

# Arbeid 4.0

in de voedingsindustrie

“Minder werkdruk?  
Slim organiseren is belangrijker  
dan zomaar digitaliseren.”

## WERKDRUK

Hefbomen  
voor verandering

---

## DIGITALISERING

Mens centraal  
bij Puratos Lummen

---

## LEREN EN GROEIEN

Investeren in mensen loont  
voor Kim's Chocolates

---

## ANDERS ORGANISEREN

Werkvloer zoekt oplossingen  
bij Brasserie Lefebvre

# Opleiding volgen? Wij betalen mee!



Wie kan opleidingen volgen?  
Welke opleidingen kan je volgen?  
Hoeveel mogen die kosten?  
Hoe vraag je een terugbetaling aan?



[alimento.be/mijnopleidingen](https://alimento.be/mijnopleidingen)

## Het Loopbaanfonds wil jou zien slagen.

Heb je nood aan opleiding of goesting om iets bij te leren?  
Met het Loopbaanfonds kan je via je werkgever of op eigen  
initiatief een cursus volgen en de kosten laten terugbetalen.

▲ L I M E N T O ●

## Hoofredactie

Lieve Ruelens

## Redactie

Betty Cortvriendt  
Wouter Devriese  
Lieve Ruelens

## Eindredactie

Evi Alens  
Wouter Devriese  
Alexandre Masuy  
Vanessa Mondelaers

## Coördinatie

Wouter Devriese  
Lieve Ruelens

## Vertaling

Betty Cortvriendt  
Valérie Vernimmen

## Fotografie

Sharon Debremaeker  
Noticed Agency

## Grafisch ontwerp en lay-out

Mona Habibzadeh

## Verantwoordelijke uitgever

Henk Dejonckheere  
algemeen directeur Alimento

## Met de welwillende medewerking van

Ezra Dessers – HIVA-KU Leuven  
Lieven Eeckelaert – Workitects  
Inge Arents – Flanders' FOOD  
Annick Bosseloir – Wagralim  
Stefaan Keyzer, Liesbeth Van  
Criekingen, Jos Gysemberg –  
Puratos  
Maxim Vanhoenacker –  
Vandenbulcke  
Céline Lefebvre – Brasserie  
Lefebvre  
Anja Pelgrims, Jurgem Beelen –  
Kim's Chocolates  
Nele Delvoye – VINTO

Het magazine 'Arbeid 4.0 in de  
voedingsindustrie' is een uitgave van:  
Alimento | IPV vzw  
Birminghamstraat 225, 1070 Anderlecht  
KBO: 0442.973.363  
RPM Brussel  
www.alimento.be  
communicatie@alimento.be

# EDITO

De afgelopen tien jaar nam de werkdruk in de voedingsindustrie gestaag toe, zo blijkt uit werkbaarheidsbevragingen. Hoewel de laatste meting enige verbetering laat zien, ervaart toch nog altijd bijna één op de drie medewerkers problemen door te veel druk op het werk.

Dit vraagt om onze aandacht. Een te hoge werkdruk kan leiden tot stress en burn-out. Het risico stijgt dat medewerkers elders werk gaan zoeken. Daarom gaven we het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA) de opdracht om deze trend én de jobs in de sector onder de loep te nemen. Het doel: strategieën vinden om voedingsbedrijven te ondersteunen bij veranderingen zoals digitalisering.

Dr. Ezra Dessers en zijn team gingen hiervoor aan de slag in de leerstoel 'Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie'. Geflankeerd door Workitects, het expertisecentrum rond arbeidsorganisatie.

De resultaten tonen dat voedingsbedrijven steeds sneller moeten schakelen en meer eisen op hun bord krijgen. Digitalisering helpt, maar betekent vaak ook nieuwe verantwoordelijkheden, meer taken en hogere kenniseisen voor de werkvloer. Vooral leidinggevenden en technici kunnen hierdoor extra onder druk komen te staan. Bovendien dreigt uitholling van sommige jobs in de productie als er niet slim wordt omgegaan met het veranderende takenpakket bij het introduceren van nieuwe technologie.

Aanpassingen aan de arbeidsorganisatie én bijscholing, ook van groepen die nu minder betrokken zijn bij alle veranderingen, komen naar voren als dé strategieën om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden.

Zo kunnen we de uitdagingen van Arbeid 4.0 ook zien als kansen. Om een inhaalbeweging te maken in de opleiding van risicogroepen. Om technici en leidinggevenden te ontlasten en hun medewerkers groeikansen te bieden. Om kortcyclisch werk te verminderen. Dit is de weg om technologie nog meer te laten renderen, ten gunste van de bedrijfsresultaten én de mensen.

Met het seminarie en deze brochure willen we de inzichten uit de leerstoel delen en voedingsbedrijven inspireren om met minder druk en meer kansen de toekomst tegemoet te gaan.

Voorzitters Raden van Bestuur Alimento | IPV vzw

## Anneleen Bettens

Social Affairs Director, Fevia

## Steve Rosseel

Voorzitter ACV Voeding en Diensten

# INHOUD

**10**

**ARBEID 4.0**

Tips voor verandering



**14**

**MENSGERICHT DIGITALISEREN**

People first bij Puratos  
Lummen



**4**

**ARBEID 4.0**

Welke hefboomen voor  
minder werkdruk?



**20**

**MENSGERICHT DIGITALISEREN**

Jobvoldoening dankzij  
technisch inzicht



**22**

**MENSGERICHT DIGITALISEREN**

Een hybride toekomst met Industrie 4.0



**24**

**ANDERS ORGANISEREN**

Werkvloer zoekt oplossingen bij Brasserie Lefebvre

**26**

**LEREN EN GROEIEN**

Sterke leercultuur loont bij Kim's Chocolates



**28**

**LEREN EN GROEIEN**

Groei kansen trekken personeel aan bij Kim's Chocolates



**30**

**LEREN EN GROEIEN**

Technostress voorkomen? Investeer in opleiding!



# Werkdruk in de voedingsindustrie: hefboomen voor verandering

Een onderzoeksteam van HIVA-KU Leuven onderzocht in een leerstoel hoe het werk in de sector is veranderd. We gingen op de koffie bij onderzoeksmanager dr. Ezra Dessers om te horen welke lessen we hieruit kunnen trekken: *“Bij het introduceren van technologie houden bedrijven nog te weinig rekening met de impact ervan op de jobs en de werkdruk”*.



## Ezra, jij stond aan het hoofd van de leerstoel Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie.

Dr. Ezra Dessers: “De insteek van de leerstoel was de toenemende werkdruk die medewerkers in de sector ervaren. We onderzochten de impact van digitalisering op het werk — vandaar de naam Arbeid 4.0. Maar we keken ook naar het bredere plaatje en de uitdagingen eigen aan de voedingssector.”

“Zo is er de tijdsdruk, omdat bederfbare producten een snelle verwerking, verpakking en distributie vereisen. De seizoensschommelingen in de vraag. De vele hygiëne- en kwaliteitscontroles, die grondig moeten gebeuren zonder de productie te vertragen. De strakke productieschema’s om precies op tijd aan de vraag van klanten te voldoen en de opslagkosten laag te houden. De concurrentie hijgt voortdurend in de nek, dus de lat ligt constant hoog. En de arbeidskrachte zet dit alles nog eens op scherp.”

**Er spelen dus verschillende factoren, en toch keken jullie vooral naar de impact van digitalisering. Je zou nochtans denken dat technologie het werk juist lichter maakt?**

“Dat denken veel bedrijven ook, maar dat is niet altijd zo. Zonder een doordachte aanpak kan het binnenbrengen van technologie allerlei neveneffecten op de werkvloer hebben. Het takenpakket verandert, waardoor medewerkers extra competenties moeten ontwikkelen. De productiviteit stijgt, dus er moet méér gebeuren. Automatisering kan leiden tot een gevoel van controleverlies. Jobs kunnen ook monotoner of minder uitdagend worden. Al deze facetten zijn rechtstreeks gekoppeld aan het risico op meer werkdruk.”

“Zonder een doordachte aanpak kan het binnenbrengen van technologie nadelige bijwerkingen op de werkvloer hebben.”

Dr. Ezra Dessers

## Arbeid 4.0 ... Wasmeda?

Arbeid 4.0 verwijst naar de impact van de digitale transformatie op het werk en de werkstructuren, naar analogie met Industrie 4.0. Deze vierde industriële revolutie kenmerkt zich door automatisering en het gebruik van kunstmatige intelligentie, robotica, big data en het Internet of Things (IoT).

Het doel van Arbeid 4.0? Flexibele en geoptimaliseerde productie- en werkprocessen waarin mens en technologie naadloos samenwerken. Dit opent de deur naar nieuwe mogelijkheden, maar brengt ook uitdagingen met zich mee, zoals de noodzaak aan nieuwe vaardigheden en het kunnen omgaan met snel veranderende werkomgevingen.

## Meer balans tussen eisen en middelen

**Werkdruk ontstaat wanneer er een onevenwicht is tussen wat er van medewerkers wordt verwacht en de middelen die ze krijgen om hieraan te voldoen.**

“We kijken inderdaad naar wat de taak vereist en welke mogelijkheden de medewerker heeft om hiermee om te gaan. De eisen van een job omvatten verschillende aspecten: fysieke belasting en complexiteit uiteraard, maar ook flexibiliteit en benodigde kennis.”

“Medewerkers kunnen op verschillende manieren proberen om meer controle te hebben over hun werk en werkomstandigheden. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat ze hun werktempo aanpassen, zelf de volgorde van de taken bepalen of hun werkuren flexibel kunnen invullen. Het evenwicht tussen wat de job vereist en de invloed die de medewerker daarop heeft, is doorslaggevend.”

“Natuurlijk is er ook een individuele component. Als mensen het gevoel hebben dat ze de nieuwe taakeisen aankunnen, dan hoeven die geen probleem te zijn. Maar is dat niet het geval, dan zullen ze meer werkdruk ervaren.”

**Sommige bedrijven zetten dan in op het versterken van de veerkracht van mensen. Is dat een goede strategie?**

“Dat helpt om ermee om te gaan, maar beter is natuurlijk om het probleem bij de wortel aan te pakken. Ons onderzoek wijst op twee belangrijke hefbomen om de balans te herstellen: de arbeidsorganisatie en het ontwikkelen van competenties.”

“Autonomie betekent niet vrijheid-blijheid; wel een kader bieden waarbinnen mensen zelf beslissingen kunnen nemen.”

Dr. Ezra Dessers

## Slim organiseren om werkdruk te verlagen

**Voor oplossingen kijken we dus beter verder dan het individu?**

“Technologie moet zorgen voor meer productiviteit, meer efficiëntie, meer kwaliteit ... in de veronderstelling dat medewerkers daar wel in zullen passen. Bij het binnenbrengen van technologie moet je je bewust zijn van de mogelijke gevolgen op de jobs en de werkdruk, en jezelf afvragen of het werk niet anders moet worden georganiseerd.”

“Bij digitalisering wordt er bijvoorbeeld verwacht dat medewerkers zelf meer beslissingen nemen op basis van de gegevens aan de lijn. Je kan hun die autonomie geven, maar dat betekent niet 'vrijheid-blijheid'. Het betekent dat je een kader aanreikt waarbinnen medewerkers zelfstandig beslissingen nemen om hun werk te doen of om problemen op te lossen.”

## Geef teams meer verantwoordelijkheid

**Jullie onderzoek toont dat steeds meer verantwoordelijkheden naar de werkvloer gaan, met een stevige uitbreiding van het takenpakket als gevolg. Toch zien we in de praktijk dat die extra verantwoordelijkheden vaak uitsluitend bij de leidinggevenden terechtkomen, waardoor zij een hoger risico lopen op burn-out.**



“Leidinggevenden vormen inderdaad dikwijls een bottleneck. Nochtans zouden ze best veel regeltaken aan hun team kunnen toevertrouwen, zoals: verlofplanning, kwaliteitscontrole, 5S en veiligheid. Dit maakt uitvoerende functies rijker en verdeelt de werkdruk beter. Dat zien we bijvoorbeeld bij Puratos Lummen, waar operatoren die dat wilden zo'n rol kregen.”

**Om de schommelingen in de productie op te vangen, werken er in onze sector veel tijdelijke krachten. Zij voeren dikwijls eenvoudige taken uit, zodat ze snel kunnen worden ingeschakeld. Hier is de marge om te delegeren eerder beperkt.**

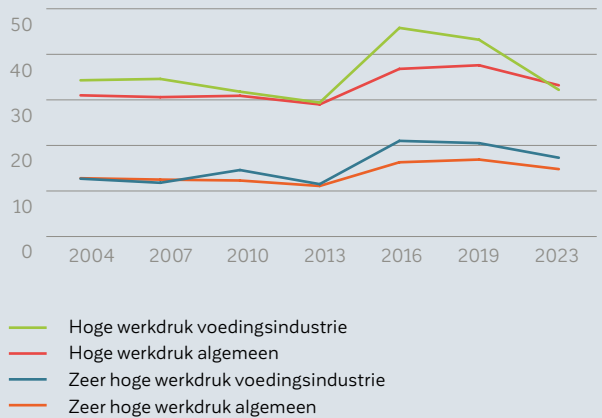
“Daar zijn oplossingen voor. Bijvoorbeeld door vaste teams op te splitsen en tijdelijke krachten toe te voegen. De ervaren medewerkers kunnen dan samenwerken met de tijdelijke krachten, waardoor je ze samen een stuk autonomie kan geven en ruimte creëert om te leren.”



## Werkdruk in cijfers

Tijdens bevragingen over de periode 2004-2023 signaleerden werknemers uit de voedingsindustrie herhaaldelijk meer problemen rond werkdruk dan werknemers uit andere sectoren.

Bij de meest recente meting zei 32,2% van de bevroegde werknemers een hoge werkdruk te ervaren, terwijl 17,3% zelfs sprak van een zeer hoge werkdruk.



Bron: Werkbaarheidsmonitor SERV (2004-2023)



## Digitalisering vraagt nieuwe vaardigheden

**Dat leidt ons naar de tweede hefboom: competentieontwikkeling en opleiding.**

“Uit ons onderzoek blijkt dat ‘Arbeid 4.0’ ook vraagt om ‘Skills 4.0’. Medewerkers hebben meer en andere vaardigheden nodig, wat extra druk kan opleveren. Passende opleiding helpt medewerkers om beter om te gaan met de nieuwe taakeisen en verantwoordelijkheden die digitalisering met zich meebrengt.”

**Zijn er specifieke groepen waar we extra op moeten letten bij Arbeid 4.0?**

“Ja, we moeten ervoor zorgen dat kortgeschoolden en werknemers met een taalbarrière niet achterblijven. Ook oudere werknemers én jongeren missen vaak de nodige competenties. Daarom is het belangrijk om de echte opleidingsnoden in kaart te brengen, en niet enkel te kijken naar de ‘verplichte nummertjes’. Zo verhoog je de motivatie om te leren, vooral bij deze groepen.”

“Grotere bedrijven beschikken over meer middelen en kennis om zulke analyses te maken en opleidingen op maat te organiseren. Kleinere bedrijven hinken hier vaak achterop, ook omdat ze minder marge hebben om medewerkers vrij te roosteren voor opleiding. Sectorale opleidingsfondsen zoals Alimento hebben hierin een cruciale rol te spelen. Door ervoor te zorgen dat ook medewerkers in kleinere bedrijven kunnen blijven met hands-on en betaalbare opleidingen. En door bedrijven – groot én klein – te ondersteunen om lerende organisaties te worden.”

“Arbeid 4.0 vraagt ook om Skills 4.0. Passende opleiding helpt om met de nieuwe taken en verantwoordelijkheden om te gaan.”

Dr. Ezra Dessers



## Wie is Ezra Dessers?

Als onderzoeksmanager bij het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving aan de KU Leuven bestudeert dr. Ezra Dessers de wisselwerking tussen jobs, organisaties en technologie in diverse maatschappelijke sectoren. Zijn nieuwste boek heet 'Robot zoekt collega'. Hij was co-titularis van de leerstoel Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie.

## Kloof dichten door kansen te creëren

**Digitalisering biedt kansen om de opleiding van bepaalde groepen te verbeteren, of vergroot ze juist de kloof?**

“Het is zeker een kans, maar er is ook het risico dat de kloof groter wordt tussen wie kansen krijgt en benut, en wie niet kan volgen. Hier ligt een belangrijke taak voor sociale partners en sectoren: het creëren van kansen voor iedereen.”

“Om medewerkers te stimuleren meer opleidingen te volgen, moeten barrières worden weggenomen. Wie weinig gemotiveerd is om te leren, schat zijn opleidingsnoden vaak slecht in of wijst op externe factoren, zoals verplichte deelname. Ook negatieve leerervaringen spelen een rol. Bedrijven kunnen hierover in gesprek gaan met medewerkers. Een interessante piste is het inzetten van leerambassadeurs die een vinger aan de pols houden op de vloer. Vakbondsafgevaardigden kunnen deze rol vervullen.”

**Het betrekken van medewerkers is essentieel bij technologische veranderingen en bij arbeidsorganisatie en opleiding. Het sociaal overleg kan hier de motor toe zijn?**

“Absoluut. Het is bovendien belangrijk om de impact van technologie op werkdruk en jobkwaliteit goed te monitoren. Dit verdient meer aandacht in het sociaal overleg, zodat we de effecten opvolgen. Mensen extra rollen of autonomie geven, kan meer jobvoldoening brengen, maar als dit er bovenop komt, kan het de werkdruk net verhogen – en dat wil natuurlijk niemand.”

# Arbeid 4.0 in de voedingssector

## 10 takeaways

1

Technologie zorgt voor een **verschuiving van verantwoordelijkheden naar de werkvloer** en een **uitbreiding van het takenpakket**.

“2 op 3 bevroagde medewerkers zeggen dat hun job meer verschillende taken inhoudt dan enkele jaren geleden.”

2

**Onduidelijkheid over de nieuwe taakeisen en de verdeling ervan** kan leiden tot een hogere gepercipieerde **werklust**.

3

Technologie maakt de sector **kennisintensiever**.

“40% van de bevroagde medewerkers in kleine bedrijven en 53% in grote zeggen dat ze meer met digitale toepassingen moeten werken.”

4

De hogere verwachtingen gaan niet altijd gepaard met de nodige **ondersteuning, opleiding en mogelijkheden om het verruimde takenpakket goed vorm te geven**.

5

**Autonomie kan een belangrijk tegenwicht zijn tegen de stijgende taakeisen**. Bijvoorbeeld door impact te hebben op de planning.

6

Het zijn **vooral teamleiders die meer taakeisen op hun bord krijgen**.

7

**Herstel mogelijkheden kunnen als buffer fungeren**. Denk aan voldoende fysieke en mentale rustmomenten tijdens het werk.

8

De sector kent nog altijd **veel routinematig en fysiek belastend werk**. Voldoende herstel mogelijkheden zijn ook daar een aandachtspunt.

9

**Om werkstress en burn-out te voorkomen** moet de arbeidsorganisatie worden herzien, en zijn investeringen in opleiding en begeleiding nodig.

10

Medewerkers uit **organisaties met flexibelere en organische structuren zullen technologieën eerder omarmen** en de impact ervan **minder negatief ervaren** dan deze uit strikt hiërarchische structuren.

“We kijken naar hoe we jobs anders kunnen ‘designen’, zodat mensen zo goed mogelijk kunnen werken en samenwerken.”

Lieven Eeckelaert

# Zes tips bij veranderende jobs

**Workitects ondersteunt bedrijven die anders willen organiseren. Arbeidsorganisatie-expert Lieven Eeckelaert deelt zijn tips en ervaring om voedingsbedrijven mensgerichter en wendbaarder te maken.**

## Tip 1

### **Maak bewuste keuzes vanuit een gedeelde visie en strategie**

De meeste bedrijven besteden te weinig aandacht aan hoe werk wordt verdeeld en jobs worden vormgegeven. “Als bedrijf zou je kritisch moeten kijken naar de samenstelling van jobs en bewuste keuzes moeten maken in arbeidsorganisatie”, zegt Lieven. “Toch als je jobs wil die het talent van elke medewerker optimaal benutten, en klaar wil zijn voor de uitdagingen van morgen.”

Met die insteek organiseert Workitects het ‘Innovatielab: anders organiseren’, om het management van bedrijven aan te zetten tot reflectie. Waar wil je naartoe? Hoe is je organisatie opgebouwd? Is dat een bewuste keuze? Hoe zie je medewerkers samenwerken in de toekomst? “We vertrekken steeds vanuit de uitdagingen binnen de organisatie. Hierbij is er geen blauwdruk of organisatievorm die voor iedereen werkt,” benadrukt Lieven, “wel leren we bedrijven welke gevolgen bepaalde keuzes in de structuur hebben, en bekijken we samen welke keuze tot het gewenste effect leidt.”

## Tip 2

### **Resultaatgerichte in plaats van taakgerichte jobs**

Traditioneel zijn jobs taakgericht, terwijl een resultaatgerichte aanpak vaak beter werkt. “Hierbij zetten we de mens centraal”, licht Lieven toe. “Hoe kunnen we jobs anders gaan ontwerpen of ‘designen’ om ervoor te zorgen dat mensen zo goed mogelijk kunnen werken en samenwerken?”

“Waarom kortgeschoolde verpakkers niet mee laten draaien in het productieproces dat eraan voorafgaat?” gaat Lieven verder. “Zo leren ze, roteren ze, kunnen ze inspringen waar nodig ... én kunnen hun talenten naar boven komen. Bij een aardappelverwerkend bedrijf hadden we bijvoorbeeld een jonge verpakker die IT had gestudeerd. Hoewel hij zijn diploma nooit behaalde, had hij wel de juiste attitude en motivatie om enkele IT-taken op zich te nemen.”



## Wat doet Workitects?

Workitects vzw ondersteunt de sector in zijn zoektocht naar duurzame organisatiestructuren. Als **expertise-centrum** doet het dat via praktijkgericht onderzoek, interactieve opleidingen, hands-on methodieken en ontwerptrajecten op maat.

In de afgelopen tien jaar heeft Workitects zo'n vijftig voedingsbedrijven geholpen stappen te zetten richting een efficiëntere en meer mensgerichte arbeidsorganisatie. Voor- en nametingen van de werkbaarheid bij enkele van deze **verandertrajecten toonden de volgende winst:**

- De **werkbaarheid** nam gemiddeld met 10% toe.
- De **nood aan recuperatie nam af** met 12%. Dat is een belangrijke indicator van stress en uitputting, en een voorspeller voor gezondheidsklachten en absentieïsme.
- Medewerkers hadden maar liefst **22% minder vaak de intentie om het bedrijf te verlaten**.
- Zij die meer kansen kregen om in hun job zaken uit te proberen en zich te ontwikkelen, toonden een **sterkere motivatie en bevologenheid**.

### Tip 3

## Geef medewerkers autonomie

Onderzoek toont aan dat medewerkers meer werkgoesting ervaren in jobs met meer autonomie. "Autonomie gaat niet om alles loslaten," benadrukt Lieven, "maar om een structuur creëren waarin medewerkers zelf beslissingen nemen, inspraak hebben, en verantwoordelijkheden en rollen opnemen."

Toch nuanceert Lieven: "In de praktijk zien we dat niet elke medewerker meer autonomie wil. En dat is prima. Als je een deel van de werkvloer meekrijgt, leg je al een flinke basis en creëer je een positieve dynamiek die anderen kan inspireren."

Door medewerkers vanaf het begin te betrekken bij veranderingen, vergroot je bovendien het draagvlak. Lieven: "Bij een patisseriebedrijf hebben we medewerkers geholpen om 5S-taken zelf logisch en eerlijk over het team te verdelen. Zo werd het een zaak van iedereen."

“Leidinggevenden zijn geen supermannen, vroeg of laat hebben ook zij geen krachten meer.”

Lieven Eeckelaert

#### Tip 4 Zet in op gedeeld leiderschap

Een veelvoorkomend scenario in de sector is dat de beste experts doorgroeien tot leidinggevenden. En steeds vaker wordt van hen verwacht dat ze ook nog eens de people skills hebben om zich tot coaches te ontpoppen. Ook de extra verantwoordelijkheden die digitalisering met zich meebrengt, komen meestal in hun bakje terecht.

“We zien dat leidinggevenden vaak een buffer vormen tussen management en werkvloer”, zegt Lieven.

“Het zijn net supermannen die alles opvangen en regelen, maar vroeg of laat zijn ook hun krachten uitgewerkt.”

“Bij een diepvriesbedrijf hebben we daarom de principes van gedeeld leiderschap geïntroduceerd. Het bedrijf koos ervoor om hier ver in te gaan. Er werden niet alleen taken overgeheveld naar de operatoren, waardoor de werkdruk door meer schouders wordt gedragen, en de job van de operatoren interessanter en uitdagender is. Leidinggevenden werden ook losgekoppeld van hun team en roteren nu. Hierdoor zijn er minder problemen bij de ploegoverdracht en geniet ieder team van de sterkte van elke teamleider.”

#### Tip 5 Meten is weten

Werknemersbevragingen zijn een krachtig instrument om tijdsdruk, werkgoesting, betrokkenheid en vertrekintentie in kaart te brengen. Zo kun je gericht knelpunten aanpakken.

“Bij Brasserie Lefebvre gebruikten we de online Werkmeter om psychosociale risico's te analyseren”, vertelt Lieven. “We ontdekten dat medewerkers die moesten werken op het tempo van machines meer werkstress ervoeren. Door hen meer impact te geven op het werktempo en beter te communiceren is hun welzijn aanzienlijk verbeterd.”

#### Tip 6 Spin een gedeeld verhaal

De meest succesvolle verandertrajecten zien we bij bedrijven waar het management, human resources en productie er samen de schouders onder zetten.

“Door het werk anders te organiseren, kun je niet alleen de werkdruk verlichten, maar ook de wendbaarheid en prestaties van het bedrijf verbeteren”, besluit Lieven. “Uiteindelijk draait alles om mensen: hoe we hen beter kunnen laten samenwerken in een omgeving die hen ondersteunt, motiveert, waardeert en kansen biedt.”



#### Ontmoet Lieven Eeckelaert: organisatie-architect

Vanuit zijn achtergrond als preventieadviseur en ergonoom is Lieven Eeckelaert gebeten door de samenhang tussen arbeidsorganisatorische context, teamontwerp en de werkbaarheid van jobs. Als senior consultant in innovatieve arbeidsorganisatie helpt hij bedrijven hun prestaties en werkbaarheid te verbeteren. Bij Workitects vzw coördineerde hij diverse innovatieprojecten in uiteenlopende sectoren.

# Werkbaar werk, wendbare teams?

Het Innovatielab  
leert je anders  
organiseren!

## Het Innovatielab. Samen maken we verandering mogelijk!

Met een ervaren expert en andere bedrijven neem je je organisatie grondig onder de loep.

- **Krijg nieuwe** inzichten over het optimaliseren van processen.
- Leer van andere bedrijven en **deel praktische ervaringen** met elkaar.
- Doe **inspiratie** op over hoe een andere manier van werken zowel je bedrijf als je medewerkers kan verrijken.

Schrijf je vandaag nog in voor het **Innovatielab: Anders Organiseren** en zet de eerste stap naar een toekomstbestendige organisatie.



Het Innovatielab:  
Anders Organiseren  
Samen maken  
we verandering mogelijk!



# Mens centraal in digitale transformatie bij Puratos Lummen

Innovatie mensgericht aanpakken? Puratos Lummen bewijst dat het kan. HR Business Partner Liesbeth Van Criekingen en Continuous Improvement Manager & Digital Specialist Stefaan Keyzer vertellen hoe het bedrijf technologie slim inzet, namelijk zonder de mens uit het oog te verliezen.



**Bij een digitale transformatie lijkt het soms alsof mensen worden overschaduwd door technologie. Niet bij Puratos Lummen?**

**Liesbeth:** “Ons motto is niet voor niets ‘people first’. Mensgerichte waarden zoals samenwerken en vertrouwen zitten in ons DNA. Bovendien zijn we een groeibedrijf en die groei kunnen we enkel realiseren dankzij onze mensen. Daarom investeren we volop in talentontwikkeling en moedigen we medewerkers aan om hun stem te laten horen. De digitale transformatie opent hiervoor nieuwe wegen en kansen.”

**Stefaan, jij begeleidt de vijf Belgische sites van Puratos bij hun digitale transformatie. Hoe verhoudt digitalisering zich tot het mensgerichte voor jou?**

**Stefaan:** “We streven naar performante fabrieken die mikken op efficiëntie, kwaliteit en duurzaamheid. Digitalisering helpt daarbij. Maar zoals Liesbeth zegt, staat de mens bij ons altijd centraal. Digitale adoptie is cruciaal; we willen niemand achterlaten in de transformatie.”

“Digitale adoptie is essentieel; geen enkele medewerker mag achterblijven in de transformatie.”

Stefaan Keyzer

## Toenemende complexiteit

**Welke uitdagingen hebben jullie de afgelopen jaren ontmoet?**

**Stefaan:** “Onze groei brengt alsmaar meer complexiteit met zich mee. Teams veranderen voortdurend, net als hun behoeften, en ook op individueel niveau wordt er steeds meer verwacht. Dat maakt dat je eigenlijk continu bezig moet zijn met je eigenheid en je cultuur. We moeten onze kernwaarden en samenwerkingsprincipes bewaken en vertalen in onze veranderende structuur en organisatie. Digitalisering versterkt die noodzaak alleen maar.”

**Liesbeth:** “Daarnaast hebben ook wij te kampen met de war on talent. We zetten sterk in op retentie. Net omwille van die toenemende complexiteit is het voordelig dat mensen die al getraind zijn in onze organisatie blijven.”



## Holistische aanpak

### Welke maatregelen hebben jullie genomen om deze uitdagingen te tackelen?

**Liesbeth:** “We hebben veel initiatieven rond welzijn, maar de ontwikkeling van mensen blijft ons speerpunt. Dat zien we ook in onze engagementsurvey. Autonomie, training en carrièredoelen zijn belangrijke noden en zijn ook de redenen waarom medewerkers zich langdurig aan Puratos binden.”

“Daarnaast zetten we blijvend in op communicatie. Individueel via een-op-eengesprekken en breder via leadershiptrajecten om de kwaliteit van interacties te verbeteren. Met digitale tools zorgen we er bovendien voor dat geen enkele stem verloren gaat en dat alle input van onze medewerkers wordt gecapteerd en opgevolgd. In Lummen hebben we bijvoorbeeld een meldingssysteem waar medewerkers afwijkingen, zoals op het gebied van veiligheid of kwaliteit, kunnen signaleren.”

**Stefaan:** “We zorgen er wel steeds voor dat onze communicatie, trainingen en digitale tools aansluiten bij onze maturiteit, en onze structuur en organisatie. We zetten hard in op een holistisch geïntegreerd systeem waarbij er een gezond evenwicht is tussen digitale aspecten en menselijke interactie. En waarbij de kern van de job van de mensen niet verandert. Frontline medewerkers bijvoorbeeld blijven zaken aankaarten en melden, maar nu gebeurt dat op een gestructureerde manier.”

**Liesbeth:** “Ook onze trainingsaanpak is gestructureerd. We bieden maatgerichte trainingen die niet alleen aansluiten bij ieders rol, maar ook onderling verbonden zijn. Leadershiptrajecten rollen we gefaseerd uit op alle niveaus, zodat wat ze leren blijft leven en bijdraagt aan zowel persoonlijke als organisatieontwikkeling.”

“We streven naar een gezond evenwicht tussen het digitale en de menselijke interactie.”

Stefaan Keyzer

## Meer variatie, minder zwaar werk

Jos Gysemberg, vakbondsafgevaardigde en al achttien jaar in dienst bij Puratos, kijkt positief naar de digitale transformatie op de site in Lummen: “Het werk is veranderd, maar vooral ten goede. Er is meer variatie en je komt op verschillende werkplekken. Dat maakt het werk niet alleen interessanter, maar ook minder zwaar.”

“90% van de medewerkers staat achter de veranderingen. De andere 10% maakt zich zorgen over jobverlies, maar die vrees blijkt tot nu toe ongegrond. Natuurlijk zijn er nog kinderziektes, maar daar wordt aan gewerkt. Als vakbond waken we erover dat iedereen voldoende opleiding en begeleiding krijgt om mee te kunnen. Zelf draag ik ook mijn steentje bij, bijvoorbeeld door te helpen bij het ontwikkelen van gedigitaliseerde werkinstructies.”



“Elke verandering levert een voordeel op voor de medewerker. Dat maakt het leren van nieuwe systemen niet alleen noodzakelijk, maar ook aangenaam.”

Liesbeth Van Crieelingen

## Let op voor wildgroei

### Zijn er bepaalde addertjes onder het gras waar bedrijven op moeten letten?

**Stefaan:** “Zeker! Zomaar digitale tools implementeren kan snel leiden tot een wildgroei, waardoor eindgebruikers door het bos de bomen niet meer zien. Het risico bestaat dat mensen dan afhaken en minder melden, wat het tegenovergestelde is van wat je wil.”

### En met een hr-bril op: heeft de invoering van digitale tools een impact op de werkbeleving?

**Liesbeth:** “Onze productielijnen zijn grotendeels geautomatiseerd, en we gebruiken verschillende digitale toepassingen. Zoals Stefaan al zei, staat of valt alles met de digitale adoptie door de medewerker. Daarom blijft de kwaliteit van de interactie tussen de teamleader en het team zo belangrijk. Dat menselijke aspect, die omkadering. Een digitale tool kan je nooit zomaar op de werkvloer loslaten en hopen dat mensen het wel oppikken. Zo werkt het niet.”

“Elke automatisering of technisch verbeteringsproject bij Puratos Lummen gaat bovendien gepaard met verbeteringen op het vlak van ergonomie en werkervaring. Iedere verandering levert een voordeel op voor de medewerkers, wat het voor hen aangenaamer maakt om nieuwe systemen te moeten leren.”

### Digitalisering betekent bij jullie dus niet dat de menselijke interactie wegvalt?

**Liesbeth:** “Absoluut niet. Maakt iemand een melding via het digitale systeem, dan is het net de bedoeling dat de teamleader langsgaat om het probleem verder te bespreken en uit te diepen.”

## Jobverrijking via Champions-rollen

### Zo komt er wel veel bij de teamleiders te liggen; ze hebben het al zo druk.

**Liesbeth:** “Daarom zijn we ook aan onze arbeidsorganisatie gaan sleutelen. Uit onze engagementsurvey bleek dat onze medewerkers meer verantwoordelijkheid en loopbaankansen wilden. We hebben Champions-rollen geïntroduceerd rond kwaliteit, people & continuous improvement en veiligheid. Champions blijven 90% operator, maar dankzij automatiseringsinvesteringen komt 10% van hun tijd vrij om kennis op te doen en in te zetten op de werkvloer. Dit vergroot hun autonomie en biedt ons waardevolle input en draagvlak voor verbeterprojecten.”

**Stefaan:** “De Champions zijn niet alleen ambassadeurs en rolmodellen op de werkvloer, maar nemen ook regel- en inspectietaken van de teamleiders over. Zo kunnen teamleiders zich focussen op hun kerntaken, zoals de groepsdynamiek versterken en skills ontwikkelen, zodat medewerkers breder inzetbaar worden.”

### We horen dat jullie de digitale transformatie slim hebben aangepakt. Maar wat zouden jullie achteraf gezien anders hebben gedaan?

**Liesbeth:** “Ik zou nóg sneller hebben ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van interacties. Samenwerking is essentieel, vooral bij grote veranderingen. Die kan je niet vanuit één afdeling trekken.”

**Stefaan:** “Ik zou absoluut opnieuw starten vanuit de structuur, de organisatie en de noden: eerst structureren en organiseren, dan transformeren. Met nog meer het besef dat je niet te hard moet doorduwen, dat verandering tijd vraagt. Ik zou ook alle stakeholders beter en breder gaan mappen en betrekken.”

“Eerst structureren en organiseren, dan pas transformeren.”

Stefaan Keyzer

**Wat met het sociaal overleg in de digitale transformatie? Heeft de vakbond een rol gespeeld in dit verhaal?**

**Liesbeth:** “Open communicatie is voor ons belangrijk, ook in het sociaal overleg met de vakbond. Vanaf het begin van de digitale transformatie hebben we onze plannen open gedeeld. Veel vakbondsafgevaardigden zijn ervaren medewerkers die al jaren bij ons werken. Hun praktijkkennis en inzicht in de werkvloer maken hun input enorm waardevol. Ze denken actief mee.”

**Broodje smos**

**En de toekomst, wat brengt die?**

**Liesbeth:** “Op hr-vlak willen we onze werkpost-opleidingstrajecten verder verfijnen. Het doel is om instroom eenvoudiger te maken en trainingstijden te verkorten. Zo kunnen nieuwe medewerkers sneller zelfstandig werken, terwijl bestaande medewerkers meer ruimte krijgen om zelf nieuwe dingen te leren.”

“Daarnaast kijken we hoe we onze teams beter kunnen ondersteunen, vooral in nachtdiensten en ploegen. Zo willen we het organisatieontwerp aanpassen, zodat de kwaliteit van de interactie met de leidinggevende verbetert in alle shifts.”

**Stefaan:** “Binnen de Puratos-groep kijken we voortdurend naar opportuniteiten en technologische ontwikkelingen. Artificiële intelligentie speelt daarbij een belangrijke rol, niet omwille van de technologie zelf, maar om de werkvloer te ondersteunen. Een digitale assistent kan je leven makkelijker maken, door bijvoorbeeld reminders te sturen of door een broodje smos voor je te bestellen voor de lunch.”

**Klinkt heerlijk!**



ALIMENTO



# Klik, swipe, groeï!

## Succes met digitale skills

Niet alle medewerkers kunnen mee met de digitalisering op de werkvloer.

Een gratis opleiding  
Digitale basisvaardigheden en  
een Digicoach op de werkvloer  
helpen hen op weg.

Gratis via Alimento.



Succes met digitale skills

# Opleiding geeft operatoren technisch inzicht: “Er is meer rust op de werkvloer”

De operatoren van chocoladeverwerkend bedrijf Vandenbulcke kregen een technische basisopleiding om zelf problemen op te lossen. Dankzij het technische inzicht dat ze hierdoor verwierven, zijn ze klaar om nog meer technologische evoluties te omarmen én is de werkdruk van technisch expert Maxim flink afgenomen.

“Dankzij de opleiding kunnen operatoren zelf interventies, afstellingen en ombouwingen doen.”

Maxim Vanhoenacker



Maxim Vanhoenacker is de enige technische expert bij familiebedrijf Vandenbulcke. Voor drie productielijnen, die in twee of drie ploegen draaien. Voor het minste probleem werd hij opgeroepen, en er was altijd een shift die het zonder hem moest weten te redden.

“Binnenkort komt er bovendien een volautomatische lijn bij”, vertelt Maxim. “De opstart ervan zal soepeler verlopen als de operatoren het productieproces beter begrijpen.” Daarom besloot Vandenbulcke om zijn operatoren een technisch bad te geven.

## Zelfredzaamheid aan de lijn

“We wilden eerst de verpakkingsoperatoren van de chocoladezeevruchten technisch upgraden”, legt Maxim uit. “Voor deze producten is er veel variatie, met verschillende verpakkingen. Daardoor moet de lijn vaak worden afgesteld, wat regelmatig problemen veroorzaakt.” Deze problemen zijn meestal eenvoudig op te lossen en vragen weinig tussenkomst, mits je weet hoe het moet.

## Betere productkwaliteit

Zes operatoren volgden een vierdaagse opleiding via Alimento. “Na afloop vertelden ze me dat ze niet hadden verwacht dat het afstellen zo eenvoudig was”, glimlacht Maxim, “en dat ze de opleiding veel eerder hadden willen krijgen.” Een hogere zelfredzaamheid betekent trouwens ook een hogere productkwaliteit: kleine aanpassingen kunnen operatoren zelf doen, met een mooier eindproduct als resultaat.

## Meer jobvoldoening

Nu de operatoren begrijpen hoe een machine werkt, merkt Maxim dat er meer rust is op de werkvloer. En voor kleine interventies trekken ze niet meer aan zijn mouw. “Licht er een sensor op, dan weten ze wat dat betekent. Bij een persluchtlek kunnen ze inschatten of het dringend is”, concludeert Maxim. “Maar het mooiste voorbeeld is toch die keer dat ik dacht dat ze aan een ombouw gingen beginnen. Ze waren al klaar! Zonder mijn hulp. Een win-win: zij halen meer voldoening uit hun job en ik kan taken van mijn agenda schrappen.”





**Inge Arents**

Managing Director Flanders' FOOD

► [inge.arents@flandersfood.com](mailto:inge.arents@flandersfood.com)

Inge Arents is algemeen directeur van Flanders' FOOD, de speerpuntcluster en het innovatieplatform van de Vlaamse agrovoedingsindustrie. Flanders' FOOD en Alimento bundelen al jaren hun krachten in projecten om de symbiose tussen mens en machine te verbeteren; met betere werkomstandigheden en een hogere productiviteit in de voedingsfabrieken van de toekomst als doel.

## Industrie 4.0: de hybride toekomst van voedingsfabrieken

**Elk voedingsbedrijf in Vlaanderen kijkt naar digitale technologie om zijn productiecapaciteit en operationele excellentie te verhogen. Veel fabrieken hebben automatisering al omarmd, om de schaarse operatoren in te zetten op hun sterktes: stilstanden voorkomen, voedselverlies beperken en kwaliteit waarborgen.**

Neem bijvoorbeeld een bladerdeeglijn. Door gewoon zijn hand op het deeg te leggen, voelt de operator de zachtheid, plasticiteit, temperatuur en plakkerigheid ervan. Zijn ogen spotten het minste scheurtje, en checken het ritme van de transportband. Zijn neus pikt elke afwijkende geur op. Kortom, hij gebruikt al zijn 'natuurlijke sensoren' om het recept of de procesinstellingen waar nodig aan te passen.

Toch blijven zulke interventies best beperkt om operationele excellentie te waarborgen. Hiervoor hebben productontwikkelaars data nodig om te voorspellen of hun recept of proces 'First Time Right' is, of om afwijkingen te signaleren nog voor ze optreden.

Het ultieme doel? Autonome processen ontwikkelen, waarbij meetsensoren data registreren en machines zichzelf bijsturen. Met behulp van patroonherkenning en verklaarbare modellen kunnen machines voor autonome processen worden getraind. Maar dat betekent niet dat er geen mensen meer nodig zijn: zij moeten nog steeds de beslissingen van de machines valideren.

Een hybride fabriek is de toekomst. Akkoord, het duurt nog wel even voordat machines uitgerust zijn met alle sensoren en reken capaciteit om het menselijke beslissingsvermogen met zijn vijf zintuigen te evenaren. Maar net zoals we in ons dagelijkse leven technologie omarmen voor meer gemak, zullen digitalisering en AI ook in fabrieken het werk comfortabeler maken. Robots en chatbots worden 'compagnons' van operatoren, kwaliteitsmedewerkers en productontwikkelaars.

En voor we het weten, legt de operator zijn hand op de schouder van zijn digitale collega als die eens een mindere dag heeft.



# Geef je medewerkers vleugels!

- Een nieuwkomer snel inwerken?
- Een andere functie?
- Een gewijzigd takenpakket?
- Terug aan het werk na ziekte?

Alimento helpt jouw medewerkers wanneer ze dat het meest nodig hebben met een extra opleidingsbudget tot 2.500 euro.



Ontdek onze opleidingsbudgetten

# Brasserie Lefebvre, waar traditie en innovatie een winning team zijn

Passie en vakmanschap is wat Brasserie Lefebvre groot maakte. Om de traditie ook in de toekomst te waarborgen, zette de brouwerij een ingrijpende digitale transformatie in gang.



Brasserie Lefebvre maakt al anderhalve eeuw bier, maar stilstaan deden ze er nooit. Recent zette de brouwerij volop in op automatisering en datagedreven processen om efficiënter en duurzamer te produceren. Deze technologische transformatie leverde het bedrijf de Waalse titel 'Ambassadeurs Made Different' op, maar vroeg ook om een andere arbeidsorganisatie.

## Heldere visie

Om de juiste koers te bepalen, nam CEO Céline Lefebvre samen met de site director en technisch verantwoordelijke deel aan het 'Innovatielab: anders organiseren' van Workitects. "Tijdens die sessies leerden we wat een duidelijke visie op je organisatie kan betekenen voor de operationele keten", vertelt Céline. "We realiseerden ons ook dat het essentieel is om onze mensen vanaf het begin bij veranderingen te betrekken om op zo min mogelijk weerstand te stuiten."

“Als je mensen meteen betrekt bij veranderingen, stuit je op minder weerstand.”

Céline Lefebvre

## Communicatie als cement

Om technologische en andere projecten te ondersteunen, richtte Brasserie Lefebvre diverse multidisciplinaire werkgroepen op. "Iedereen afzonderlijk kan veel kennis hebben, maar communiceren is het cement dat ervoor zorgt dat je dingen gedaan krijgt", benadrukt Céline. Ook tijdens de alledaagse gang van zaken is communicatie volgens Céline essentieel om goed te kunnen samenwerken: "Ik wil dat alle teams elke ochtend samenkomen, al is het maar om de problemen van de vorige dag te bespreken."

## Teams verantwoordelijk maken

Tijdens het Innovatielab kreeg Céline Lefebvre nog meer waardevol advies: ga naar de werkvloer en laat het team zelf oplossingen bedenken. "In het begin was ik sceptisch," lacht Céline, "maar nu pas ik deze aanpak regelmatig toe. Door teams verantwoordelijkheid te geven, wordt hun werk zinvoller. Er is een nieuwe dynamiek ontstaan, en vragen die voorheen onnodig bij het management terechtkwamen, lossen ze nu zelf op."

## Welzijn kan je meten

Verder voerde brouwerij Lefebvre de medewerkersbevraging Werkmeter van Workitects uit om het welzijn op het werk in kaart te brengen. "De trigger hiertoe was



## Portret van Céline Lefebvre

Céline Lefebvre groeide op met de geur van mout en hop, pal tegenover Brasserie Lefebvre, waar haar familie al zes generaties lang bier brouwt. In 2020 nam ze samen met haar broer Paul de fakkel over van vader Philippe.

Met een scherpe blik en trouw aan de familiegeest bepaalt Céline de commerciële en strategische richting van een brouwerij die in 2023 meer dan tien miljoen euro omzet behaalde. Als eerste vrouw aan het roer schrijft ze niet alleen geschiedenis, maar bewijst ze ook dat traditie en vernieuwing hand in hand kunnen gaan.

de vakbondsafvaardiging die een psychosociale analyse wou”, licht Céline toe. “Wat Werkmeter uniek maakt, is dat ook organisatorische aspecten worden onderzocht. Hierdoor krijg je handvaten waarmee je gericht aan de slag kan.”

### Werkstress aanpakken

“Bij het analyseren van de resultaten van de online bevraging vergeleken we de groepen bij wie het werktempo wordt bepaald door de machine met de groepen bij wie dit niet het geval is. Zoals bij de bedienden, maar ook de logistieke medewerkers”, legt Céline uit. “We merkten dat die laatste groepen minder werkstress ervaren. Hierna hebben we specifieke actiepunten aan de vakbondsafgevaardigden voorgelegd; zoals operatoren meer impact op het werktempo geven.”

### Klaar voor de toekomst

Brasserie Lefebvre laat zien dat traditie en innovatie geen tegenpolen hoeven te zijn. Door medewerkers en vakbondsafgevaardigden actief te betrekken en communicatie centraal te stellen, bouwt het bedrijf niet alleen aan een duurzame toekomst, maar ook aan een veerkrachtige organisatie. Het maakt van Lefebvre een inspirerend voorbeeld van hoe familiebedrijven kunnen blijven groeien in een veranderende wereld.

“Laat teams zelf oplossingen zoeken, zo wordt hun werk zinvoller en worden verantwoordelijkheden evenwichtiger verdeeld.”

Céline Lefebvre

### Een futureproof bedrijf met werkbare jobs?

De website [anders-organiseren.be](https://anders-organiseren.be) helpt voedingsbedrijven om zich aan te passen aan een snel veranderende wereld. Denk aan uitdagingen zoals nieuwe technologieën, een krappe arbeidsmarkt en stijgende klanteneisen.

Ontdek inspirerende voorbeelden van bedrijven die inzetten op slimmere structuren en betere samenwerking. Het resultaat? Werkbare jobs in een slagkrachtige organisatie.



[anders-organiseren.be](https://anders-organiseren.be)

# Hoe Kim's Chocolates een lerende organisatie werd onder impuls van digitalisering

**Sinds digitalisering haar intrede deed bij Kim's Chocolates, zien de jobs er helemaal anders uit. Dankzij een sterke leercultuur slaagt het Tiense chocoladebedrijf erin om talent aan te trekken, medewerkers te laten groeien en hen duurzaam aan het werk te houden.**

“Nieuwe productielijnen en automatisering hebben de jobs in onze fabriek ingrijpend veranderd”, vangt hr-manager Anja Pelgrims aan. “Vroeger rekruteerden we chocolatiers en bakkers die met vakmanschap en passie voor het product de kwaliteit waarborgden. Nu draait het vooral om het nauwgezet volgen van recepten en procedures. Het werk is veel technischer geworden. De ‘handjes’ gaan er geleidelijk aan uit, ook in de verpakking.”

## **Klaar voor de toekomst dankzij sterke leercultuur**

De digitale omslag bracht een groeiende behoefte aan technische profielen met zich mee, waardoor de leercultuur bij Kim's Chocolates een flinke boost kreeg. “Opleiding was voor ons de oplossing,” vervolgt Anja, “niet alleen als antwoord op de krappe arbeidsmarkt, maar ook om flexibeler in te spelen op de vele veranderingen. Door te investeren in onze eigen mensen, groeien ze mee met de ontwikkelingen. Maar bovenal willen we al onze medewerkers ondersteunen, zodat ze met plezier naar het werk komen en hun persoonlijke ambities kunnen waarmaken.”

## **Opleiden is het nieuwe rekruteren**

Medewerkers kansen bieden, hen ondersteunen, en goed luisteren naar hun noden; dat is het leidmotief bij Kim's Chocolates. Anja: “We verspreiden onze vacatures nu eerst intern. Iedereen die gemotiveerd is, krijgt een kans. Zo heeft een van onze bakkers de overstap gemaakt naar de IT-afdeling. Voor hem is die nieuwe rol fysiek minder belastend, en wij hebben iemand die, dankzij zijn ervaring, technologie moeiteloos kan integreren op de werkvloer.”

“Je moet niets van chocolade kennen om bij ons te starten. Goesting om de handen uit de mouwen te steken is genoeg. De rest leren we je hier.”

Anja Pelgrims



“Door mensen breder inzetbaar te maken, haal je heel wat druk van de ketel.”

Anja Pelgrims

## Leerpaden en ontwikkelingsplannen

Motivatie om te werken en te leren, meer heb je niet nodig om bij het bedrijf te starten. “Je moet echt niets van chocolade kennen”, lacht Anja. “We hebben zelfs een voormalige bankier aan de productielijn. Nieuwkomers leren hier alles. Voor elke functie in de productie hebben we leerpaden, met een basisopleiding en twee vervolgopleidingen. Iedereen die instroomt, krijgt een persoonlijk ontwikkelingsplan en in het begin loopt iedereen dubbel. Ook daarna laten we onze medewerkers niet los. Via functioneringsgesprekken blijven we opleidingsnoden oppikken en kunnen we inspelen op hun ambities en motivaties.”

## Leidinggevend leren luisteren

Die functioneringsgesprekken worden trouwens professioneel aangepakt en opgevolgd. “Leidinggevend leren mogen vooral niet het gevoel hebben dat ze er alleen voor staan,” benadrukt Anja, “daarom ondersteunen we ze met opleidingen rond communicatie en leiderschap. Ze moeten de skills hebben om met productiemedewerkers van verschillende achtergronden om te gaan, om ze taken aan te leren en om conflicten op de werkvloer aan te pakken.”

## Investeren in mensen loont

Bij Kim's Chocolates zijn ze trots op hun lerende organisatie, en terecht. “Voor een kmo zoals de onze is dit een flinke investering, maar wel eentje die de moeite waard is”, concludeert Anja. “We zien dat de tevredenheid van onze medewerkers is gestegen en dat zowel het verloop als het verzuim zijn afgenomen. Een sterke leercultuur die op alle niveaus wordt gedragen, regelmatige evaluaties en open gesprekken geven je organisatie de zuurstof die ze nodig heeft. Je mensen worden breder inzetbaar, waardoor je heel wat druk van de ketel haalt.”

## Opleiding als strategische troef

*Beter-opleiden.be* toont bedrijven hoe ze ‘leren’ strategisch kunnen inzetten. Goed opgeleide werknemers zijn vaardiger, wendbaarder en meer betrokken. Dit versterkt niet alleen hun positie, maar ook die van de organisatie in een veranderende arbeidsmarkt.

Ontdek praktische tips, tools en inspiratie om een effectief opleidingsbeleid uit te stippelen en een lerende organisatie te worden. Zo bouw je aan de toekomst van medewerkers én bedrijf.



[beter-opleiden.be](https://beter-opleiden.be)

# De win-win van Kim's Chocolates en zijn toppers

Een van de uitdagingen van Arbeid 4.0 is voldoende technische capaciteit in huis halen en houden. Kim's Chocolates pakt dit slim aan door operatoren via een groeipad op te leiden tot eerstelijns techniekers. Dat maakt het werk aan de lijn boeiender en geeft de technische dienst ademruimte.

Door digitalisering werden de jobs bij Kim's Chocolates technischer, waardoor de weinige techniekers die er waren de handen vol hadden.

## Technische dienst overbelast

“Er heerste veel onduidelijkheid op de werkvloer”, vertelt hr-manager Anja Pelgrims. “Wat konden de operatoren zelf doen, en wie had welke technische vaardigheden? Onze techniekers werden voor het minste opgetrommeld. Bovendien vind je onmogelijk nog technisch geschoold personeel. We besloten daarom om ons eigen talent intern op te leiden en naar een hoger technisch niveau te tillen.”

“Onze technisch ondersteunende productiemedewerkers zijn echte Toppers. Binnenkort zetten we ze zelfs in voor het ombouwen van de lijn.”

Anja Pelgrims

## Competentieprofielen scherpstellen

Met het oog op een efficiënte taakverdeling werkte Anja competentieprofielen uit voor de operatoren.

Vijf categorieën lijnden zich af:

### Categorie 1 – Beginner

Nieuwe medewerker of uitzendkracht, vooral handwerk.

### Categorie 2 – Skilled

Is vertrouwd met machines.

### Categorie 3 – Expert

Kan opleiding geven.

### Categorie 4 – Topper

Technisch ondersteunend productiemedewerker, kreeg grondige technische opleiding.

### Categorie 5 en hoger

Verdere doorgroeimogelijkheden, zoals naar de technische dienst.

## Technische upgrade voor operatoren

“Operatoren waarvan we wisten dat ze wel wat meer wilden, kregen de kans om door te groeien naar een hogere categorie”, legt Anja uit. “Ze volgden een intensieve vijfdaagse opleiding via Alimento waarin ze zich verdiepten in mechanica, pneumatica, lagers, contacten, sensoren, het opsporen van storingen, het afstellen van transportbanden, enzovoort.”

## Zelf storingen aanpakken

Na de opleiding waren de operatoren competent in hun job en begrepen ze beter hoe de machines werkten. Hun zelfvertrouwen en motivatie namen toe, waardoor ze kleine storingen zelfstandig begonnen op te sporen en te verhelpen. Anja: “En dat is nog maar het begin. Onze Toppers kunnen binnenkort zelfs ingezet worden voor het ombouwen van de lijn.”

## Tevreden operatoren en techniekers

Een win-win voor iedereen. “De operatoren vinden hun werk interessanter en zijn blij met de doorgroeikansen die ze krijgen”, besluit Anja. “Ook de techniekers zijn tevreden. Er is tijd vrijgekomen voor meer uitdagende taken en hun werkdruk is gedaald.”

“Dankzij begeleiding en opleiding krijg je kansen en voel je je gewaardeerd.”

Jurgen Beelen



## Van chocoladefan tot lijnoperator

Jurgen Beelen begon acht jaar geleden bij Kim's Chocolates via een Individuele Beroepsopleiding (IBO) van VDAB en is nu ook vakbondsafgevaardigde. Daarvoor werkte hij in de metaalsector en had hij, zoals hij zelf lachend zegt, alleen ervaring als liefhebber van chocolade.

Hij doorliep een opleidingstraject tot lijnoperator dat bestond uit een combinatie van training bij VDAB, bij het opleidingscentrum FormAlim in Verviers en on-the-job.

“Kim's Chocolates biedt mensen kansen om te groeien”, vertelt Jurgen. “Ervaren collega's nemen de tijd om je stap voor stap te begeleiden. Heb je weinig voorkennis? Dan krijg je extra opleiding. Zelf volgde ik een training bij FormAlim om het product chocolade beter te leren kennen. Ze investeren in je en daardoor voel je je gewaardeerd.”

# Technostress voorkomen? Investeer in opleiding!

**Digitalisering en automatisering herschrijven de regels van het spel. De werkvloer wordt slimmer, maar vraagt óók om slimmere medewerkers. Tegelijk schuilt er een nieuw gevaar: technostress.**



De werkomgeving ondergaat een ongekende transformatie door automatisering, robotica en het Internet of Things (IoT). Machines nemen steeds meer taken over, maar het bedienen en onderhouden ervan vraagt gespecialiseerde kennis en competenties van de werkvloer.

## Bredere competentienoden

Bovendien verlegt digitalisering de focus van puur technische vaardigheden naar een breder palet aan capaciteiten. Eigenschappen zoals aanpassings- en probleemoplossend vermogen en creativiteit worden onmisbaar om mee te dansen op het tempo van technologische vooruitgang. Daarnaast spelen soft skills zoals communicatie een cruciale rol in een werkomgeving waar verschillende disciplines samenwerken om technologie effectief te benutten voor bedrijfsprocessen, klantrelaties en strategieën.

## Op elk niveau

De nieuwe eisen beperken zich niet tot sleutelfuncties zoals technici en engineers, maar raken elk niveau binnen de organisatie. Zelfs een inpakker moet weten hoe hij een digitaal scansysteem gebruikt of productieproblemen meldt via een app. Dat betekent dat ook de basisvaardigheden een upgrade nodig hebben, zodat medewerkers klaar zijn voor de toekomst.





## Kenniskloof leidt tot stress

Technologie zou ons werk efficiënter moeten maken, maar een nieuwe vorm van stress krijgt voet aan de grond. Die technostress ontstaat wanneer medewerkers het gevoel hebben niet te kunnen voldoen aan de verwachtingen, omdat ze niet over de juiste vaardigheden beschikken. Te vaak worden deze onzekerheden weggewuifd met uitspraken als: “Ze pikken het wel op”. Maar de gevolgen zijn niet te onderschatten: verminderde productiviteit, frustratie of zelfs burn-out.

## Ook bij ervaren rotten

De sleutel om technostress te voorkomen is eigenlijk eenvoudig: investeren in opleiding. Niet alleen voor nieuwkomers, maar ook voor ervaren krachten die vaak het meeste worstelen met verandering. Denk aan een doorgewinterde techniker die plots met geavanceerde software moet werken. Onzekerheid slaat toe, samen met de angst om fouten te maken die het hele productieproces kunnen verstoren.

## Voorkomen is beter dan genezen

Opleiding geeft iedereen het vertrouwen om technologie vlot en efficiënt te gebruiken, terwijl ze zich gewaardeerd voelen door het bedrijf. Dit maakt de kans op stress kleiner, en vergroot de betrokkenheid. Je investeert niet alleen in de vaardigheden van medewerkers, maar ook in hun welzijn. Want in een snel veranderende wereld geldt ook voor kennis en competenties: voorkomen is beter dan genezen.

# ONZE ADVISEURS



**Annemie Salu**

Adviseur loopbaanfonds

▶ [annemie.salu@alimento.be](mailto:annemie.salu@alimento.be)  
▶ 0472 09 23 80



**Ils Stevens**

Adviseur welzijn op het werk

▶ [ils.stevens@alimento.be](mailto:ils.stevens@alimento.be)  
▶ 0476 91 08 42



**Daniëlle Verlaet**

Adviseur arbeidsveiligheid en  
ergonomie, persoonlijke, commerciële  
en financiële vaardigheden

▶ [danielle.verlaet@alimento.be](mailto:danielle.verlaet@alimento.be)  
▶ 0473 65 42 84



**Herbert Matthys**

Adviseur techniek, onderhoud en  
productie, milieu, talen en informatica

▶ [herbert.matthys@alimento.be](mailto:herbert.matthys@alimento.be)  
▶ 0473 65 42 76



**Nele Delvoye**

VINTO-adviseur

▶ [nele.delvoye@vinto.be](mailto:nele.delvoye@vinto.be)  
▶ 0476 97 19 36



**Ivo Francken**

Adviseur voedingstechnologie

▶ [ivo.francken@alimento.be](mailto:ivo.francken@alimento.be)  
▶ 0476 91 08 33



**Jan Vanderghote**

Adviseur bakkerijsector

▶ [jan.vanderghote@alimento.be](mailto:jan.vanderghote@alimento.be)  
▶ 0476 62 35 96



**Tom De Cock**

Adviseur voedselveiligheid en logistiek

▶ [tom.de.cock@alimento.be](mailto:tom.de.cock@alimento.be)  
▶ 0474 57 58 46



**Geert Van Bever**

Adviseur onderwijs

▶ [geert.van.bever@alimento.be](mailto:geert.van.bever@alimento.be)  
▶ 0473 79 60 94



**Hilde Wynen**

Adviseur hoger onderwijs

▶ [hilde.wynen@alimento.be](mailto:hilde.wynen@alimento.be)  
▶ 0476 99 07 99



**Lieve Ruelens**

Adviseur onderzoek & ontwikkeling

▶ [lieve.ruelens@alimento.be](mailto:lieve.ruelens@alimento.be)  
▶ 0472 11 86 22

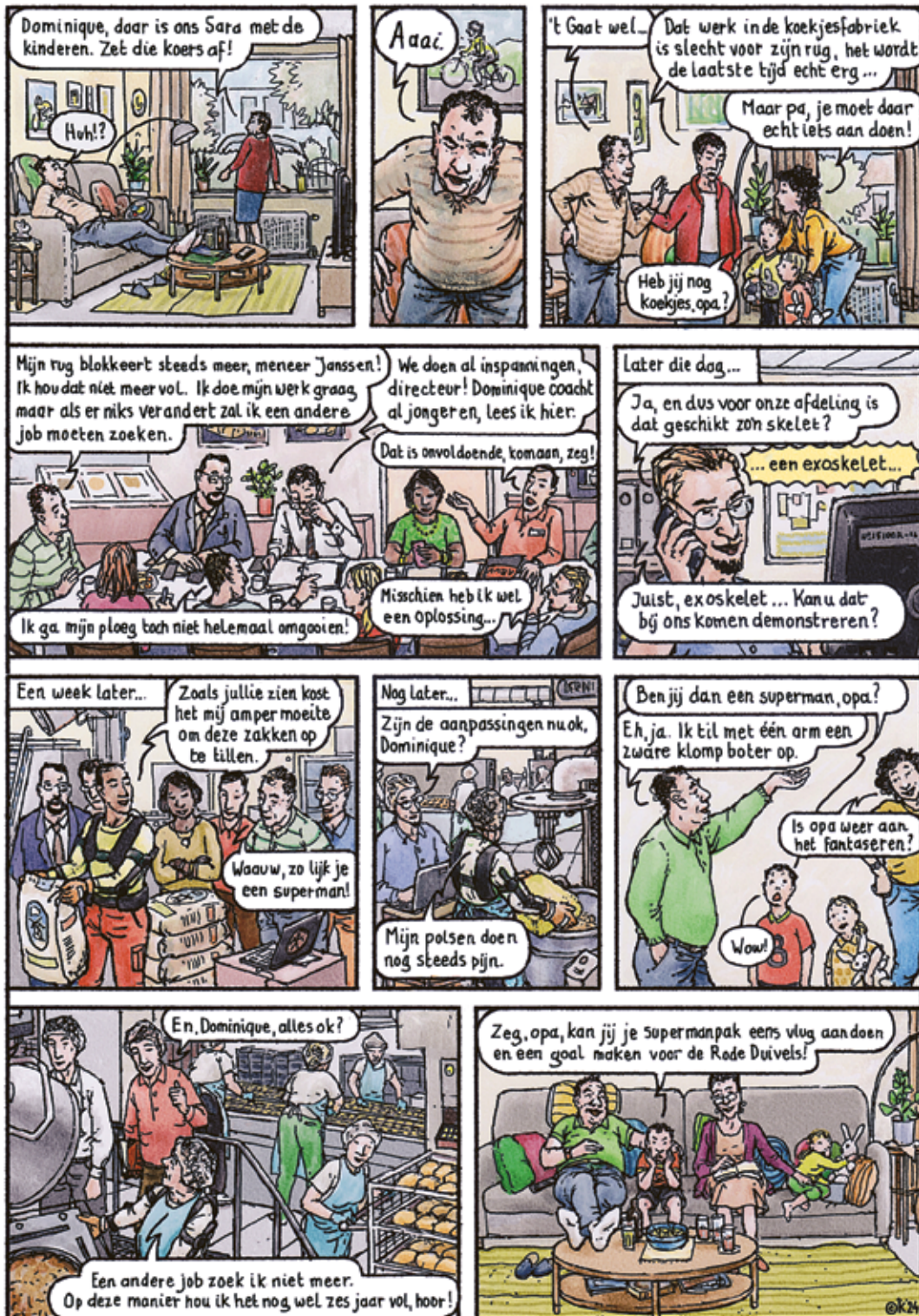


**Vera Viaene**

Event Manager

▶ [vera.viaene@alimento.be](mailto:vera.viaene@alimento.be)  
▶ 0474 55 01 19

# Het verhaal van Dominique



# Peil naar wat leeft, bouw aan wat werkt



## Werkmeter meet wat werkt

Met Werkmeter krijg je een **helder zicht** op werkdruk, tevredenheid en betrokkenheid binnen je organisatie.

Deze **unieke online tool** analyseert psychosociale risico's en biedt concrete inzichten waarmee je je organisatie structureel kunt versterken.

Werkmeter is een stap naar een duurzame en **positieve werkcultuur**. Start vandaag en ontdek wat je team nodig heeft om te groeien!



Werkmeter meet wat werkt