

ARBEID 4.0 IN DE VOEDINGSINDUSTRIE

Tussentijds rapport: literatuurstudie en focusgroepen

Samenvatting, versie 2021-03-09

Ignace Pollet, Ine Smits, Kelly De Leebeeck, Julie Gérard, Miet Lamberts, Ezra Dessers
HIVA KU Leuven & CRIS Liège Universit 

Het doel van de leerstoel “Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie” is om te bestuderen hoe het werk in de verschillende sectoren, beroepsgroepen en jobs in de voedingsindustrie in België verandert onder invloed van belangrijke trends. In aanloop naar een grootschalige representatieve enquête onder de werknemers van deze sector vonden in een eerste fase een beknopte literatuurstudie en een bevraging aan de hand van focusgroepen (aangevuld met kwalitatieve interviews) plaats.

In de **literatuurstudie** worden de externe trends uitgepakt die op de voedingsindustrie afkomen:

- Demografische veranderingen, waaronder grotere etnische diversiteit, vergrijzing en de gevolgen ervan voor arbeidsmarktkrapte en mismatches;
- Globalisering van de economie, leidend tot meer internationale concurrentie, verplaatsing van de productie, outsourcing van activiteiten en afslankingen van personeel;
- Digitalisering op vlak van registratie, automatisering en interactie, met repercussies op de complexiteit van functies en taken, competentieverwachtingen en opleidingsnoden;
- Toegenomen verwachtingen ten aanzien van bedrijven, waaronder grotere volatiliteit van de vraag, transparantie en zorgplicht inzake ethische en klimaatbewuste productie en toelevering.

Voor de voedingsindustrie, traditioneel een sector met veel KMOs, lokale inbedding en tijdsgebonden productie- en leveringscycli, zijn deze veranderingen ingrijpend, zowel op niveau van de productieorganisatie als op niveau van de individuele werkpost. Vandaar de op gang komende respons van stakeholders zowel op interprofessioneel en sectoraal vlak als bottom-up om de impact van deze trends beheersbaar te houden. Voorbeelden hiervan (die in de literatuurstudie toegelicht worden) zijn CAO 104, Digital Belgium, Flanders’ FOOD, de Werkbaarheidsmonitor en de denkoefeningen bij Effat en FoodEurope voor wat betreft carrièrepaden, kwaliteit van de arbeid en gezondheidsrisico’s bij werknemers.

Aan de hand van **focusgroepen** en bijkomende kwalitatieve interviews werden HR-managers en syndicaal afgevaardigden van zowel arbeiders als bedienden uit de voedingsindustrie aan het woord gelaten over de effecten van voornoemde veranderingen op de organisatie en de werkplek. Zoals verwacht zijn de digitalisering en uitbesteding van activiteiten naar andere sites of bedrijven (soms in het buitenland) trends die nadrukkelijke repercussies hebben op de werkpost. Maar ook de toenemende veeleisendheid van klanten en de steeds grotere verwachte reactiesnelheid van alle organisatie-eenheden komen nadrukkelijk binnen, tot op het punt dat ook interne relaties het gehalte van leverancier-klantrelaties krijgen. Een andere terugkerende opmerking is dat men bij jongere krachten vaker dan vroeger botst op terughoudendheid om te werken tijdens uren die niet sporen met het gezinsleven.

Voor bedrijven uit de voedingsindustrie en hun werknemers vertalen de opgesomde trends – en niet in het minst de digitalisering - zich dat in een snel wijzigend patroon inzake **vereiste kwalificaties**, die niet alleen digitale maar ook steeds meer communicatieve en adaptieve vaardigheden (‘snel

schakelen') omvatten. Taken worden breder, gegevensverwerking complexer, en machinebediening verandert voortdurend. Sommige bedrijven zetten daarbij in op rekrutering van adequaat geschoolde jongeren of van uitzendkrachten, andere beseffen dat ze zelf op quasi-permanente basis hun personeel moeten bijscholen. De manier waarop die bijscholing wordt aangeboden verschilt kennelijk van bedrijf tot bedrijf. Soms goed omkaderd of gefaseerd, waarbij bijvoorbeeld een aantal frontrunners worden opgeleid die naderhand zelf opleider worden, en soms overgelaten aan het informele, waarbij werknemers vooral op zichzelf en hun onmiddellijke collega's moeten rekenen. Veel werknemers beseffen dat hun job en hun loopbaan staat of valt met een soort permanente leerattitude, de bereidheid om zich regelmatig bij te scholen. Maar bij sommige oudere werknemers dreigt dan weer een bepaalde graad van disengagement, die niet alleen een reactie is op de toegenomen kwalificatievereisten, maar ook op de toegenomen werkdruk.

Zowel van de kant van de werkgevers als van de vakbondsafgevaardigden was men het erover eens dat de **werkdruk** in de sector de laatste jaren aanzienlijk toegenomen is. De duiding hierbij is echter enigszins verschillend.

Van werkgeverskant wordt benadrukt dat een zekere werkdruk inherent is aan de sector wegens de beperkte houdbaarheid van het geleverde product, namelijk voedingswaren. Daar zowel de concurrentie als de klantgerichtheid meer druk zetten op de snelheid en de kwaliteit van produceren, laat zich dat ook gevoelen in de werkdruk op de individuele werkpost. De manier om daarmee om te gaan bestaat erin om enerzijds de capaciteit van de betrokken werknemers te verhogen via aangepaste opleidingen en rekruteren van de juiste kwalificaties, en anderzijds bij werknemers de energie te stimuleren door ze de nodige 'goesting' te geven in hun werk.

Door de vakbondsafgevaardigden worden meerdere factoren opgesomd die de werkdruk opvoeren en soms onbeheersbaar maken:

- Substitutie van menselijke arbeid door digitale toepassingen in combinatie met toenemende concurrentie leidt tot **personeelsafslankingen** waarbij het overblijvend personeel verondersteld is productiever te werken door de automatisering. Doordat hierin vaak de grenzen opgezocht worden, en het aanleren en beheersen van digitale toepassingen ook tijd kost, resulteert dit in verhoogde werkdruk.
- **Delokalisering en outsourcing** maakt dat bepaalde ondersteunende diensten alleen nog vanop afstand communiceerbaar zijn (en soms in een vreemde taal), wat initiatief, tijd en energie kost van de betrokken werknemers.
- De verwachte snelle reactietijd bij soms **disruptieve vragen of wensen van klanten** wordt door de invoering van integrale digitale systemen verondersteld overal in de organisatie door te dringen, met implicaties op alle taakniveaus. Dit leidt frequent tot flexibele uren of zelfs structureel overwerk, aangezien bijkomende aanwervingen niet onmiddellijk volgen.
- De verhoogde werkdruk is vaak het gevolg van een voortdurende eis tot **flexibiliteit**, waarbij de werkuren onvoorspelbaar worden en niet langer het voorwerp zijn van voorafgaand overleg.
- Verhoogde werkdruk houdt een **cumulatief effect** in, in de zin dat personeel dat uitvalt wegens ziekte of burn-out niet (meteen) vervangen wordt, wat op zijn beurt de prestatiedruk bij het overblijvend personeel verhoogt. Niet-vervanging kan ook een gevolg zijn van krapte op de arbeidsmarkt inzake gewenste profielen.
- Door een onuitgesproken generatieconflict, waarbij ervaren werknemers tegenover 'young potentials' worden gezet, werken **oudere werknemers** vaak onder een constante spanning uit vrees tekort te schieten bij de taakuitvoering en op termijn de job te verliezen.
- Er is een tendens tot **responsabilisering** waarbij teamverantwoordelijken op lagere niveaus verantwoordelijk worden gemaakt voor productietargets. Ook reorganisaties die de functies

herschikken onder vorm van zelfsturende teams zijn vaak een verkapt manier om te responsabiliseren, met overwerk en chronische stress als gevolg.

- Bepaalde aspecten van werkdruk en stress zijn niet zozeer in tijd uit te drukken, maar zijn het gevolg van ingrepen in de organisatie met behulp van **digitale monitoring**, waarbij de autonomie en het oorspronkelijke vakmanschap sterk teruggeschroefd worden en de surveillance verhoogd wordt.

Voor een goed begrip van de notie werkdruk, is het belangrijk hier het verschil aan te geven tussen objectieve jobkenmerken enerzijds en de subjectieve beleving anderzijds. Volgens het Job Demands-Resources model¹, valt werkdruk samen met de van de werknemer vereiste inspanningen (korte deadlines, complexiteit, interacties met veeleisende klanten...). Wanneer de werknemers deze vereiste inspanningen onvoldoende kunnen opvangen door wat men de 'job resources' noemt (voldoende autonomie, ondersteuningsmogelijkheden, adequate kwalificatie...) leiden deze inspanningen mogelijk tot fysieke of mentale gezondheidsproblemen (ziekte, stress, burn-out). Vanuit hun subjectieve beleving reageren verschillende werknemers op verschillende manieren op werkdruk: investeren in de eigen competenties, coping mechanismen, intern verzet, ziek worden, verloop. De werkbaarheidsmonitor definieert werkdruk als een afzonderlijk concept: "de mate van arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen, zoals werkvolume, werktempo, deadlines" en zij onderscheiden daarbij ook niet-problematische, problematische en acuut problematische taakbelasting. De voedingsindustrie blijkt daarbij opvallend slechter te scoren dan het gemiddelde van de Vlaamse arbeidsmarkt². De enquête in de volgende fase van deze Leerstoel stelt zich o.m. tot doel indicaties te verzamelen van zowel de jobkenmerken, de beleving (incl. werkdruk) als de reacties hierop.

Met het oog op het faciliteren van veranderingen zoals digitalisering en het inperken van de negatieve gevolgen van verhoogde werkdruk, kunnen bedrijven **interventies** overwegen die ze zowel zelf als door een externe aanbieder kunnen laten doorvoeren. Vorming en opleiding zijn typische interventies, maar ook ingrepen in de arbeidsorganisatie en de taakprofielen. Specifiek voor het introduceren van nieuwe technologieën, geldt ook **het betrekken van personeel** als een plausibele interventie om bij personeel weerstand of wantrouwen weg te nemen, en vertrouwde en positieve ingesteldheid te verhogen. In de voedingsindustrie stellen we op grond van de focusgroepen hierrond evenwel een diffuus beeld vast. Sommige bedrijven doen op dat vlak wel degelijk een inspanning, maar de communicatie inzake nieuwe technologieën vindt doorgaans top-down plaats, en niet op voorhand. De bevroegde vakbondsafgevaardigden pleiten ervoor dat hun vertegenwoordigers mee zouden kunnen beslissen in het opleidingsaanbod: welke opleidingen, voor wie, wanneer en waar, en met welke taakveranderingen tot gevolg. Ter nuancering dient gezegd dat in kleine familiale bedrijven werknemers vaak wel op de hoogte zijn van aanstaande veranderingen in het productieproces, en van de opleidingen die daarbij komen kijken.

¹ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

²

https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20191130_WerkbaarheidsmonitorWerknemers2019_RAP.pdf