonomie en automatisering, en systemen van werknemersinspraak voorzien om snel op klachten of suggesties te kunnen inspelen... Men wil weten waar de prioriteiten liggen en welke acties wenselijk zijn. Tegelijk roept het thema soms scepsis op: werkbaarheid mag geen excuus zijn om bepaalde verbeterpunten te problematiseren.

### Bevinding 2: Meestal matig tot tevreden met job, maar...

Ook werknemers zijn zich volop bewust dat werkbare jobs in de sector geen vanzelfsprekendheid zijn. Dat weten ze uit eigen ervaring, of ze kijken ervoor naar collega's. Niettemin leveren jobtevredenheidsmetingen matige tot goede scores op. Deze conclusie trekken we uit gemiddelde punten die werknemers zichzelf op dit aspect toekennen en uit de steun die stellingen als 'ik vind plezier in mijn job', 'ik ben fier deel uit te maken van deze organisatie' en 'ik zou deze organisatie niet zomaar verlaten' krijgen. Sommige medewerkers zijn zelfs erg tevreden: je kan probleemloos quotes sprokkelen in de sector die getuigen van grote voldoening. Toch is er zeker nog ruimte voor verbetering. Met aandelen werknemers van één à twee op vijf die af en toe tot ernstig en recent overwogen om van werkgever te veranderen, is er duidelijk ook een grote groep die blijkbaar niet onverdeeld gelukkig is met de job die hij of zij uitoefent. Omtrent de factoren die een rol spelen in deze algemene resultaten, berichten de volgende fiches.

### Bevinding 3: Goede balans werk-privé

Eén van de punten die in de sector in elk geval nauwelijks knelpunten oplevert, is de balans werk-privé. Waar dit aspect in andere sectoren vaak een stoorzender is, scoren meetschalen hiervoor in onze bedrijven positieve resultaten of vinden we in elk geval geen indicaties van ernstige problemen.



### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*



## Inspiratie omtrent werkgelegenheidsplan 45 + (cao 104)

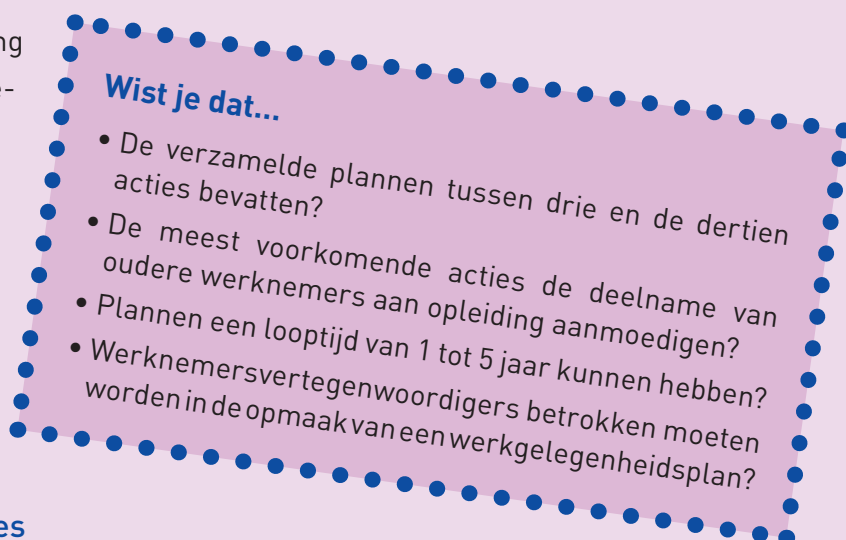
In het kader van cao 104 zijn bedrijven vanaf 20 werknemers sinds 1 januari 2013 verplicht een werkgelegenheidsplan voor 45-plussers uit te werken. De cao is een uitnodiging om beleidsmatige maatregelen te nemen die de werkbaarheid van de jobs voor oudere werknemers ten goede komen.

Om u te ondersteunen bij het opmaken van zo'n plan verzamelt en deelt de sector bestaande plannen als inspiratie, zet ze enkele concrete voorbeeldacties in de kijker, en geeft ze u enkele algemene aanbevelingen om een realistisch en doeltreffend plan samen te stellen.

### Enkele opvallende acties (per actiegebied):

#### Werving en selectie

- Aanwerving 45+'ers, rekening houdend met vereiste competenties
- Vacatures intern communiceren zodat medewerkers de kans krijgen om te solliciteren voor functies met andere arbeidsomstandigheden (oa. ander uurrooster)



#### Ontwikkeling van competenties

- Toegankelijkheid van opleiding verzekeren voor elke werknemer, ongeacht de leeftijd
- Opleidingen voorzien om competenties en kwalificaties aan te passen aan veranderingen in werkomgeving en verwachtingen

#### Arbeidstijd en organisatie

- Mogelijkheid tot opbouw anciënniteitsverlof
- Targets en objectieven bijstellen rekening houdend met tewerkstellingspercentage bij vermindering arbeidstijd
- Invoering van flexibele werktijden in afdelingen waar het organisatorisch mogelijk is

#### Gezondheid

- Jaarlijks gratis anti-griepvaccinatie (via arbeidsgeneeskundige dienst)



## Ergonomie

- Periodieke, preventieve analyse van mogelijke ergonomische aanpassingen aan machines en werkposten door arbeidsgeneeskundige dienst
- Investerings in infrastructuur en hulpmiddelen om de fysieke belasting van medewerkers te verlichten

## Loopbaanontwikkeling

- Periodieke functioneringsgesprekken voor alle medewerkers, ook voor ouderen om wederzijdse verwachtingen over invulling functie in kaart te brengen

### Nog enkele tips!

- Meet werkbaarheid en de gedane verbeteracties om gevolg te geven aan rapportageplicht.
- Pimp uw plan met slaapadvies of slaaptherapie voor uw medewerkers die in ploegen werken (zie aanbod FBZ).

Voorbeelden van plannen van sectorgenoten vindt u op [www.fetra.be/fbz](http://www.fetra.be/fbz).

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
[femke.cornelissen@fetra.be](mailto:femke.cornelissen@fetra.be)  
02 340 66 37



## Werknemersvertegenwoordigers ondersteunen om impuls te geven aan werkbaarheid

### Geen makkelijke klus ...

Voor werknemers, en zelfs als werknemersvertegenwoordiger, is het niet makkelijk om structurele verbeteringen op het vlak van werkbaarheid in de bedrijfsvoering ingang te laten vinden. Er zijn weliswaar verschillende platformen en fora binnen bedrijven waar het thema aangekaart kan worden, en waar bezorgdheden of zelfs voorstellen op tafel kunnen komen, maar meestal moet dan nog een hele weg afgelegd worden om tot effectieve veranderingen te komen, en vaak komen vakbondsafgevaardigden zelfs niet eens zover. Werkbaarheid wordt soms verdrongen door andere dringende prioriteiten, bezorgdheden kunnen moeilijk hard gemaakt worden, worden geminimaliseerd vanwege de bedrijfsleiding, of men wil of kan zelf geen realistische oplossingen aandragen ... De drempels om als werknemersvertegenwoordiger te wegen op het werkbaarheidsbeleid zijn dus niet min.

Nochtans zijn de vakbondsafgevaardigden vaak uitstekend geplaatst om de uitdagingen die zich in dit domein stellen te benoemen. Ze staan dag in dag uit op de werkvloer en kunnen knelpunten vaak erg goed inschatten.

Men mist echter een helicopterview: men weet slechts zelden hoe het er in andere bedrijven op vlak van werkbaarheid aan toe gaat, welke problemen daar de kop op steken, hoe verbeteracties er uitpakken. Erg geëngageerde afgevaardigden, vaak met een lange staat van dienst, bouwden wel een netwerk uit, en vergaarden intussen echt expertise, maar structurele input omtrent het thema, voor alle werknemersvertegenwoordigers, ontbreekt vooralsnog.



Men voelt zich dan ook vaak te weinig onderlegd om ten gronde het gesprek te voeren rond werkbaarheid met de directie, de HR-verantwoordelijke of de preventie-adviseur. De bestaande inspirerende voorbeelden of tools kennen ze vaak niet, of spreken hen maar weinig aan. De gemiddelde werknemersvertegenwoordiger in de sector is trouwens niet tuk op websites om zich te laten ondersteunen.

### Wel enkele beloftevolle pistes

Er dienen zich wel enkele mogelijkheden aan om vakbondsafgevaardigden te helpen hun rol te spelen in het werkbaarheidsbeleid.

- Vormingen en structurele ervaringsuitwisseling omtrent werkbaarheid op periodieke bijeenkomsten.
- Werkbaarheidscoaches: experts in werkbaarheid die werknemersvertegenwoordigers assisteren rond de thematiek in hun bedrijf. Zo wordt de koppeling gemaakt tussen domeinexpertise en vertrouwdheid met de bedrijfseigen context.
- Het delen van sectorale meetresultaten rond werkbaarheid: vertegenwoordigers kunnen er moed uit putten te weten dat ze niet alleen voor een bepaald probleem staan. Het kan hen ook helpen directies te overtuigen tot acties, omdat de onontkoombaarheid van een probleem blijkt uit de sectoranalyse.



Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*  
*femke.cornelissen@fetra.be*  
*02 340 66 37*



## Bedrijfssuccessen delen met uw medewerkers

Soms klagen medewerkers over te weinig waardering, of halen ze nauwelijks motivatie uit de inhoud van hun job. Ze doen de job omdat ze willen werken, voor het inkomen en vaak omdat het dicht bij huis is. Wat ze dagelijks doen en waar ze zo toe bijdragen, is niet waarom ze dagelijks opstaan, en waar ze voldoening bij voelen.

De bedrijfssuccessen waar u graag mee uitpakt om potentiële klanten te overtuigen, kunnen echter een vergelijkbaar effect hebben op uw medewerkers, en hun intrinsieke motivatie opkrikken.

Onderstaande suggesties zijn afkomstig van bedrijven uit de sector die dit idee reeds succesvol toepasten. Ze zijn bedoeld als inspiratie om ook uw medewerkers trots te maken op het resultaat waar ze toe bijdragen.

### Suggestie 1: De audit als kans

U wordt als bedrijf geregeld geconfronteerd met audits; van klanten, van uitgevers van labels en certificaten, of van overheden.

Belangrijke doorlichtingen zorgen stevast voor stress bij de directie, maar ook op de werkvloer worden de teugels vaak strakker aangehaald, met de nodige spanning tot gevolg. Toch getuigen Vangenechten-Biermans en Smurfit Kappa Turnhout dat dit soort audits juist kansen zijn om de motivatie en jobtevredenheid van de medewerkers te vergroten.

Een audit biedt daartoe verschillende aanknopingspunten:

- Voor de audit: De voorbereiding op een audit geeft u de kans het belang en de logica achter regels en procedures uit te leggen aan uw medewerkers. De link tussen het volgen van procedures en de uitkomst van een audit kan hen **overtuigen van het nut van de regels**.
- Na de audit: **Ongeacht het resultaat**, kan u een afgeronde audit aangrijpen om de **medewerkers** expliciet te **bedanken** voor hun inzet. Bij een positieve uitkomst kan u hen feliciteren. Audits zijn voor een bedrijf belangrijk: door na een audit terug te koppelen naar de medewerkers expliciteert u hun bijdrage tot het bedrijfssucces en toont u er waardering voor. Een welgemeend 'dankuwel' of een oprechte 'proficiat!' kunnen eventueel aangevuld worden met een kleine materiële attentie, maar bovenal, zorg dat de terugkoppeling kort op de audit volgt en het verband met de audit duidelijk is. Beloningen werken best als ze ondubbelzinnig zijn, en kort op het te belonen feit volgen. Zo zorgt u voor een boost in de beroeps- en bedrijfstrots en een toename van de intrinsieke motivatie.

#### Wist je dat...

- De referenties waarmee je klanten probeert te overtuigen, ook medewerkers fier kunnen maken?
- Het nieuws van een geslaagde audit vaak hetzelfde gevoel van samenhang creëert als een speciaal ingerichte teamdag?

### Suggestie 2: Een merk om trots op te zijn

In 2014 lanceerde Smurfit Kappa een nieuwe wereldwijde merkstrategie onder de titel 'Open the future'. De campagne expliciteert SK's toewijding aan de groei van haar klanten en richt zich met deze boodschap ook in de eerste plaats naar deze klanten en naar potentiële nieuwe klanten. De nieuwe branding wordt ondersteund door een aantal nieuwe klantenservice- en innovatieprogramma's, en uit zich in herkenbare, fraaie campagnebeelden en promomateriaal.



De nieuwe branding van SK appelleert echter ook nadrukkelijk aan de eigen medewerkers. De campagne expliciteert de waarden en identiteit van het bedrijf, en vergemakkelijkt zo **herkenning en vereenzelviging**. Medewerkers associëren zich makkelijker met het 'Open the future'-verhaal, de mooie dekzeilen op de vrachtwagens en het knappe promomateriaal dan met louter de naam van het bedrijf. De positieve associatie en zelfs trots worden verder in de hand gewerkt door onder hetzelfde campagnebeeld ook posters te verspreiden waarop arbeiders uit de vestiging de 'Open the future'-waarden hertalen in hun concrete bijdrage. Deze affiches moedigen respect voor de bedrijfswaarden aan, maar benadrukken ook de eigen inbreng die medewerkers inderdaad in het grotere verhaal hebben. Sterke merken hebben dus niet alleen hun nut voor externe communicatie. Ze vormen een ideale **kapstok om fierheid, betrokkenheid en intrinsieke motivatie bij de eigen medewerkers aan te wakkeren**.

In het kader van het ESF-project detailleerde de sector, in samenspraak met Vangenechten-Biermans en SK Turnhout, en voortbouwend op hun concrete ervaring, bovenstaande suggesties. Daarnaast zijn ook andere bedrijfssuccessen denkbaar die u kan delen met uw medewerkers om intrinsieke motivatie aan te zwengelen: referenties van klanten, mooie winstcijfers, een lange periode zonder arbeidsongevallen, het winnen van een award...

Als richtsnoer geldt telkens dat hoe nauwer en tastbaarder de link is tussen het behaalde resultaat en de bijdrage van de werknemer, hoe groter de te verwachten impact is.

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
[femke.cornelissen@fetra.be](mailto:femke.cornelissen@fetra.be)  
02 340 66 37

*"We betrekken onze mensen bij de nieuwe branding. Op de affiches prijken echte medewerkers van de vestiging. Dat maakt hen natuurlijk trots."*

Harry Kerkhofs,  
HR Manager SK Turnhout.





## Slaapadvies en slaaptraining voor shiftwerkers

Voor heel wat (oudere) werknemers is ploegenarbeid een beproeving. Velen kampen met slaapproblemen en vermoeidheid.

Verminderde concentratie, een lager rendement, een hogere kans op arbeidsongevallen en ultiem zelfs meer absentisme zijn het gevolg.

Slaapadvies en slaaptraining kunnen werknemers echter opnieuw beter doen slapen en de impact van ploegenarbeid verlichten.

Volgende formules zijn in samenwerking met slaaptherapeuten uitgewerkt op maat van de sector. Het zijn drie kant-en-klare recepten waarmee u uw medewerkers rechtstreeks helpt beter om te gaan met de onregelmatige werktijden bij ploegenarbeid.



### Formule 1: Éénmalige sessie 'Slapen en shiftwerk'

**Toegankelijke infosessie** voor alle werknemers die in shiften werken.

Het programma omvat:

- inzicht in slaap en slaapproblemen
- typische valkuilen om een 'slechte slaper' te worden
- succesfactoren om beter te slapen
- slaaptips bij vroege, late, en nachtdienst

Deze sessie kan georganiseerd worden voor **kleine of grotere groepen (tot 250 WN)** en duurt **twee uur**. De sessie vindt plaats in het eigen bedrijf, of een andere locatie naar keuze. Voorafgaand aan de sessie voorziet de therapeut een telefonisch overleg om specifieke info

*"Ik heb al heel wat geprobeerd om van mijn slaapprobleem af te geraken, maar ik heb in de sessie toch enkele concrete nieuwe tips meegekregen die ik zeker ga toepassen: het scherm van mijn wekker draai ik bijvoorbeeld al zeker van mij weg"*

Rik, arbeider bij Mondi Poperinge na de éénmalige sessie 'Slapen en shiftwerk'.

over het shiftsysteem en de werkomgeving op te vragen en praktisch af te stemmen. De therapeut kan ook een gedetailleerd programma van de sessie aanleveren, evenals een wervende tekst ter aankondiging van de sessie. Om alle shiftwerkers te bereiken, kan de sessie ook voor elke dienst apart ingericht worden, of plaatsvinden in het kader van een themadag, familiedag .... Formule 1 kan ook als openingssessie van Formule 2: 'slaaptraining select' gelden of als kennismakingsformule met het oog op het aanbieden van Formule 3 'slaaptraining pro'.

### Formule 2: Slaaptraining 'select'

**Echte, maar laagdrempelige slaaptraining;** gespreid over vier sessies. Alle werknemers in shiftwerk komen in aanmerking voor dit trainingsprogramma.

Het programma gaat in op elk van de vier elementen uit 'de vicieuze cirkel van het slecht slapen'. Het start met de sessie uit formule 1 die vooral stilstaat bij de ervaring van het slecht slapen. Het vult deze sessie vervolgens aan met drie extra trainingen:

- Training 1 over slaapedrag. Met technieken om slaapgewoontes te monitoren (slaapdagboek) en te veranderen (oa. tijdelijke slaapdeprivatie en stimuluscontrole).
- Training 2 over gedachten en attitudes omtrent slaap. Met manieren om het cognitieve aspect van slaapproblemen aan te pakken.
- Training 3 over spanning en ontspanning. Met aandachts- en relaxatieoefeningen.



Dit programma kan georganiseerd worden voor kleine of grotere groepen (tot 250 WN). De **vier sessies** duren elk **twee uur**. De sessies worden best gespreid **over een periode van ongeveer 3 maanden**. Ook medewerkers zonder speciale motivatie of specifieke slaapproblemen zijn gebaat bij deze training.

### Formule 3: Slaaptraining 'pro'

'**Klassieke**', **intensieve slaaptraining** voor medewerkers die last hebben van slapeloosheid en gemotiveerd zijn om hun slaapprobleem aan te pakken.

Het programma is gebaseerd op cognitieve gedragstherapie en werkt op zowel foute slaapgewoonten, spanning, slaapremmende gedachten als slapeloosheid. In vergelijking met formule 2 vertrekt deze training meer vanuit de individuele slaapproblematiek, wordt meer aandacht besteed aan het aanleren van oefeningen en krijgt preventie en correctie van terugval een voornamere plaats in het programma.

Dit programma duurt **6 tot 8 weken** en bestaat uit **zes sessies van twee uur**. Het begeleidt medewerkers in **kleine groepen (8-12 personen)**. Ook deze sessies kunnen plaatsvinden in het eigen bedrijf, of een andere locatie naar keuze; ze vergen zeker een stille en afgesloten ruimte. Vooraf kan in overleg met de therapeut bepaald worden hoe medewerkers voor het programma gerekruteerd en gescreend worden.

*"Je slaapkwaliteit verbeteren is voor alle medewerkers relevant, maar natuurlijk speelt de problematiek het meest voor medewerkers in ploegenwerk."*

*Via slaapadvies en slaaptraining kunnen we het ploegenwerk makkelijker verteerbaar maken."*

Katleen Janssen, HR Manager  
Amcor Halen

### Praktisch:

- prijsindicatie: va. 500 euro/sessie (excl. btw)
  - subsidieerbaar door sector: zie [www.fetra.be/fbz](http://www.fetra.be/fbz) voor de aanvraagprocedure
- aanbieders:
  - Britt Vande Mergel; kinesiste, slaapconsulent, en relaxatietherapeute; [www.brittvandemergel.be](http://www.brittvandemergel.be); 0496/84 56 96
  - Huis Midori - Annelies Smolders; psychologe, slaapadviseur en -trainer; [www.huismidori.be](http://www.huismidori.be); 0495/25 02 66

In het kader van het ESF-project werkte de sector met beide voorgestelde therapeuten samen om de formules uit te werken en te testen bij bedrijven uit de sector.

De verschillende aanbieders leggen uiteraard elk eigen accenten (relaxatie, lichttherapie) en kunnen op vraag ook extra diensten leveren (oa. aanvullende documentatie, individuele follow-up, doorverwijzing naar slaapklinieken, optimaliseren werkomgeving...).

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*



## Campagne 'Dit maak ik!'

U bent fier op uw bedrijf, trots op het product dat u maakt, en vindt voldoening in uw job. Soms halen arbeiders in de productie echter slechts weinig drive uit wat ze maken. Openbedrijvendagen waarop ze hun werk en expertise kunnen laten zien aan familieleden en vrienden bewijzen dat, mits een zetje, de (beroeps)trots en intrinsieke motivatie van medewerkers een hoge vlucht kunnen nemen.

Ook kleinschaligere initiatieven kunnen de zichtbaarheid van hun werk en expertise in de thuisomgeving en vriendenkring echter verhogen en zo de trots en motivatie van medewerkers aanzwengelen. Door uw medewerkers te trakteren op zelfgemaakte producten, geeft u blijk van waardering, en reikt u hen een gelegenheid aan om uit te pakken met de woorden 'Dit maak ik!'.



Onder de noemer van een 'Dit maak ik!'-campagne bundelden we enkele voorbeelden uit de sector die u op het spoor zetten om zelf ook een dergelijk initiatief te nemen.

### Suggestie 1: Koop de producten waarvoor u de verpakking levert als presentje voor uw medewerkers

Bruggeman en Desouter BDMO pleziert sinds jaar en dag geregeld zijn medewerkers met producten waarvoor ze zelf de verpakking maken. CEO Geert Casselman: "Wij produceren onder meer doosjes voor multimedia-producten en verpakkingen voor chocolade en pralines. Met dergelijke geschenken doe ik mijn medewerkers drie keer plezier: ze waarderen de attentie, hebben genot van de inhoud en zijn trots als ze kunnen zeggen dat het doosje waarin het steekt hun werk is." Tom Du Caju, eigenaar van Du Caju Printing bevestigt de analyse van Geert Casselman: "Ook wij trakteren onze medewerkers af en toe op producten die we aankopen bij onze klanten. Het levert een geschenk met een verhaal voor de medewerker, en vaak tegen een extra gunstig tarief. Meestal kiezen we voor producten met een sterk merk, omdat die meer impact hebben. Als het kiezen tussen klanten en producten gevoelig ligt, kan een beurtrol soelaas brengen."

### Suggestie 2: Trakteer uw medewerkers op een gadget dat u zelf produceert

Onze sector en het productieapparaat dat we ter beschikking hebben, lenen er zich vaak uitstekend toe om zelf een gadget te ontwerpen en te produceren waarop u de werknemers kan trakteren. Via het gadget kan u hen belonen voor een speciale gelegenheid of een knappe prestatie of hen gewoon verrassen met een leuke attentie. Maar bovenal reikt u hen een product aan dat illustreert wat ze doen, voor welke bewerkingen ze instaan, waar hun expertise zit. Door hen een fysiek product mee te geven dat ze thuis uitpakken, geven aan hun kinderen, dat ze misschien een plaats geven in de woonkamer, geef je hen aanleidingen

*"Ja, het zijn kleine extra's, maar het blijft wel hangen. De vouwauto die we ooit kregen, heb ik nog steeds."*

Jacques, stanser bij SK Turnhout.

om in hun gezins-, familie- en vriendenkring te vertellen wat hun werk inhoudt, er erkenning voor te krijgen en er trots op te zijn. Zo laat u als werkgever niet enkel zien dat u hun werk waardeert, maar creëert u ook de kans dat ze elders nog meer appreciatie krijgen, en fier worden op hun bedrijf en hun job.



Zowel Vangenechten-Biermans als Smurfit Kappa Turnhout beproefden in het verleden reeds deze formule. Johan Korsten (HR Manager Vangenechten-Biermans): “We gaven onze medewerkers al meermaals een gadget dat ze zelf ontworpen en geproduceerd hadden: ik herinner me nog een puzzel, en recenter ook een kaartspel. Het zijn prima attenties, en bovendien kan je via de beelden en bedrukking ook nog een inhoudelijke boodschap meegeven.” Bij SK Turnhout trakteerden ze de medewerkers al regelmatig op extraatjes die vooral bij de kinderen in de smaak vallen. Harry Kerkhofs (HR Manager SK Turnhout): “Bij het kerstpakket voor de medewerkers voegen we vaak een vouw- en kleurplaat toe. Ooit ontwierpen we zelfs een vorm die ze tot een auto konden vouwen.” De mogelijkheden zijn echter schier eindeloos: van een kwartet dat in de broekzak past tot een luster voor de woonkamer.

*“Het kaartspel dat we onze medewerkers cadeau gaven, paste ook in een campagne rond veiligheid. Op de kaarten prijken veiligheidspictogrammen. Zo vingen we twee vliegen in één klap.”*

Johan Korsten, HR Manager  
Vangenechten-Biermans.

Ook wat de aanleiding betreft, kan je alle kanten uit: een familiedag, de verjaardag van de firma, een lange periode zonder arbeidsongeval, sinterklaas of het genoemde kerstpakket. Als regel geldt dat de beste aanleidingen deze zijn waar medewerkers niet bij voorbaat een materieel extraatje aan koppelen.



Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
*femke.cornelissen@fetra.be*  
02 340 66 37

