



WERKEN AAN WERKBAAR WERK

zoals het is bij... **MEUBAR nv**

De firma Meubar is gevestigd te Aartrijke en gespecialiseerd in industriële fabricatie van meubelen met de medewerking van 142 werknemers. In juni 2014 werd, in het kader van het intersectorale project rond werkbaarheid WATCH (**WorkAbility in Textiel, Confectie en Houtsectoren**) de werkgever bevroegd over welke initiatieven er al genomen worden met betrekking tot 'werkbaar werk'. Maar ook de werknemers werden bevroegd, via diepte-interviews bij een zo divers mogelijke groep, waarbij ongeveer 20% van de werknemers aan bod kwam. Er werd hiervoor nauw samengewerkt met de leden van het CPBW. Zowel de werkgever als de werknemers kijken nu positief terug op deze bevraging. Hieruit werden namelijk verschillende knelpunten gedetecteerd. En de komende maanden zal hieraan speciale aandacht besteed worden.

Benny is vakbondsvertegenwoordiger bij Meubar.

Voor hem is 'Werkbaar Werk' haalbaar werk: tevreden zijn over je werk, werk dat niet teveel stress oplevert, en het moet ook fysiek haalbaar zijn. En net hiervoor zijn reeds concrete inspanningen geleverd. Zo werden bepaalde productielijnen verhoogd om de rug te ontlasten, bepaalde meubelonderdelen worden nu anders gefabriceerd, waardoor ze lichter zijn en er werden temperatuurmetingen uitgevoerd aan de laadkade. Hiervoor werd dan een vest voorzien om zich voldoende te kunnen beschermen tegen de koude.

Benny vindt ook de werk-privé balans zeer belangrijk. Hoewel bij Meubar het collectief verlot grotendeels vastgelegd is, er is toch flexibiliteit mogelijk. Zo kan er binnen de ploegen in onderling overleg vrij gewisseld

worden, deeltijds werken of ouderschapsverlof kunnen, na aanvraag, ingepast worden, en er is ook steeds de mogelijkheid om (onbetaald) omstandigheidsverlof te nemen. De dagploeg is bovendien goed te combineren met het privéleven en op vrijdag stopt de productie wat vroeger. Er wordt ook wel eens een uitzondering gemaakt voor specifieke aanvragen rond flexibele uren of om op bepaalde dagen later te mogen beginnen om voldoende tijd te hebben om de kinderen naar de opvang te kunnen brengen”.

De fysieke werkomstandigheden blijven echter nog een heikel punt, vooral m.b.t. de werktemperatuur. In de winter kan het extreem koud zijn, in de zomer dan weer te warm. Daarom wordt de mogelijkheid bekeken om warme dranken te voorzien (in de winter) en koude dranken ter verfrissing, in de zomer.

Ook het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen kan beter. Daarom zal bekeken worden hoe de werknemers nog beter gesensibiliseerd kunnen worden om de persoonlijke beschermingsmiddelen ook effectief te gebruiken. Een affichecampagne zou dit kunnen ondersteunen.

Bart is personeelsverantwoordelijke en Filip productieverantwoordelijke en preventieadviseur

bij Meubar. Zij zijn er zich terdege van bewust dat er nog werk aan de winkel is. ‘Werkbaar Werk’ betekent volgens hen dat de verwachtingen van, en binnen, elke job voor iedereen eenduidig zijn. Daarom werden vorig jaar voor de verschillende (arbeiders)functies functie- en competentieprofielen uitgeschreven. Zo weten nieuwkomers precies wat ze kunnen verwachten binnen hun job, maar ook de leidinggevenden en peters/meters weten exact waarvoor de nieuwkomers verder intern opgeleid moeten worden. Hiervoor wordt voor de opleiders, begeleiders en leidinggevenden een opleiding ‘train-the-trainer’ voorzien.

Bij Meubar betekent ‘Werkbaar Werk’ ook dat de werknemers zo lang als mogelijk en gelukkig aan het werk blijven. Meubar zal daarom alert blijven en de arbeidsomstandigheden verder verbeteren, met aandacht voor een motiverende jobinhoud, voldoende opleiding en leermogelijkheden en passende ergonomische omstandigheden om het werk fysiek haalbaar te houden.





zoals het is bij Bonar nv

Textielonderneming Bonar met vestigingen in Zele en Lokeren, is een onderdeel van de wereldwijd opererende Low & Bonar Group. Bonar ontwikkelt en produceert technisch textiel voor wegen- en waterwerken, land- en tuinbouw, de bouwsector en industriële toepassingen.

Eén van de knooppunten voor 'werkbaar werk' is de omgang van de leidinggevende met (en de opvolging van) zijn/haar medewerkers. De rol van de leidinggevende en de verwachtingen van de medewerkers zijn danig geëvolueerd. Effectief leiderschap vandaag is minder gebaseerd op de hiërarchische positie en meer op persoonlijke kenmerken. Wie de competenties van de medewerkers maximaal kan valoriseren, haalt de beste resultaten. Bonar zette daarom al de eerste stappen om werknemers met een 'onconventioneel' profiel in te zetten als meestergast in de productie.

HR-consultant Joke en meestergast in opleiding Matthias getuigen over hun prille ervaringen.


Joke: 'Talent Management is niet nieuw, maar wordt nog te vaak gezien als het hebben van 'high potential'-programma's voor de witte raven onder ons. We vergeten soms dat het eigenlijk gaat over het optimaal benutten van de talenten van al onze medewerkers met als uiteindelijk doel 'de juiste man/vrouw op de juiste plaats' te hebben. Een (technische) expert met een jarenlange ervaring is niet per definitie een uitgelezen leidersfiguur. Om succesvol te zijn en te blijven moeten we alert zijn voor het 'Peter Principle' en in de selectieprocedure de juiste criteria handhaven. De rol van de meestergast wordt er vooral één van coach of people manager. In onze assessments voor de selectie van meestergasten ligt de focus dus ook grotendeels op leidinggevende kwaliteiten en minder op technische kennis en kunde.'

Matthias: 'Ik heb een diploma Politieke en Sociale Wetenschappen en ben sinds december 2014 in opleiding tot meestergast. In mijn ploeg in de afdeling 'constructievezels' werken een 8-tal procesoperatoren. Ik werkte tijdens mijn studies al op uitzendbasis in de afdeling. Zo had ik al enige terreinervaring vooraleer ik mij kandidaat stelde voor de vacature van meestergast. Bij aanvang vonden meerdere medewerkers het vreemd dat ik als 'jonge snaak' met slechts 1 jaar ervaring als procesoperator de leiding kreeg. Maar al vlug merkte men dat de functie van

meestergast veelomvattend is: veel PC-werk, plannen op langere termijn, het overzicht bewaren, het dagelijkse werk organiseren en in alle situaties alert en correct optreden. Taken die ik goed aankan en niet altijd op het lijf geschreven zijn van bv. een technisch expert. Let wel, als niet-technicus is het wel van groot belang dat je het vertrouwen en de steun geniet van iemand die wel zeer technisch onderlegd is. Het komt er voor mij op aan om alle medewerkers in mijn team naar waarde te schatten en hen aan te spreken op hun competenties. Zo streef ik ernaar om de jarenlange ervaring bij mijn medewerkers meer te benutten en om op termijn een solide teamcultuur te creëren.'

Joke: 'Dat is één van de finale doelstellingen van ons project. Een leider vandaag moet geen super man/vrouw (meer) zijn die alle problemen zelf oplost en met alle verbeteringsideeën komt aandraven. Neen, veranderingen moeten van op de vloer komen en de meestergast moet ervoor zorgen dat de problemen die zich voordoen opgelost geraken. Vroeger waren leidinggevenden te snel geneigd om de werkproblemen van hun medewerkers uit handen te nemen. Nu vragen we ze te coachen in de zoektocht naar een oplossing dan wel zelf een oplossing aan te reiken. Let op, dit is een proces, waarin ook momenten van opleiding en coaching van de leidinggevenden vervat zitten. Gelukkig krijgen wij de kans van de top om hierin stelselmatig te groeien.'

Joke en Matthias: 'Dit kan maar slagen als de meestergast inderdaad de juiste omgangsstijl weet te vinden. Authenticiteit, aandachtig luisteren, overleggen, feedback geven, respect tonen, geduld opbrengen, iedereen eerlijk en consequent behandelen zijn enkele essentiële vaardigheden. Dus de klemtoon wat meer verschuiven van pure productiegerelateerde aspecten naar mensgerelateerde aspecten. Een andere belangrijke voorwaarde is het goed aflijnen van de verantwoordelijkheden van de operatoren en van de meestergast. En uiteraard moet een meestergast in deze nieuwe context nog altijd voldoende affiniteit hebben met de productie. Hij/zij moet de nodige tijd krijgen om praktijkervaring op te doen in het productieproces. Als je uit het niets als meestergast in een afdeling wordt gegooid, dan lukt het ook niet.'





zoals het is bij Symo nv

Symo nv is gevestigd te Brugge en ontwikkelt, fabriceert, importeert en verdeelt parasols voor welomschreven doelgroepen, met specifieke functionele en/of esthetische eisen. Er werken 13 werknemers. Bij Symo streeft men klantentevredenheid, innovatie, kwaliteit, permanent verbeteren van producten en processen en rendabiliteit na.

Om de personeelstevredenheid te optimaliseren werd er in het voorjaar 2015 een personeelstevredenheidsbevraging uitgevoerd door het consultantbureau 4BetterResultsBVBA. Personeelsverantwoordelijke Stephanie had vooraf de site van werkbaar werk (www.werkbaarwerk.be) geconsulteerd maar vond de beschikbare tools veel te academisch en dus niet dadelijk bruikbaar. Vandaar de keuze voor het extern bureau. Het consultantbedrijf heeft een eigen vragenlijst ontwikkeld met 113 vragen over verschillende thema's waaronder: balans werk-privé, jobinhoud, relatie met leidinggevende, arbeidsomstandigheden, carrièremogelijkheden, leermogelijkheden, ... Een voorstelling van 1u door de consultant voor alle medewerkers over het hoe, waarom, wanneer en de opzet van de bevraging maakte dat iedereen ingelicht werd op hetzelfde ogenblik.

Het invullen van de vragenlijst vroeg wel veel tijd en de vragen waren niet eenvoudig geformuleerd. Sommige vragen moesten beantwoord worden op tevredenheid en vervolgens op belangrijkheid en dit op een schaal van 0-10, bij andere vragen kon je het eens of oneens zijn. Er werden tot slot 4 open vragen gesteld. De lijsten werden anoniem ingevuld en rechtstreeks teruggestuurd naar het bureau. 92% van de werknemers hebben meegewerkt. De resultaten werden besproken met de zaakvoerder die er een aantal actiepunten uit kon afleiden. Alle resultaten werden vervolgens aan iedereen voorgesteld en de actiepunten toegelicht.

Personeelsverantwoordelijke Stephanie en productiemedewerkster Sylvie getuigen over hun ervaringen.

Stephanie is tevreden over de medewerking en het resultaat. Voor haar is alles vlot verlopen en bood de vragenlijst voldoende mogelijkheid om die zaken aan te duiden waar er problemen zijn. Ze is ook tevreden over het anonieme en schriftelijk karakter want dit maakt dat 'het sociaal wenselijk' antwoorden voor een groot deel omzeild werd. De 4 open vragen werden door de meesten open gelaten wat voor haar een gemiste kans is want door deze vragen was er de mogelijkheid om een aantal dingen te verduidelijken en/of concreet te omschrijven. Door deze enquête is er volgens haar een aanzet gegeven om verbeterpunten aan te grijpen.

Sylvie, productiemedewerkster, gaf aan dat er na de introductievoorstelling een gevoel van angst aanwezig was. Angst voor het onbekende, welk soort vragen, wat gaat er gebeuren met de resultaten. Ze heeft de vragenlijst op verschillende momenten ingevuld, wat dus veel tijd vroeg, omdat er veel vragen waren, de vragen moeilijk opgesteld waren en je de antwoorden goed moest overdenken. Ze had geen specifieke verwachtingen maar was er zeker van dat er door de enquête iets zou veranderen. Ze houdt er toch een positief gevoel aan over. Het angstgevoel is verschoven naar een verwachting namelijk wachten tot er iets gaat gebeuren, wachten op het verwezenlijken van de actiepunten. In het najaar staan er reeds dingen op de agenda; Dus dat komt zeker goed.

Volgens Stephanie staan er al enkele concrete actiepunten op de agenda. Zo zou er in september/oktober 2015 een strategische workshop georganiseerd worden waar iedereen vrijblijvend zijn mening kan geven over de te volgen richting van het bedrijf. Er zullen ook wekelijks overlegvergaderingen georganiseerd worden met productie- en administratieafdeling om korter op de bal te kunnen spelen. Regelmatig zullen er ook individuele gesprekken worden gehouden tussen werknemer en directie om de communicatie tussen beide partijen te vergemakkelijken. Er wordt ook benadrukt dat het bedrijf het volgen van opleidingen, voor zover het een meerwaarde is voor de job, positief benadrukt. Zo staat er een project rond hef- en tiltechnieken op het programma.

Bij de evaluatie van het project blijkt dat 'werkbaar werk bij Symo' als zodanig nog niet gedefinieerd is. Stephanie zal daar zeker over nadenken want ze zou de vragenlijst binnen enkele jaren opnieuw willen laten invullen. Om de resultaten dan makkelijker te kunnen vergelijken zou een definitie wel handig zijn.





WERKEN AAN WERKBAAR WERK

Zoals het is bij ... HALUX NV

Halux NV is het productiebedrijf van Van Hoecke NV, een Belgische onderneming die tot de top behoort van toeleveranciers in de meubelindustrie. De firma Van Hoecke NV werd onlangs gelauwerd als Factory of the Future 2016. Een erkenning die ze kregen van de federaties Agoria en Fedustria.

In de ondernemingsvisie van Van Hoecke NV staat de persoonlijke groei van de medewerker centraal. Zo kan de onderneming enkel verder ontwikkeld worden en de continuïteit gegarandeerd worden, als ze zelfdragend wordt en door zelfverantwoording van elke medewerker. De medewerkers werken in een uitdagende omgeving, waarbij verantwoordelijkheidszin en initiatief positief ondersteund worden. Teams en medewerkers bepalen zelf de ontwikkeldoelen (technisch en sociaal) en stellen processen continu in vraag, ter verbetering van de onderneming. Een sterke ontwikkeling van de werknemers begint bij een goede opleiding en het aanbieden van leerkanalen, één van de pijlers van werkbaar werk.

Andy Neiryck, teamleider productie, vertelt hoe nieuwe werknemers opgevangen worden en verder kunnen doorgroeien in de firma. "Nieuwe medewerkers worden toegewezen aan een AanSpreekPunt Opleiding (nvdr: verder afgekort als ASP). Deze collega's staan centraal in hun begeleiding", vertelt Andy. "Zij zorgen onmiddellijk voor een eerste kennismaking met de firma, geven een rondleiding, maken hen wegwijs en stellen hen voor aan collega's."

"Vervolgens leren deze ASP's hen de verschillende taken op de werkposten aan. De taken worden geleidelijk aan aangeleerd, iedereen krijgt de tijd en ruimte om hierin te groeien." Per productielijn zijn er zes werkposten waartussen geroteerd wordt. "Iedere twee uur wordt er gewisseld van werkpost. Dit is niet alleen belangrijk uit ergonomisch standpunt, maar zo kan men ook ervaringen uitwisselen en van elkaar leren."

Binnen de twee weken krijgen nieuwe medewerkers ook een halve dag productopleiding van de interne producttrainer. Hij geeft een overzicht van alle producten, die relevant zijn voor productiemedewerkers, zodat ze een goed beeld hebben van de producten waarmee men dagelijks werkt.

Na een maand krijgt iedere medewerker een evaluatiegesprek met de teamleider en de lijncoördinator. Dan wordt bekeken welke stappen er nog genomen moeten worden om de werknemer verder te begeleiden en ondersteunen.

"Vandaag trachten we op regelmatige basis interne doorgroeimogelijkheden te creëren. We hangen de vacatures hiervoor uit aan onze informatieborden. Als medewerkers interesse hebben, kunnen ze zich kandidaat stellen. Met iedere kandidaat hebben we vervolgens een gesprek en nadien krijgt iedereen feedback. Wanneer een collega op deze manier doorgroeit naar een nieuwe werkpost, zal deze - net als een nieuwe medewerker - onder de hoede genomen worden door een ASP Opleiding. Het opleidingstraject is in dat geval minder omvangrijk, omdat heel wat basiszaken al gekend zijn."

Toch zijn het niet enkel de nieuwe collega's of de medewerkers die veranderen van functie, die opleiding krijgen. Regelmatig worden opleidingen gegeven door de interne producttrainer, bvb bij product vernieuwingen of ter opfrissing. Ook de interne 'specialist continu verbeteren' voorziet systematisch opleidingen voor alle productiemedewerkers rond onder andere kwaliteit, 5S.... Daarnaast worden ook workshops rond bepaalde thema's georganiseerd, bvb op vlak van persoonlijke vaardigheden, teamwerk....

"Bij al deze opleidingsinitiatieven streven we er naar om onze medewerkers de juiste informatie en inzichten te verschaffen, zodat zij in staat zijn om op een vlotte wijze hun opdrachten tot een goed einde te brengen en problemen (binnen hun eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheidsdomein) zelf op te lossen."



Bedrijfscase



WERKEN AAN WERKBAAR WERK

zoals het is bij... Hilding Anders nv

Textielonderneming Hilding Anders, gevestigd in Zingem, is één van de belangrijkste fabrikanten van bedden, matrassen en boxsprings in België. Hilding Anders België maakt deel uit van de Zweedse groep Hilding Anders International, Europa's grootste fabrikant van slaapsystemen. In Zingem werken 200 medewerkers.

Voorkomen van rugklachten, veroorzaakt door veelvuldig heffen en tillen, is één van de aandachtspunten inzake werkbaar werk in meerdere textielbedrijven. Hilding Anders maakt er een prioriteit van...

HR-manager Martien Snoeck en magazijnmedewerker Geert Carbonez getuigen over hun acties en ervaringen.

Martien: 'Uit een welzijnsenquête uitgevoerd in samenwerking met onze Externe Dienst voor Preventie en Bescherming in 2015, kwam ergonomie als één van de belangrijkste werkbaarheidsknelpunten naar voren. Het probleem situeerde zich vooral in de expeditie afdeling, waar wij ook redelijk wat ziekteverzuim vaststelden. De magazijnmedewerkers dienen afgewerkte matrassen (soms volumineuze, zware boxsprings), bedbodems en -toebehoren op een economische wijze in vrachtwagens te laden. Wij hebben dat werk door een ergonomist laten analyseren d.m.v. een risicoanalyse van de diverse werkposten. Hieruit kwamen een aantal actiepunten naar voren. In eerste instantie hebben een 30-tal medewerkers een praktijkgerichte opleiding 'Heffen en tillen' gevolgd. Naast wat theoretische achtergrondinformatie lag de focus vooral op oefeningen (aangepaste werkwijzen, tiltechnieken, ...) op de werkpost zelf.'

Geert: 'De opleiding was zeer praktisch en verrijkend. Ik pas inmiddels de aangeleerde tiltechnieken (kleine aanpassingen t.o.v. mijn vroegere werkmethodes) vrij consequent toe, zelfs ook thuis. Ik ondervind hierdoor dat ik 's avonds minder vermoeid ben en minder last heb van mijn onderrug. Dit is zeker een aanrader, ook voor jongere collega's. Je rug moet immers een leven lang mee gaan, nietwaar?'



Martien: 'Wij zijn net ook gestart met tests met een elastisch 'rugharnas'. Dit hulpmiddel ondersteunt de rug en brengt na een til- of hefbeweging de rug terug in de houding zoals die hoort te zijn. Wij willen nagaan of een harnas een ergonomische meerwaarde kan bieden.'

Geert: 'Na de eerste testdag had ik lichte pijn in de onderrug, misschien te wijten aan het belasten van andere spiergroepen of aan het nog niet aangepast zijn van het harnas. Ook de drie andere collega's/testpersonen hadden gelijkaardige klachten. We doen de test verder en zullen daarna onze bevindingen terugkoppelen met de leverancier. Pas dan beslissen wij of dit harnas zal ingezet worden.'

Martien: 'Voor de ergonomische acties werken wij heel nauw samen met de betrokken medewerkers. Alles wordt ook doorgepraat en geëvalueerd in het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. De medewerkers moeten achter de initiatieven staan en overtuigd zijn van (het belang van) rugsparende technieken, hulpmiddelen, ...'

Geert: 'Die overtuiging is duidelijk aan het groeien. Weet je, als ancien met 30 jaar ervaring in het bedrijf, spreek ik ook regelmatig jongere collega's aan op hun foute manier van heffen en tillen. Zij moeten nu al de juiste technieken toepassen om latere rugproblemen te voorkomen.'

Martien: 'Met kleine stapjes en ingrepen trachten wij zo ergonomische knelpunten aan te pakken en de jobs meer werkbaar te maken. Naast de genoemde acties hebben we ook een orderpicker in bestelling die hoger kan heffen dan onze huidige apparatuur. Dit zal het bukken voor een groot gedeelte overbodig maken en het tillen van de producten vergemakkelijken. En we gaan nog een stap verder : Sales en R&D overleggen met klanten of en hoe wij matrassen en toebehoren lichter en

makkelijker verhandelbaar kunnen maken. Of, hoe wij van ergonomie een ruimer beleidsthema willen maken'.

Dit project is als **bedrijfsproject 'Werkbaar werk'** ingediend in het kader van de CAO 'Textiel'. Bij indiening van een project 'Werkbaar werk' ontvangt u **een financiële tegemoetkoming van maximum 0,10% van de loonmassa van de arbeiders van uw bedrijf** (referteperiode 01/07/2015 t/m 30/06/2016). Binnen de lopende CAO-periode kan u nog een project **indienen tot uiterlijk 31 december 2016**.

Voor info, advies en begeleiding, contacteer: marjan.fockedey@cobot.be – michel.annaert@cobot.be – 09 222 26 14



WERKEN AAN WERKBAAR WERK

Zoals het is bij ... ALSICO

ALSICO is producent van professionele werk- en veiligheidskledij, waaronder gespecialiseerde High Tech Workwear, gebruikt in clean rooms en ziekenhuizen.

De hoofdzetel van ALSICO is gevestigd in Ronse, maar de onderneming opereert worldwide. Meer dan 7.000 medewerkers in meer dan 20 vestigingen verspreid over de hele wereld, produceren wekelijks ongeveer 350.000 werkpakken.



Voor ondernemingen zoals ALSICO zijn een kwalitatief hoogstaand productengamma, innovatie, partnerschappen en een uitgekiende beheersing van de supply chain de sleutels voor succes. Zoals geldt voor alle wereldspelers is duurzaamheid vandaag niet meer weg te denken uit het bedrijfsbeleid. ALSICO kiest voor hernieuwbare grondstoffen, beperking van het waterverbruik en CO2 en doorgedreven recyclageprocessen. Duurzaamheid heeft in de onderneming ook een belangrijke sociale insteek.

Zo is voor ALSICO duidelijk dat de communicatie en de omgang met de eigen medewerkers bepalend zijn

voor de kracht en de continuïteit van de onderneming. De bedrijfsleiding stelt een eigen stijl van leidinggeven voorop, waarmee ze duidelijk afstand neemt van de oubollige bazigheid die in moderne bedrijven inderdaad volledig achterhaald is. Een inspirerende en voorbeeldige visie. Een aanpak die de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers gevoelig opkrikt. Sleutels voor meer werkbaar werk in de betekenis van: met meer goesting werken en meer energie en voldoening halen uit het werk.

Enkele illustraties van de leiderschaps- en communicatieswitch van 'baas' naar 'coach'.

De baas

Begint zijn zinnen met 'Ik'
Beveelt
Moet het hebben van autoriteit
Dreigt
Weet hoe alles in zijn werk gaat
Schakelt werknemers in de productie in
Zoekt de schuldige als er een probleem is
Neemt leiding
Go !

De coach

Spreekt over 'wij'
Vraagt
Hangt af van goodwill
Enthousiasmeert
Toont hoe het werk moet worden gedaan
Ontwikkelt de competenties van werknemers
Werkt aan een oplossing als er een probleem is
Geeft leiding
Let's Go !

Bron en basis: Alex Lievens, Product Manager bij ALSICO, spreker op het jubileumseminar van MoTIV, het ModeTechnologisch innovatieplatform Vlaanderen te Gent op 24 mei 2016 (www.motivflanders.be)

NUTTIG OM WETEN

Als textielbedrijf kan u een project 'Werkbaar werk' indienen in het kader van de CAO 'Textiel'. Hiertegenover staat een financiële tegemoetkoming van maximum 0,10% van de loonmassa van de arbeiders van uw bedrijf (referteperiode 01/07/2015 t/m 30/06/2016).

Binnen de lopende CAO-periode kan u nog een project indienen tot uiterlijk 31 december 2016.

Voor info, advies en begeleiding, contacteer: marjan.fockedey@cobot.be - michel.annaert@cobot.be - 09 222 26 14

Michel Annaert
Senior adviseur Cobot-Bedienden vzw
Opleidingscentrum voor de textielsector
Poortakkerstraat 92
9051 Sint.-Denijs-Westrem
Tel. 09 222 26 14
Fax 09 222 02 58
E-mail: michel.annaert@cobot.be
Website: <http://www.cobot.be>

Bedrijfscase



WERKEN AAN WERKBAAR WERK

zoals het is bij... Bekintex NV

Bekaert-dochter Bekintex NV (*), gevestigd in Wetteren is gespecialiseerd in de productie van metaalvezelgarens en hoogtechnologisch textiel op basis van deze metaalvezels. Toepassingen zitten vooral in elektrisch geleidend en hittebestendig textiel dat zich kenmerkt door hoge duurzaamheid. De automobiellindustrie duwt vooral de groei van Bekintex en leidt tot gerichte aanpak in de productie: innovatieve complexe producten met strenge kwaliteitseisen gecombineerd met een hoge graad van flexibiliteit.

Meer verantwoordelijkheid en autonomie geven aan álle medewerkers om hen energiek en betrokken aan de slag te houden. Dat is één van de pistes die Bekintex NV exploreert om haar groeiscenario waar te maken... Het concept 'Innovatieve Arbeidsorganisatie' (IAO) biedt hiertoe een goede leidraad (**).

Plant Manager Filip Lanckmans en HR Officer Inge Republieke getuigen over hun acties en eerste ervaringen.



Inge: 'We zijn al een tiental jaren bezig met o.m. competentiematrices en flexibele uurroosters. Open communicatie, inspraak, een goede samenwerking met de vakbondsafgevaardigden zijn bij ons quasi vanzelfsprekend. De context en de voedingsbodem om verdere stappen te zetten richting IAO zijn voldoende aanwezig. Vanaf dit jaar zijn wij er gestructureerd en intensief mee bezig'.

Filip: 'Een onderhoud in het najaar 2016 met een topkaderlid uit de Bekaert Group, waartoe wij

behoren, gaf de definitieve doorslag. In het voorjaar 2017 heb ik een 5-daagse opleiding 'Anders en beter organiseren' gevolgd. Consultants van Flanders Synergy hebben op een boeiende en pragmatische wijze uitgelegd wat IAO voor onze onderneming kan betekenen en hoe wij de omslag naar IAO kunnen maken. Elke sessie ging door in een onderneming die al met IAO actief was, wat sterk bevorderend was voor de vertaalslag naar de praktijk. Ik ben inmiddels een 'believer' geworden van IAO en wil het concept stelselmatig implementeren. Normaal doet u er 3 à 4 jaar over om de switch te maken. Aangezien wij een kleinere onderneming zijn met een honderdtal medewerkers en wij in het verleden al richting IAO waren opgeschoven, denken wij dit binnen dit tijdsbestek te kunnen realiseren.'

Inge: 'Eén productieteam is inmiddels al quasi volledig zelfsturend. Het team plant maximaal autonoom de werkzaamheden, neemt zelf beslissingen, ... Deze organisatievorm legt meer verantwoordelijkheid bij de operatoren. Ze krijgen een ruimer takenpakket met meer denkwerk en administratie (bv. zelf gegevens inbrengen in het ERP-systeem). Jongere medewerkers hebben dit meestal vlug onder de knie, voor onze 50/55-plussers vergt dit meer opleiding en begeleiding. Maar wij merken dat zij deze meer autonome manier van werken appreciëren en er zich goed bij voelen. Ik ben ervan overtuigd dat wij zo nog hechtere werkbetrokken teams zullen creëren.'

Filip: 'Onze eerste focus was/is het aanpassen van onze organisatiestructuur zodat er in de dagelijkse werking formeel veel ruimte komt voor autonomie, samenwerking en betrokkenheid. Dat geldt niet alleen voor de productie, maar ook voor verkoop, R&D, kwaliteit, proces, onderhoud en andere ondersteunende diensten. Dit realiseren is een werk van langere adem en vergt heel wat overleg. Iedereen moet eerst overtuigd raken dat anders organiseren kan en iedereen er op termijn voordeel uit haalt. En uiteraard moeten wij die organisatieswitch ook stelselmatig waarmaken. Een belangrijke (motivatie)factor is heel frequent korte feedback geven over bv. de outputresultaten versus de beoogde doelstellingen, ... Regelmatige communicatie is dé motor van het veranderingsproces.'



Voorbeelden van interactieve sessies met de medewerkers om het product van de klant beter te verstaan en hierdoor vanuit Bekintex zijde meer waarde te kunnen leveren voor de klant.

Inge: 'De teamleiders spelen hierin een cruciale rol. Al onze teamleiders zijn doorgegroeid uit de productie en worden vooral gekozen op basis van 'people skills'. Dat is belangrijk om hun rol als coach professioneel te kunnen opnemen. Zij moeten hun traditionele gezagsrol meer en meer los laten, het team laten werken en beslissen, informatie verstrekken, richting geven, ondersteunen, ... Dat is niet aan iedereen gegeven.'

Filip: 'Dit geldt ook voor mij en de andere kaderleden. Meer taken delegeren, voluit durven rekenen op uw medewerkers en hen absoluut vertrouwen schenken, is niet evident. Hierdoor krijg ik wel meer tijd vrij voor strategische taken, wat in een vlug wijzigende economische omgeving heel belangrijk is. Wij blijven dus zeker het IAO-pad verder verkennen en bewandelen. Als wij op dit pad nog ondersteuning kunnen krijgen vanuit Flanders Synergy, bv. via deelname aan een subsidieproject, zijn wij zeker kandidaat. Feedback kunnen krijgen vanuit een extern klankbord is voor dit transformatieproject beslist nuttig.'

(*) Bekaert (www.bekaert.com) is een wereldmarkt- en technologisch leider in staalraadtransformatie en deklaagtechnologieën. Door het continu creëren van toegevoegde waarde streven we ernaar de voorkeurleverancier voor staalraadproducten en – oplossingen te zijn voor onze klanten wereldwijd. Bekaert (Euronext Brussels: BEKB) is een globale onderneming die wereldwijd bijna 30 000 medewerkers telt, met hoofdzetel in België en een jaaromzet van € 4,4 miljard.



(**) Meer info op www.flanderssynergy.be en www.innovatiefaandeslag.be