

## Wedertewerkstelling versus brugpensioen na herstructurering bij Umicore Overpelt

Anneleen Vandenberk, Hilda Martens, Frank Lambrechts  
Joke Manshoven, Sven De Weerd  
SEIN – Limburgs Universitair Centrum  
Februari 2005

In dit document wordt teruggeblikt op de herstructurering van Umicore, site Overpelt, die plaatsvond in juni 2002. Deze herstructurering had een impact op twee van de vijf business units, zodat gesnoeid moest worden in het personeelsbestand. Met het oog op de wedertewerkstelling van dit personeel en het beschikbaar houden van competentie en ervaring voor de organisatie, stelde de directie Umicore voor om met een andere firma een joint venture aan te gaan, waarbij het personeel en de infrastructuur van Umicore werden overgenomen. Dit voorstel werd niet aanvaard, zodat uiteindelijk (opnieuw) brugpensioen werd toegekend.

Tot op de dag van vandaag is bij de directie de vraag blijven leven waarom men op dat ogenblik niet bereid was om een dergelijk initiatief van behoud van tewerkstelling een kans te geven. Wat maakt dat men zo vasthangt aan dat brugpensioen en alternatieven van de hand wijst? Wat kan de directie doen om dit te doorbreken? Onder welke condities is men eventueel wel bereid om behoud van tewerkstelling (binnen Umicore of een ander bedrijf) te verkiezen boven brugpensioen? En hieraan gekoppeld: hoe kan men flexibele en leergerichte werknemers krijgen? Dit document poogt een antwoord te bieden op al deze vragen door de verschillende actoren (directie, arbeiders, bruggepensioneerden en vakbond) aan het woord te laten, met de intentie inzicht te krijgen in de verschillende standpunten en hen in dialoog te brengen.

In wat volgt, wordt eerst een korte situering of situatieschets geboden. Hierin wordt verduidelijkt onder welke omstandigheden men tot de toekenning van brugpensioen gekomen is en het voorstel tot wedertewerkstelling verworpen werd. Vervolgens wordt kort stilgestaan bij de onderzoeksmethodologie om dan over te gaan naar de analyse van de verschillende meningen die leven bij de diverse betrokkenen. Hiervoor baseren we ons op diepte-interviews en klankbordgroepen. De bespreking gebeurt aan de hand van een analyse-schema. Het geheel sluit af met een aantal conclusies en aanbevelingen.

## 1 Situering

In juni 2002 vond bij Umicore Overpelt de recentste herstructurering plaats. Overpelt beschikt over vijf business units. Twee afdelingen waren bij de herstructurering betrokken. De afdeling waar hulzen (pastillen) voor batterijen in zink gemaakt werden, bleek niet meer rendabel en werd gesloten. In de afdeling Thermische Raffinage werd het productieproces vereenvoudigd, zodat het personeel met de helft moest afvloeien. Hieruit volgde dat er ook bij de ondersteunende diensten (vb. bij onderhoud) afvloeiingen noodzakelijk waren.

Er werd gezocht naar een tewerkstellingsoplossing voor het personeel en een behoud van ervaring binnen de organisatie. Dit was duidelijk een trendbreuk, want tot dan toe werd er in geval van herstructureringen gekozen voor het niet verlengen van werknemers met een tijdelijk contract en voor brugpensioen voor de groep 50 tot 59-jarigen.

Voor een eventuele wedertewerking ging men op zoek naar een partner met interesse voor het overnemen van de infrastructuur en het personeel. De onderhoudsfirma Brant uit Antwerpen leek een potentiële partner. Brant had slechts een beperkte activiteit in Limburg, geconcentreerd in de regio Genk. Overpelt zou voor hen een goede vertrekbasis zijn. Brant zou de infrastructuur van Umicore overnemen en het onderhoud verzekeren. Daarnaast waren zij ook bereid om alle personeel - en omwille van het groeiscenario ook de meeste tijdelijken - over te nemen (volgens CAO 32 bis – met behoud van rechten en plichten). Uiteindelijk werd op die manier een oplossing gevonden voor de tewerking van een 22-tal personen (80%).

Het idee van wedertewerking werd gemeld aan de ondernemingsraad middels een intentieverklaring conform de Wet Renault. Het was voor iedereen een grote verrassing dat er nieuwe tewerking werd aangeboden in plaats van brugpensioen. Het was tenslotte zo dat het probleem van een beperkt aantal overtallige werknemers in het onderhoud (n=8) omgezet werd in de herplaatsing van een grotere groep (n=30) naar een andere werkgever. Even nadien brak er een staking uit bij het onderhoudspersoneel dat niet wenste over te stappen naar een andere firma. Na 1 week staking werd een akkoord bereikt op het Ministerie van Arbeid en Tewerking op basis van het door de vakbonden geëiste brugpensioen. Dat brugpensioen was dan ook meteen voor alle personeel in alle business units vanaf de leeftijd van 54 jaar.

Umicore Overpelt heeft op 31 december 2003 in totaal 351 personeelsleden in dienst waarvan 268 arbeiders, 71 bedienden en 12 kaderleden. Ten opzichte van 2002 (voor de herstructurering) is dat een personeelsvermindering van 11,4 % (Mens en Milieu, Overpelt 2003).

## 2 Aanpak van het onderzoek

Voor het eigenlijke onderzoek, werd uitgegaan van kwalitatieve onderzoeksmethodes, m.n. interviews enerzijds en klankbordgroepen anderzijds. Er hadden een tweetal gesprekken plaats met de directie HR Umicore, er waren 4 diepte-interviews met ex-personeelsleden Umicore Overpelt die op brugpensioen zijn gegaan na de herstructurering en nog eens 2 diepte-interviews met provinciale vakbondsverantwoordelijken. Een dertigtal huidige werknemers (hoofdzakelijk arbeiders) van Umicore Overpelt werden bevroegd tijdens twee klankbordgroepen. De interviews en gesprekken vonden plaats in de periode oktober 2004 tot januari 2005.

De gesprekken met de provinciale vakbondsverantwoordelijken en de directie HR Overpelt hadden in de eerste plaats het brugpensioen en mogelijke alternatieven als onderwerp.

Voor de interviews met de bruggepensioneerden werd telkens de volgende structuur aangehouden: (1) een korte kennismaking en een situering van het interview in het kader van een Europees Sociaal Fonds project over het thema 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'<sup>1</sup>, vragen over (2) belevingen en ervaringen rond de gebeurtenissen die plaatshadden tijdens de herstructurering in 2002, (3) belevingen en ervaringen die verband houden met de job die men uitoefende, (4) belevingen en ervaringen rond (alternatieven voor) het brugpensioen en verhoogde flexibiliteit vanwege werknemers.

Voor de klankbordgroepen met de werknemers werd na een korte situering van het project en de betrokken partners, stilgestaan bij de volgende topics: (1) wat maakt dat je met enthousiasme en inzet langer en anders aan de slag zou kunnen blijven? (2) wat maakt dat je getemperd wordt in je enthousiasme om langer aan de slag te blijven? (3) wat kan het bedrijf concreet doen om je met enthousiasme langer en anders aan de slag te houden? (4) onder welke voorwaarden zou men tewerkstellingsbehoudende maatregelen (met eventueel gaan werken voor een andere werkgever), verkiezen boven het brugpensioen?

De 8 interviews werden uitgetikt en verwerkt, en de voornaamste bevindingen van de klankbordgroepen werden samengevat.

---

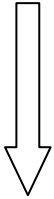
<sup>1</sup> Het Limburgs Universitair Centrum (LUC) doet dit ESF-project: "Zilveren processen en instrumenten" rond Leeftijdsbewust Personeelsbeleid i.s.m.4 bedrijven: Borealis, Umicore, Stad Hasselt en Provincie Limburg, in de periode van 03.04 tot 03.06

### **3 Een analyse van het project Overpelt**

Het is de bedoeling om aan de hand van een analyse van de situatie in Overpelt, de verschillende betrokkenen, m.n. directie, vakbond, bruggepensioneerden en werknemers, aan het woord te laten, inzicht te krijgen in hun standpunten en de onderlinge dialoog te stimuleren. Om dit op een gestructureerde manier weer te geven, is uitgegaan van een analyseschema (infra). Dit schema is vanuit de verzamelde gegevens ontwikkeld. Hierbij staat de 'tewerkstelling' van de werknemers van Umicore centraal. Vanuit deze tewerkstelling wordt gekeken naar mogelijke push- en pull-factoren, die alternatieven zoals (brug)pensioen al dan niet aantrekkelijker kunnen maken.

In het schema wordt eveneens aangegeven hoe Umicore deze pull-factoren (volgens de mening van de betrokkenen) zou kunnen versterken. Wanneer naar tewerkstelling gekeken wordt, zijn er 3 mogelijke alternatieven opgenomen, m.n. tewerkstelling binnen Umicore Overpelt, tewerkstelling binnen de groep Umicore, maar op een andere locatie dan Overpelt (idealiter in de regio, vb. Balen of Olen) en tewerkstelling in een andere organisatie. Dit laatste alternatief wordt gelinkt aan de herstructurering in Overpelt in juni 2002, waarbij tewerkstelling bij een andere werknemer een concreet voorstel was vanwege de directie tijdens de onderhandelingen.

tewerkstelling



- binnen Umicore Overpelt
- binnen de groep Umicore
- in een andere organisatie



de herstructurering van  
juni 2002

PUSH



PULL



Umicore

((brug))pensioen

### 3.1 De push- en pull-factoren van tewerkstelling

Onder de pull-factoren van tewerkstelling verstaan we alle aspecten die in mindere of meerdere mate aan de job gerelateerd zijn en die maken dat men met plezier en 'goesting' aan de slag is, en (langer) aan de slag zou blijven. De push-factoren daarentegen, zijn deze aspecten van de job die maken dat de job zwaar weegt, de factoren die maken dat het moeilijk wordt om nog (lang) vol te houden zodat men eventueel gaat uitkijken of verlangen naar iets anders zoals bijvoorbeeld het (brug)pensioen.

Hieronder een overzicht van de voornaamste push- en pull-factoren die op basis van de interviews en de klankbordgroepen verzameld zijn. Een bespreking volgt verderop.

Pull-factoren	Push-factoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibele eindloopbaan (tijdskrediet,...)</li> <li>- aangepast werk voor oudere werknemers</li> <li>- autonomie</li> <li>- coachen en opleiden van jongeren</li> <li>- baas met houding van empathie en respect voor de geschiedenis van de werknemer</li> <li>- loopbaanperspectief</li> <li>- goede loonsvoorwaarden, beter dan BP</li> <li>- premies en extra's</li> <li>- nette en veilige werkomgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werken in een organisatie in afbouw</li> <li>- 'oude' populatie, geen jonge werknemers</li> <li>- eigen hoge anciënniteit</li> <li>- een lange carrière van productiewerk</li> <li>- uitbesteden van aanwezige competentie</li> <li>- polyvalentie-eis verhoogt de werkdruk</li> <li>- hoge eisen voor oudere werknemers</li> <li>- delocaliseren van de werkplaats (Balen,...)</li> <li>- uitbreiding takenpakket zonder hogere verloning (vb. coaching en opleiding)</li> <li>- werknemers zijn geen 'grote familie'</li> <li>- conflicten (stielmannen vs. productie, e.a.)</li> <li>- gemis hiërarchisch hogere leidinggevende</li> <li>- aantrekkelijk thuisfront (familie, hobby's,...)</li> </ul>

Een eerste belangrijke groep van **pull**-factoren heeft te maken met de concrete invulling van de job naar het einde van de loopbaan. Om te beginnen beschikt men dan idealiter over een job met veel flexibiliteit, waarbij men beroep kan doen op het tijdens de loopbaan opgebouwde tijdskrediet om niet meer voltijds aanwezig te hoeven zijn. Men werkt vb. vanaf zijn 50<sup>ste</sup> 4/5 en vanaf zijn 52<sup>ste</sup> nog voor 3/5, of men maakt gewoon minder lange dagen. Hieraan gekoppeld ziet men graag de loonsvoorwaarden goed blijven, en een minimale weerslag op het pensioen. Maar de job die men uitoefent moet ook aangepast zijn aan de leeftijd van de werknemer. Concreet betekent dat: geen vuil werk, minder fysieke inspanningen en geen ploegenarbeid meer voor oudere werknemers. Ook het doorgeven van de eigen competenties middels opleiden en coachen van jongere werknemers zou een leuke invulling van de job kunnen zijn.

Een aspect dat oudere werknemers eveneens sterk beklemtonen, is autonomie of zoals men het meestal zelf uitdrukt: *'men moet ons gerust laten'*, wat evenveel wil zeggen als: niet continu achter ons aan zitten, op onze vingers kijken of veel nieuwe dingen (en flexibiliteit) van ons vragen. Eigenlijk sluit dit aan bij het toch wel heel sterk aanwezig onderliggende gevoel van oudere werknemers om 'respect' te verdienen voor de lange carrière die ze erop hebben zitten, voor hun persoonlijke geschiedenis als werknemer bij Umicore. En dat respect verlangen ze in de eerste plaats van hun bazen. *'We willen graag een baas die niet te jong is, die zich kan inleven in oudere werknemers en die weet wat het is om al 30 jaar in de productie te zitten'*. Iemand van de vakbond drukt het als volgt uit: *'Om daarover beleid te maken moet je vertrekken vanuit respect voor mensen die al lang werken. Zo stellen oudere arbeiders bijvoorbeeld dat hun baas op een verkeerde manier kijkt. Als een jongere van de ene job naar de andere gaat, dan loopt hij 3 x snel waarvan 2 x verkeerd. Een oudere loopt trager maar vanaf de eerste en enige keer juist. Maar de baas ziet alleen dat trager lopen. Managers moeten de geschiedenis van mensen kennen en dan iets doen aan de werkdruk, aan de werkomstandigheden en aan zij die op medisch vlak beperkt zijn'*.

Maar het is duidelijk dat Umicore in het algemeen beschouwd wordt als een correcte werkgever: het loon is aantrekkelijker dan elders, en er zijn heel wat privileges voor de werknemers. Iemand van de bruggepensioneerden drukt het als volgt uit: *'Geen enkel bedrijf in Nolimpark is zo flexibel als Umicore op het vlak van extra's vb. soepele verlofregeling, maaltijdcheques, veiligheidsvoorzieningen en uitrusting, gratis sokken, enz... [als je elders gaat werken:] Je verliest sowieso. Ook financieel t.o.v. die kleine kmo'kes. Dat op zich is al een reden om niet te vertrekken. De mensen zijn ook wat verwend. Voor een bagatel hangen ze aan de bel [van de vakbond]. We werken uiteindelijk niet in een koekjesfabriek, en het is ook juist om die reden dat ze zo soepel zijn, dat er niemand zeurt als iemand een tas koffie gaat drinken als 'ie een paar uur tussen die warme kolommen heeft gewerkt. De directie is echt wel soepel. ... Ook wat het personeel allemaal krijgt: jas, sokken, ondergoed, hemden, enz. Iedereen vindt dat allemaal zo normaal. Als mijn broer die in de staalbouw werkt op bezoek komt, dan zwijg ik over alle voordelen, want die zou het niet geloven. Als we op cursus gaan [...] dan hoor je iedereen bezig over de werkomstandigheden, en dan hoor je ze klagen en opgaan in hun problemen, en dan zeg ik 'we zullen ons maar stilhouden'. Dat is soms vervelend, want we hebben het heus niet slecht'*.

Maar een aantal werknemers zou graag nog wat extra's zien, die ofwel gratis zijn (vb. gratis lid worden van de personeelsclub, een hospitalisatieverzekering met gezinskorting, ...) ofwel te verdienen zijn, omwille van je loyaliteit naar de firma of als beloning voor een extra geleverde inspanning: *'Als je iets hebt om naar uit te kijken, een stimulans vb. een premie, dan werk je tot je die hebt. Bijvoorbeeld na 25 jaar werken krijg je een premie (13e maand of zoiets) en die opnieuw krijgen als je 30 jaar werkt of telkens na het 26<sup>e</sup>, 27<sup>e</sup>, 28<sup>e</sup> jaar enz.'* en *'Vroeger waren er premies en als je meer presteerde kreeg je meer, of als iets gedaan was, dan mocht je naar huis. Dat motiveert. Je presteert veel harder. Soms had je een hele dag verdiend en was je 's middags al thuis. Maar dat is 20, 30 jaar terug. Dat is nu niet meer. Dat was een betere tijd'*.

In het kader van loonsvoorwaarden als pull-factor, wordt ook expliciet aangegeven dat het voor oudere werknemers belangrijk is dat de loonsvoorwaarden beduidend beter zijn dan de (brug)pensioenvoorwaarden: als het verschil tussen beiden significant groot genoeg is, zal de keuze om op (brug)pensioen te gaan niet meer zo evident zijn. Iemand stelt voor om vb. geen belastingen meer te hoeven betalen als je op een bepaalde leeftijd nog werkt.

De netheid van de werkomgeving bij Umicore Overpelt wordt ook ten zeerste geapprecieerd: *'De omstandigheden zijn serieus verbeterd, want vroeger vvoor het in de smidse. Het was toen met cokesvuurtjes dat we ons probeerden te warmen. Daar is een serieuze investering voor gebeurd. Ook de eetzaal en de wc's zijn super netjes en in orde en het wordt ook heel goed onderhouden. Sanitair en installaties zijn in orde. Als er iets niet in orde is, wordt het spontaan gemeld. Iedereen houdt het in de gaten'*. Maar er is een keerzijde aan de medaille: *'Vroeger was het bij ons een oubollige fabriek, maar dat is niet meer het geval. Als je dat dan met Balen vergelijkt, wil je er eigenlijk niet meer gaan werken. [...] Het is hier zo net geworden dat men niet wil verhuizen. Het is dag en nacht verschil met Balen. Dat is een oud gebouw, met een stoffige vloer, niets georganiseerd. Paletten met materiaal en draaibanken staan door elkaar. Nu is er bij ons in de werkplaats een blinkende en afgelijnde vloer, alles netjes geordend en ieder heeft een laspost. In Balen staat nog alles kriskras door elkaar. [...] Het is echt een model in Overpelt. Zo fijn in orde. [...] Als ze van Balen naar hier komen, verschieten ze zich rot'*.

Een laatste belangrijke pull-factor is het gevoel van werkzekerheid, het gevoel dat je je job kan behouden en dat je job toekomst heeft, m.a.w. dat je binnen Umicore een loopbaanperspectief hebt.

Maar wat zijn nu uiteindelijk de **push**-factoren die maken dat de job haar aantrekkelijkheid verliest, en dat – zodra de mogelijkheid zich aandient – met plezier voor een alternatief gekozen wordt zoals (brug)pensioen.

Een eerste belangrijke factor is het feit dat men werkt in een organisatie in afbouw. Doorheen de jaren zijn er heel wat herstructureringen geweest, waarbij serieus gesnoeid is in het personeelsbestand. Een van de bruggepensioneerden zegt hierover het volgende: *'Ik zie de toekomst van Overpelt niet zo rooskleurig. Het is duidelijk dat het allemaal in afbouw is, en het gaat door aan een versneld tempo. In de week zag ik dat er weer een oud gebouw afgebroken werd. Dat is heel terecht, maar er komt nooit iets terug in de plaats. Er is dan niets meer. Weg is weg. Dat is geen goed teken. [...] Het is nu nog maar een klein kmo'ke eigenlijk'*. Dit gevoel van afbouwen en verliezen zit diep verankerd in de organisatie, en maakt de werknemers wantrouwig.

Vanuit de klankbordgroepen is duidelijk gebleken dat heel sterk de vraag leeft waarom zoveel activiteiten uitbesteed worden, want volgens hen ligt hier een mogelijkheid om personeel aan de slag te houden. De competenties zijn in huis en waarom er dan toch elders mee gaan?

Doorheen de herstructureringen, werd meestal voor een zelfde strategie van afvloeiing gekozen. Een van de bruggepensioneerden benoemt deze als volgt: *'De fout die ze al jaren maken bij herstructureringen, is steeds dezelfde, nl. de ouderen weg en ook de jongeren met een tijdelijk of een nieuw contract en met minder anciënniteit. Op die manier blijf je zitten met een middengroep die ook steeds verouderd. Ik vind dat je zo geen bedrijf kan leiden, omdat je de jongeren niet de kans geeft. Je blijft met de ouderen zitten.'* Volgens een andere bruggepensioneerde is dit ook niet erg bevorderlijk voor de sfeer: *'Er is steeds meer afgebouwd en ik heb er heel veel zien vertrekken. Iedereen wordt steeds ouder. Jongeren spelen meer, en nu blijven allemaal van die oude mannen en daar zit geen leven meer in. De ambiance was vroeger veel plezanter, want vanaf een bepaalde leeftijd speel je niet meer. Het zijn nu allemaal oude venten'*. In de klankbordgroepen sprak men over de organisatie in termen van *'een bedrijf dat geen dynamiek of enthousiasme meer uitstraalt'*.

Vanuit het management wordt aangegeven dat men deze keer juist niet dezelfde strategie, benoemd door de bruggepensioneerde als *'de fout die men al jaren maakt'*, wilde volgen: men zocht naar duurzame tewerkstelling i.p.v. afvloeiing. En toch is het niet doorgedaan...

Maar er is ook sprake van een zekere 'moeheid': men werkt al meer dan 30 jaar in het bedrijf, vaak in ploegen, en men is de motivatie wat kwijt, men is moe, men kijkt uit naar een permanente 'vakantie' die hoofdzakelijk bestaat uit thuis zijn en die dingen doen die je echt graag doet. Iemand van de bruggepensioneerden drukt het als volgt uit: *'Als je 35 jaar in 3 ploegendienst gewerkt hebt, en al die tijd geen of een moeilijk sociaal leven gehad hebt, dan kies je voor stoppen met werken, dus voor brugpensioen. Daar zou dan wel een grens op moeten staan, nl. pas stoppen na 30, 35 of 40 jaar werken. Men is na zoveel jaar minder gemotiveerd, de 'drive' is er wat uit. Vroeger 'liep' je van de ene plaats naar de andere nu 'ga' je. Voor productiearbeid is het al jarenlang hetzelfde werk'*. Iemand van de vakbond onderkent het probleem: *'Ik weet niet hoe je mensen kan overtuigen om langer te werken. Het is een verworven recht geworden. Langer werken, is langer inkomsten, maar ze kunnen niet het ene werk met het andere vergelijken. Als je de hele dag aan een bureau gezeten hebt of in de put gewerkt hebt, dat is een heel verschil. In de productie aan het doorlopend vuur is niet vergelijkbaar met een bureaujob. Dat verschil kennen ze in Brussel niet'*.

Een belangrijke push-factor die ook in de klankbordgroepen tot uiting kwam, was het gevoel van werkdruk. Men heeft het gevoel dat men de laatste jaren meer en meer moet kunnen, en dat men steeds polyvalenter moet zijn, en dat verhoogt juist die druk. Of zoals men aangeeft: *'Vroeger was er een afzonderlijke schrijnwerker, elektricien, metsers en nu moet men alles kennen en kunnen'*. Uit de interviews met de bruggepensioneerden is dit ook zeer sterk naar voor gekomen: de werkdruk ligt nog steeds erg hoog, en er wordt veel flexibiliteit gevraagd zoals nieuwe taken opnemen of op een andere locatie gaan werken. Het onderliggende gevoel is dat men eigenlijk vanaf een bepaalde leeftijd 'gerust' wilt gelaten worden of om het anders uit te drukken 'laat ons ons eigen ding doen zoals we altijd al deden, en dit naar eigen vermogen en inzicht'. Erg typerend is de volgende uitspraak van een bruggepensioneerde: *'Ik was wel blij dat ik thuis kon blijven. Het is te lang geweest,*

*pas in 2004 kon ik vertrekken. Op het einde duurde het echt te lang. Het was er niet meer denderend. Je wilt uitbollen, maar dat gaat niet. Tot op de laatste dag moest je vollebak meedraaien. Als ze me gerust gelaten hadden, had ik nog enkele jaren willen werken. Me mijn werk laten doen en niet zagen dat ik naar productie moest of naar Balen of naar Hoboken of Olen. De laatste 5 jaar moeten ze je niet meer laten veranderen, maar nu begonnen ze weer over Balen enzo'. Of nog iemand anders: 'Ik had gerust nog wel een paar jaar verder willen werken, maar ze hadden me met rust moeten laten. Het was de laatste tijd altijd wel iets, vb. naar x of y gaan werken of dit of dat doen en wat je aan het doen bent, duurt te lang'.*

Maar ook het toegekend krijgen van nieuwe taken, zoals vb. instaan voor de opleiding van een collega, wordt als extra belastend ervaren, tenminste als er geen extra compensatie tegenover staat... *'Op het einde had ik iemand om op te leiden. Dat was iemand die meer verdiende als ik. Hij was er nog niet zo lang als ik, maar zat wel in een hogere loonklasse. Hij was een 4-tal jaar jonger dan ik. Ik ben ook opgeleid geweest, maar veel leer je zelf. Die kerel kwam 1 of 2 dagen per week, wanneer hij gemist kon worden of wanneer er stukken kwamen in het magazijn waar hij iets over kon leren. De bazen moesten dat beslissen. Het klikte goed, het was een goede kerel en hij deed dat goed. Maar ik had wel dikwijls iets van 'ik ga u daar niet teveel over zeggen, trek uw plan er maar mee', omdat die van de bureau mij ook soms zo behandelden. Daar zal hij soms wel mee zitten als hij nu bepaalde herstellingen moet doen. Hij moet het zelf maar uitzoeken. Ik was onderbetaald. Dat ze hun goede wil hadden laten zien en me bijbetaald hadden voor die opleiding die ik gaf. Een draaier moest ook ervaring doorgeven en die wou ook een klasse meer, en dat was gelukt, want hij had zich boos gemaakt. Ik had ook verschillende keren gevraagd aan mijn baas 'ik heb recht op dat', maar ik heb het nooit gekregen, ik was waarschijnlijk te klein. Ik had recht op meer omwille van de opleiding die ik gaf. Ik heb nooit opslag gevraagd. Dat was onrechtvaardig'.*

Een andere push-factor zijn de strubbelingen, verzuurde relaties, grieven en ongenoegens op de werkvloer. Deze situeren zich op individueel vlak, maar zijn ook te vinden op een globaler niveau. In de klankbordgroepen heeft men het erover dat de werknemers van Umicore Overpelt niet als een grote familie gepercipieerd worden, en dat de opdeling van het bedrijf in business units dat gevoel nog versterkt heeft. Bovendien schieten activiteiten die juist de integratie zouden moeten bevorderen, hun doel voorbij omdat bepaalde groepen zich uitgesloten voelen; zo moet je lidgeld betalen om bij de personeelsclub te gaan en kan niet iedereen aanwezig zijn op het personeelsfeest omdat op dat ogenblik sommige ploegen nog aan het werk zijn. De conflicten zouden zich ook soms situeren tussen twee 'groepen', m.n. de stielmannen en de productiearbeiders. Het openlijk bekendmaken van een raming van schadekosten is al voldoende om een vonk teweeg te brengen, en het gevoel te krijgen dat men 'tegen elkaar opgezet' wordt.

Maar ook op afzonderlijke afdelingen zijn er spanningen. Iemand geeft de volgende verklaring: *'Iedereen wil goed staan bij de baas, ze gaan met de ellebogen werken en het is nu ieder voor zich. Het is niet meer 1 groep en dat is een probleem. Dat krijg je met al die 'ouw' samen. Als je veel jonge mannen hebt, is er meer kameraadschap en een klik die aan mekaar hangt'.* Of nog: *'Momenteel zijn er wel*

*wat spanningen, door mensen met 15 jaar anciënniteit die komen te staan bij mensen met 30 jaar anciënniteit. Ze doen een andere job en ze werken weer met andere mensen samen. Vroeger moest er nochtans veel harder gewerkt worden en was de sfeer veel meer ongedwongen en beter. Het heeft toch te maken met de herstructureringen en afvloeiingen die Overpelt heeft meegemaakt. Dat is niet op andere afdelingen van Umicore. Het heeft gezorgd voor een fundamenteel wantrouwen bij de mensen. De mensen stoken mekaar op'.*

*Iemand van de bruggepensioneerden vertelt het volgende: 'Ik had eigenlijk 3 jobs ineen. Anderen die maar 1 job deden, kregen opslag en ik kon ernaar fluiten, want het was zozegd een job van klasse 6 en ik had klasse 13. Dus ze zouden me nog gedegradeerd hebben ook. Ze profiteerden van me. Ze pestten me ook, vb. dingen die verdwenen en ik mocht er niets van zeggen. Ik zat op den duur te janken op de bureau. Later is iemand afgedankt omwille van diefstal. Ik wou daar iets van zeggen, maar die persoon werd beschermd door bedienden van de smidse. Ik moest me stilhouden. Ik had een hele hoop ambras kunnen maken, maar dan krijg je iedereen tegen. Ik ga geen details noemen. Er was dan ook de porno waar bedienden ons naar lieten kijken. Dat mocht niet, maar ze riepen ons, 'kom eens kijken'. Ik liet iemand van hen zo'n foto afprinten, en daarmee kon ik hem eventueel later onder druk zetten, als het nodig zou geweest zijn, want wij konden niet printen, dus het kon niet van ons komen. Ik heb me stilgehouden, want de herstructurering was aan de gang en ik wou erbij zijn'.*

De laatste groep van push-factoren situeert zich op het vlak van relatie met de leidinggevende. Tijdens de klankbordgroepen kwam naar voor dat men hiërarchisch gezien soms een tussenniveau mist, want de baas is nu de voorman, en deze is eigenlijk een van de collega's. Dat is in de perceptie van de werknemers geen echte leidinggevende en dat 'werkt niet'. Men heeft behoefte aan een baas die beslissingsbevoegdheid heeft en die echt het verschil kan maken. Men wil iemand die steun geeft waar en wanneer nodig, en die dingen op zich neemt. Een goede baas is ook iemand die schouderklopjes kan geven en positieve feedback i.p.v. enkel op het matje te roepen als iets misgelopen is, het is iemand die onderscheid kan maken i.p.v. iedereen over dezelfde kam te scheren.

Zoals reeds hoger vermeld vinden vooral oudere werknemers het erg belangrijk dat hun competenties en technische kennis gevaloriseerd worden, en dat er respect en waardering is voor hun persoonlijke geschiedenis als werknemer bij Umicore. *'Die bazen van nu hebben geen verstand van al die technische dingen, ze kunnen je niet sturen. Je moet je plan trekken. Vroeger wel. Nu moet je hen vanalles leren, en dan doen ze populair, maar als ze het weten, dan – knip - draaien ze om. Dan zeg je volgende keer 'loop de boom in'. Je krijgt nu het gevoel dat je teveel bent'. Of: 'De bazen van tegenwoordig weten niet meer in welke omstandigheden wij hebben moeten werken, en die vroegere bazen zijn allemaal dood van de slechte dampen (lood, cadmium, kwikzilver). [...] De bazen van nu weten dat niet meer. We hebben heel hard gewerkt en onze gezondheid opgegeven, dus ze moeten nu maar voor ons zorgen'.*

## 3.2 De keuze voor brugpensioen

In dit onderdeel wordt stilgestaan bij de redenen die maken dat men kiest voor brugpensioen zodra de gelegenheid zich voordoet, in plaats van actief te blijven in het arbeidscircuit. Voor een bedrijf is het toekennen van brugpensioen immers een erg dure oplossing: naakte ontslagen van de minst performante werknemers of ontslag van jongeren is in verhouding veel goedkoper en efficiënter voor de bedrijfsvoering. Bij een lineaire toepassing betekent brugpensioen ook een risicovol verlies aan ervaring en competenties die het bedrijf, bij aanwerving van nieuwe krachten, opnieuw zal moeten opbouwen o.a. via opleiding.

Het staat in ieder geval vast dat brugpensioen door heel wat werknemers gezien wordt als een enorme persoonlijke winst, als een 'goudmijn'. In de klankbordgroepen werd heel typerend gezegd: *'Ik heb hier nog niemand op brugpensioen zien vertrekken met tranen in de ogen'*, en een vakbondsafgevaardigde vertelt *'Toen ik terugkwam van de onderhandelingen in Brussel en we brugpensioen kregen, heb ik nog nooit zo'n gelukkige mensen gezien. Ze vlogen me echt om de nek toen ik op fabriek kwam. En ook met de verlenging van het brugpensioen. Zij die er net niet bij waren, waren doodongelukkig en dan was het steeds opnieuw onderhandelen - een directie overtuigen is niet gemakkelijk - en dan maakte je weer iemand gelukkig. Maar het stopt op een bepaald punt'*. De vraag die bovendien rijft, is 'wat maakt dat brugpensioen nu precies zo aantrekkelijk?'

Een eerste belangrijke reden om voor brugpensioen te kiezen, is de zogenaamde 'vermoeidheid', het gevoel 'op' te zijn: men heeft als arbeider een anciënniteit van om en bij de 35 jaar en de fysieke aard van het werk maakt dat men zichzelf niet langer aan de slag ziet. Iemand van de vakbond verwoordt het als volgt: *'Het werk in productie is echt zwaar en niet te doen tot 60 en 65 jaar. Men zou na x tijd in productie via outplacement een andere job moeten vinden, maar juist laag geschoolden die dit het meest nodig hebben zeggen: geef mij dat geld maar'*. Of nog: *'Werknemers die aan de band of in de rij staan, kiezen voor brugpensioen, zij die niet in productie of aan de band staan kiezen niet voor brugpensioen'*. Volgens een vakbondsafgevaardigde, is het brugpensioen voor sommigen zeker geen overbodige luxe: *'Er waren ook mensen die heel erg hard gewerkt hebben en die echt gezondheidsproblemen hadden en elke dag bang waren dat ze volledig in panne zouden vallen, en op de ziekenkas terecht zouden komen'*.

Ook tijdens de interviews hoor je onderliggend een grote bekommernis om de eigen toekomstige gezondheid, in de zin van: nu voel ik me nog goed en dynamisch en kan ik nog van alles genieten, maar naarmate ik langer werk, word ik ouder en als ik dan pas op pensioen ga, ben ik misschien niet meer in staat om de dingen te doen die ik altijd wou doen. Iemand die nu op brugpensioen is, zegt er het volgende over: *'Niets had me kunnen motiveren om langer te werken. [...] Het was vooral om thuis te kunnen zijn. Ik ben ook niet in een zwart gat gevallen. Ik klus thuis wat en ik ga fietsen en wandelen, en ik houd de kleinzoon bij. Het was goed zo. Ik voel me ook niet te jong om op pensioen te zijn. Nu kunnen we er nog van profiteren. Als je moet gaan op 60 of 65 jaar, dan gebeurt er 9 kansen op 10 iets en dan heb je het gehad'*.

Het is duidelijk dat brugpensioen gezien wordt als iets waar men recht op heeft: men heeft zolang voor de firma gewerkt, veel van zichzelf gegeven en men vindt dat Umicore nu wel iets terug mag doen en hen iets mag gunnen, m.n. het brugpensioen: *'Wij hebben vroeger honderden overuren gedaan en aten meer op het fabriek dan thuis. De bazen van tegenwoordig weten niet meer in welke omstandigheden wij hebben moeten werken [...]. Ik heb ook evenwichtsproblemen en allerlei rotzooi in mijn bloed. Als bepaalde waarden in je bloed te hoog waren, dan stuurden ze je voor een tijdje weg en nadien, als het gedaald was, stuurden ze je weer terug. Vroeger werkten we tot 48 uur per week. De bazen van nu weten dat niet meer. We hebben heel hard gewerkt en onze gezondheid opgegeven, dus ze moeten nu maar voor ons zorgen. Uiteindelijk is dat brugpensioen dan maar een peulschil die ze ons moeten geven'.*

Maar de aantrekkelijkheid van het brugpensioen moet ook gezien worden tegen een achtergrond van een site met een geschiedenis van afbouw en dalende activiteiten. Een vaak gehoorde opmerking is dat men het gevoel heeft dat men 'teveel' is, dat men de mensen liever kwijt dan rijk is. Bij heel wat werknemers is er toch de vrees om van vandaag op morgen op straat te staan, wat het risico om te moeten gaan stempelen – met serieuze implicaties voor je pensioen - en geen job meer te vinden heel reëel maakt. Wanneer zich dan een opportuniteit als brugpensioen voordoet, geeft men er de voorkeur aan om op zeker te spelen. Een van de bruggepensioneerden beschrijft zijn situatie als volgt: *'Op 54 jaar ben ik op brugpensioen gegaan. Ze hadden me langer kunnen houden, hoewel ik toch op vrijwillige basis ben gegaan. Het probleem was echter dat er naar de toekomst toe misschien geen werk in het magazijn meer zou zijn, en dan zou ik misschien productiewerk moeten gaan doen. Daar was ik bang voor. Als ik zekerheid gehad had over mijn jobinhoud, was ik misschien niet gegaan. Ik wou magazijnier blijven. [...] Ik was nog goed en tot mijn 56ste werken was wel haalbaar. Maar het risico op het wegvallen van mijn werk was te groot'.*

Uit alle klankbordgroepen, interviews en gesprekken is heel duidelijk gebleken dat het brugpensioen beschouwd wordt als een verworven recht, en dat het heel moeilijk is of zal zijn om daar aan te tornen, of zoals iemand zegt: *'Het zal nooit lukken om geen brugpensioen te geven. De mensen verwachten dat, ze willen dat en ze vinden dat de jeugd maar moet werken. Wij hebben genoeg gewerkt, en als je weet dat je kan gaan, ben je weg'.* En brugpensioen is volgens de directie Umicore een heilig huisje voor de vakbond terwijl ze toch vaststellen dat *'op de site van Umicore in Angleur er heel wat werknemers zijn boven de gewone brugpensioenleeftijd van 58 jaar'.*

### 3.3 Wat kan Umicore doen zodat men langer, anders en met enthousiasme aan de slag blijft?

In dit onderdeel wordt stilgestaan bij de verschillende mogelijkheden om langer, anders en met enthousiasme aan de slag te blijven, en dit zoals door de verschillende betrokkenen geformuleerd werd. Deze verschillende mogelijkheden beperken zich niet tot oudere werknemers, maar hebben betrekking op iedereen in de organisatie. Op basis van de diverse voorgestelde alternatieven, kunnen we inhoudelijk een onderscheid maken tussen (1) structurele maatregelen, (2) verbeteringen op relationeel vlak en versterking van de professionele identiteit en (3) een flexibele jobinvulling.

#### *3.3.1 Structurele maatregelen*

Umicore heeft ondertussen heel wat mogelijkheden gerealiseerd tot verlichting van de werkdruk en tot een beter evenwicht tussen werk en privé, vb. het tijdskrediet, of een 13e maand kunnen omzetten in extra verlofdagen. In Balen kiezen 314 van de 450 arbeiders voor meer vrije dagen in plaats van de budgetpremie, wat er duidelijk op wijst dat vrije tijd hoger gewaardeerd staat dan geld. Men onderzoekt ook in welke mate er een behoefte is om het 3 ploegen-systeem voor +50-jarigen om te zetten naar een 2 ploegen-systeem. Voor jongeren betekent dit meer nachten doen, maar dat is voor hen een minder groot probleem en de verloning voor nachtwerk ligt ook hoger. Maar uiteindelijk zijn dergelijke maatregelen niet zo evident voor het bedrijf, vb. naar planning toe (hoe krijg ik op het juiste moment het nodige in de juiste hoeveelheid geproduceerd en georganiseerd met mijn personeel?), want iedereen wil op maandag, woensdagnamiddag of op vrijdag thuis zijn. Vandaar dat er ook wel een beperking aan vasthangt: jonger dan 50 jaar maximum 12 dagen omzetten, en ouder dan 50 jaar maximum 15 dagen. In leidinggevende functies moet men ook minstens 4/5 werken.

Alle geïnterviewde bruggepensioneerden hebben de laatste jaren van hun loopbaan deeltijds gewerkt, en dit werd ten eerste gesmaakt. Enkelen hebben wel moeite met het loonverlies of ze ervaren een gebrek aan transparantie rond de financiële implicaties voor je pensioen: *'Ik vond het niet correct dat ze voor het pensioen de laatste jaren minder gestort hebben. Het scheelt voor mij een hele smak geld. Waarom was niet duidelijk. Er zijn er heel veel deeltijds gaan werken. Maar ze hadden dat loonverlies wel iets beter kunnen compenseren, want dat kunnen ze wel gunnen als je zo lang gewerkt hebt. Vanaf een bepaalde leeftijd heb je zin om wat meer op je gemak te zijn. Als je ongeveer hetzelfde zou verdienen om minder per week te werken, zouden mensen langer aan de slag blijven.'*

### 3.3.2 *Verbeteringen op relationeel vlak en versterking van de professionele identiteit*

Andere voorstellen situeren zich meer op het interpersoonlijk vlak, en dit zowel tussen de werknemers onderling als in de relatie met de bazen, m.a.w. men vindt dat er aan de 'sfeer' gewerkt moet worden. Wat helpend zou kunnen zijn, is dat er weer *'een positieve noot, een frisse wind door het bedrijf waait, een kleine investering waaraan men zich weer wat kan rechtekken. Dat zou het tij kunnen doen keren en zou weer de moed geven om enthousiast door te gaan. Er is een algemeen gevoel vanuit de bazen verspreid: dit bedrijf heeft geen toekomst meer. Dat voelen wij en dat is demotiverend'*.

Maar ook de band tussen de personeelsleden onderling moet versterkt worden, *'want uit een hechte familie vertrekt men niet zo snel'* of zoals men in deze context zei: *'Ik heb nog niemand met tranen in de ogen op brugpensioen zien vertrekken'*. Volgens de werknemers is hier zeker een rol voor de baas weggelegd: *'Een baas moet zorgen dat zijn mensen fier kunnen zijn op hun werk en dat kan in kleine zaken zitten. Bijvoorbeeld toen Union Minière Umicore werd, waren er nog jassen over met Union Minière op en die zijn uitgedeeld. Veel mensen blijven die dragen omdat ze zo zeggen: kijk daar werk ik. Dat zijn kleine zaken om de mensen te helpen fier op hun bedrijf te zijn en dat zou meer moeten gebeuren'*.

### 3.3.3 *Een flexibele jobinvulling*

Het is heel typerend dat een andere jobinvulling als mogelijkheid om langer, anders en met enthousiasme aan de slag te blijven door alle werknemers heel eenzijdig gezien wordt vanuit beperkingen van het individu (m.n. enkel voor oudere werknemers, of voor minder 'validen') en in termen van 'minderen' (minder belastend, minder verantwoordelijkheid, ...). In de klankbordgroepen is naar voor gekomen dat er aangepast werk zou moeten voorzien worden vanaf een bepaalde leeftijd, na ziekte of na een ongeval. Ook het werken in 3-ploegen omzetten naar 2-ploegen voor +50-ers wordt aangehaald. De job zou ook inhoudelijk aangepast kunnen worden: geen vuil of zwaar, fysiek belastend werk, zoals vb. een meer administratieve job of coaching en opleiding van jongere werknemers. Een andere jobinhoud wordt dus nooit gezien als een positieve keuze, of als een optie voor iedereen in de organisatie. Je job kan m.a.w. enkel een andere invulling krijgen als je ze niet meer naar behoren kan uitvoeren.

De job die men heeft, dient zich volgens de werknemers ook bij voorkeur te beperken tot de eigen organisatie, en liefst nog binnen de eigen afdeling. Hoe minder verandering, hoe liever. Iemand zei het volgende in een van de klankbordgroepen: *'Als je verandert zelfs binnen Umicore binnen deze fabriek in Overpelt en van de ene afdeling naar de andere gaat, dan ga je dikwijls 'van de klei naar de hei'. De ene groep voelt als een huishouden, in de andere is het ieder voor zich. De ene groep is een hechtere groep, in de andere ben je gewoon een nummer'*. Of nog: *'Ik ben ook op verplaatsing geweest, vb. 'naar smidse buiten' (binnen Overpelt) of naar 'fijn mechaniek' of zinkplaten smelten in de productieafdeling. Dat was een andere afdeling en dat was ook heel moeilijk. Je moest je daarbij neerleggen en hopen dat je ooit terugkon. Van afdeling veranderen is niet plezant'*.

*Het was een oplossing, maar meestal konden we terug. Het waren de jongsten die altijd moesten bloeden. Het was om mensen niet naar den dop te hoeven sturen'.*

Maar werknemers zijn ook heel erg gehecht aan de job zelf die ze uitvoeren: *'Je hebt je eigen werk kunnen kiezen binnen bepaalde grenzen. Als dat soort werk je niet afging, ben je veranderd. Je hebt dat werk geleerd, je hebt je verdiept in dat werk. Dat gaat je goed af. Dat verander je niet zomaar. Dat wil je niet'.*

Flexibiliteit van arbeid is duidelijk heel veraf. Uit de klankbordgroepen is gebleken dat slechts enkelingen het zien als een uitdaging om 'iets nieuws te leren en te doen'. Maar de meesten vinden 'verandering' een vies woord. De onderliggende angst is dat men dan opnieuw onder aan de ladder moet beginnen en zich opnieuw moet bewijzen. *'In je eigen werk ben je iemand, dat ken je en daar voel je je zeker in'.* Veranderen wordt in hoofdzaak gezien als iets dat heel veel energie kost.

Maar wat zijn nu nog andere opties in verband met flexibele tewerkstelling zoals voorgesteld door de directie Umicore? Een eerste mogelijkheid is deze van tewerkgesteld worden op een andere locatie van Umicore, vb. in Balen of in Olen. Wanneer het minder druk is in Overpelt, en in Olen of Balen is er meer werk, dan kunnen werknemers getransfereerd worden, en vice versa. Een van de bruggepensioneerden zegt hierover het volgende: *'Op het einde moesten we wel naar Balen en dat vond ik niet goed. Dat was voor een week, en enkele maanden weer in Overpelt. Toen hoefde het voor mij niet. Ik verplaatste me niet graag meer. Andere bazen, andere wetten, ander werk. Ik voelde me er niet thuis. Ik ga niet graag van Pelt weg. Niemand niet, want je hebt jaren op hetzelfde fabriek gewerkt en dan moet je naar een andere plaats. Dat is toch normaal dat je dat niet graag doet. We waren wel met een paar, maar ik vond er niets aan. Het is 'den Antwerpse kant'. Ik kon met hen niet goed opschieten'.*

Een andere bruggepensioneerde zegt ongeveer hetzelfde, maar beklemtoont het feit dat je flexibiliteit niet mag verwachten van 'oudere' werknemers: *'Op 54 jaar ga je niet meer met een buske werken. Dat moet je van jongsaf aan doen. Als je iedere morgen op het fietske naar ginds rijdt en 's avonds terug, dan wil je dat niet veranderen. Als je 30 jaar scheef staat en dan moet je ineens recht gaan staan, dat doet ook zeer. Ik had gerust nog wel een paar jaar verder willen werken, maar ze hadden me met rust moeten laten. Het was de laatste tijd altijd wel iets, vb. naar x of y gaan werken of dit of dat doen en dat duurt dan weer te lang. Je komt in een routine en je geeft die niet graag op. Naar Balen of Olen toe ofzo, dat wou ik niet. Of: 'Ze mogen je niet naar den vreemden sturen. De mensen zijn in Overpelt opgegroeid'.*

Iemand van de vakbond verklaart het als volgt: *'Naar Balen of naar Olen gaan werken is toch een serieus punt. Dat is een overblijfsel van heel vroeger, voor ik begon. Men is erg honkvast, men woonde rond zijn fabriek en dat was voor het leven. Toen ik afstudeerde aan de vakschool in Helchteren, zei men "ga maar werk zoeken in Hasselt bij Philips of in Overpelt fabriek, want daar haal je gemakkelijk je pensioen". Men werkt er makkelijk 30, 35 jaar. Men verhuist niet graag, ook als het om dezelfde job gaat elders vb. in Balen aan de draaibank staan'.*

Maar een zogenaamd 'cultuurverschil' en honkvastheid, zijn niet de enige redenen waarom men Balen of Olen geen optie vindt. De kwaliteit van de werkomgeving is zo radicaal verschillend, in het voordeel van Overpelt, dat men echt niet op verplaatsing wil: *'Nu is er een project gekomen van onderhoud, orde en netheid en dat is in Overpelt nu een modelwerkplaats geworden. Vroeger was het een oubollige fabriek, maar dat is niet meer het geval. Als je dat dan met Balen vergelijkt, wil je er eigenlijk niet meer gaan werken. Aanvankelijk stond iedereen er weigerachtig tegenover. Maar opleiding, relationele dingen enzo zijn ook investeringen, maar dat zien ze niet altijd zo. Het is hier zo net geworden dat men niet wil verhuizen. Het is dag en nacht verschil met Balen. Het is daar een oud gebouw, met een stoffige vloer, niets is er georganiseerd. Paletten met materiaal en draaibanken staan door elkaar. Nu is er in Overpelt een blinkende en afgelijnde vloer, alles netjes geordend en ieder heeft een laspost. In Balen staat alles nog kriskras door elkaar. Dat is zo sinds een jaar of 5, 6. ik hoop dat ze dat ook in Balen gaan doen. Maar dat moet van de directie uit komen. Het is echt een model in Overpelt. Het is er zo fijn in orde. Alle onderhoudsploegen volgen ons model. Als ze van Balen naar hier komen, verschieten ze zich rot'. Maar ook over Olen doet men zijn beklag: 'Je komt daar in Olen in een hal zo groot als een grasveld. Er stond zelfs geen tafel in, en je moest alle materiaal zelf bij mekaar zoeken. Je kreeg geen werkplaats of geen getuig. Die Antwerpenaren zeggen 'die boerkes van Limburg, laat die maar doen'.*

Wanneer bij de verschillende betrokkenen de vraag gesteld werd wat eventueel zou kunnen motiveren om op een meer flexibele basis te werken, waren de antwoorden weinig hoopgevend: als je al een poosje bij Umicore Overpelt werkt, kan men zo iets echt niet van je eisen. Het is een mentaliteit die ook niet valt te doorbreken. Maar het zou eventueel wel kunnen bij jongeren die pas in dienst komen. Een van de bruggepensioneerden ziet het als volgt: *'Je kan dan zeggen als iemand begint, "het is niet zeker dat je altijd in vaste dagploeg staat, het kan ook in 3 ploegen zijn of dat je uitbesteed wordt aan Balen voor een jaar". Maar er komen geen jonge mensen en de mentaliteit die er nu heerst kan niet veranderen. De enige oplossing lijkt me om jongeren aan te werven met een flexibel contract, hen een busje mee te geven om naar Balen of Olen te rijden, en misschien dat de ouderen dan volgen'.*

Maar deze mentaliteit van 'honkvastheid' en gebrek aan flexibiliteit wordt ook wel afgekeurd. Iemand van de vakbond zegt hierover het volgende: *'Mensen zijn toch echt wel wat kortzichtig en klein vb. als ze van Overpelt naar Balen moeten gaan werken, dan mekkeren ze ook over die 10 minuten dat ze onder weg zijn, dus i.p.v. om 4 uur thuis, zijn ze om 10 na 4 thuis. Niet dat die kilometers niet betaald worden, want dat gebeurt wel, maar puur over die 10 minuten later thuis. Zo is vb. ook de arbeidsduurvermindering in Balen anders verdeeld dan bij ons en daar zitten ze ook over te zeuren. Ze begrijpen niet dat wij hetzelfde hebben'.*

Een andere mogelijkheid die vanuit de directie gezien wordt in tijden van laagconjunctuur, is de overstap naar een andere organisatie, maar deze optie stoot op des te meer weerstand. Enkel onder heel strikte condities zou dit het overwegen waard zijn, of zoals aangegeven in de klankbordgroepen: *'Bij behoud van loon én statuut, of verbetering - als je een terugkeermogelijkheid (en je pensioenrechten) behoudt in geval die andere zaak failliet gaat - in deze regio kunnen blijven werken -*

*als je voor dat ander werk ook voldoende opleiding krijgt - als je zeker bent dat de opvang door de collega's daar goed zal zijn'. Of zoals men het bondig samenvatte: 'Moest men een evenwaardig alternatief voorgesteld krijgen, zou dit de keuze zeker bemoeilijken'.*

Maar de vraag is of het puur een kwestie is van 'goede condities' om de overstap naar een andere organisatie te maken. Een uitspraak als de volgende illustreert heel duidelijk hoe sterk de (emotionele) binding is met Umicore Overpelt: *'Je hebt 30 jaar bij dit bedrijf gewerkt. Dat is je moeder geworden. Dat doe je ook niet, na 30 jaar zeggen "en nu is die andere je moeder". Dat gaat niet.'* De andere kant van de medaille is dat een moeder ook een 'zorgplicht' heeft t.a.v. haar kinderen, of zoals een van de brugpensioneerden stelt: *'Ik wou niet naar Brant gaan. Ik had hierbij het gevoel dat ze ons wilden verkopen, dat ze van ons af wilden. Ze moesten maar voor ons zorgen'.*

En dat brengt ons bij de gebeurtenissen van juni 2002, aangezien de overstap naar een andere organisatie een concreet voorstel was in het kielzog van de herstructureringen. In juni 2002 werd - conform de Wet Renault - in de ondernemingsraad aangekondigd dat de afdeling Pastillen gesloten zou worden. Door deze verminderde activiteit, diende ook de activiteit van de onderhoudsdienst te worden teruggedroefd. Volgens de vakbond had Umicore een verborgen agenda: men wilde het onderhoud uitbesteden en een geïntegreerd onderhoud installeren. Maar dit was niet conform de verwachtingen: men zag een sluiting, en een brugpensioenregeling, maar geen herplaatsing. Dat deze mededeling hard aankwam, is op te maken uit het volgende fragment: *'De bedoeling was waarschijnlijk wel goed, maar er werd heel erg licht over gedaan door de voorzitter: "we gaan dat zo en zo doen en ons werk uitbreiden, we moeten flexibel zijn, dat gaat lukken en jullie zullen je job behouden", maar wij waren er niet zo gerust in'.*

Deze ongerustheid heeft volgens de vakbonden bijvoorbeeld te maken met het feit dat dit viel op een bodem van vroegere slechte ervaringen van uitbesteden of overhevelen van werknemers naar een andere werkgever, en dit zelfs met behoud van loon. *'Er was vb. Huron Valley Europe (HVE), geïntegreerd in en op zelfde terrein van Umicore dat zelfs niet levensvatbaar leek. Er was Gereedschapsmakerij Overpelt (GMO) waar mensen hebben ingeleverd en waar er voortdurend problemen zijn en dit al vanaf het ontstaan. Er was ook Plascobel, een afstoting van Umicore. In al deze gevallen was verzelfstandiging geen garantie voor werkzekerheid noch voor een vangnet met behoud van rechten. Umicore wordt ervaren als een sterke, kapitaalkrachtige "zekere" werkgever en de vorige verzelfstandigingen zijn daar niet direct een voorbeeld van'.*

Maar er was ook heel veel wantrouwen naar het beleid toe, want *'iemand die al zoveel fusies, herstructureringen en stakingen heeft meegemaakt, heeft geen vertrouwen meer in de firma. Een fusie vb. brengt enkel ongerustheid met zich mee, maar heeft in wezen nog niets bijgebracht'.* Maar de voornaamste reden voor dit wantrouwen zou volgens de betrokkenen liggen in een onvoldoende duidelijke en transparante communicatie. Iemand van de vakbond omschrijft de situatie als volgt: *'Arbeiders vertrouwden het niet omdat ze niet verstonden waar in deze operatie de*

*besparing voor Umicore zat, want zij bleven evenveel kosten, en even lang werken. Men geloofde het verhaal niet'. Of nog: 'Men vreesde dat men de fabriek aan het ontmantelen was'.*

Vanuit dit wantrouwen is men volop gaan speculeren over de 'ware toedracht' van de zaak. Een idee dat nog steeds leeft, is dat men het eigenlijk vooral gemunt had op de stielmannen. Men zegt hierover het volgende: *'Stielmannen waren heel erg duur en op die manier waren ze er vanaf, en konden ze overgenomen worden door een andere firma, zonder de anciënniteit. Ik denk dat dat een achterliggend idee was'. Of nog: 'Die stielmannen moeten eruit, die zijn te duur. Ze moeten er nog een stuk of 4 hebben om overal in te springen, en dan is het gedaan'.*

Maar dat was niet het enige probleem: *'Men wilde die stielmannen allemaal in een joint venture duwen en allemaal [de personeelsleden van de beide firma's met elkaar] mengen. Dat zou best gekund hebben, maar dan moesten onze mensen mee de baan op met die firma of dan zouden mensen van die firma aan onze machines komen en dat pikte men niet. Daar zat het hem'.*

Maar wat volgens iedereen het voorstel finaal de das omgedaan heeft, is het feit dat de directie op geen enkel ogenblik gezegd heeft met welke firma men in zee wou gaan. Iemand van de vakbond beschrijft de situatie als volgt: *'Ze wilden dan zelfs de firmanaam niet noemen tijdens 3 of 4 onderhandelingsmomenten en dat heeft echt een sfeer van wantrouwen geschapen. Uiteindelijk hadden we het gevoel dat het geen zin had om nog verder te onderhandelen als die naam niet genoemd kon worden. [...] We waren de vloer op gegaan en hadden heel rustig de situatie uitgelegd, en toen kwam ook ter sprake dat de firmanaam niet genoemd werd en toen is het uiteindelijk geëscaleerd tot een staking, dat was de vonk. De mensen waren totaal overstuurd. Als ze in het begin open geweest waren en ze de naam hadden genoemd, was er geen staking geweest. Dat was echt een cruciale fout. Ik heb het in de wandelgangen nog gezegd dat het hierop mis zou lopen'.*

Dat er een staking uitbrak, was volgens de vakbondsmensen niet echt verwonderlijk. Een van hen schetst de achtergrond als volgt: *'In statuten en regelgeving is er in Umicore altijd een groot verschil geweest tussen productiemensen en stielmannen. Vroeger was er zelfs een smid voor buiten en een voor binnen. Dat was "Engels" syndicalisme waarin de stiel beschermd wordt. Dit is typisch voor de oude metaalindustrie. In Pelt-fabriek wordt er ruw met elkaar omgegaan; men vloekt en tiert en er is in de gieterij (aan de vuren) veel afhankelijkheid van elkaar. Men moet op elkaar kunnen vertrouwen. Het zijn duidelijk mensen die weten waarover ze het hebben en die ook verantwoordelijkheid willen nemen. Er is een sterk syndicalisme, een sterk geloof in solidariteit en samenhang en een grote stakingsbereidheid. [...] Als je met goede argumenten telefoneert ligt de fabriek binnen het half uur plat'.*

Vanuit het oogpunt van de werknemers en de vakbonden, wordt de staking gezien als een succes, vb. omdat er een heel sterke solidariteit was tussen arbeiders en bedienden en dat zou voordien nooit het geval geweest zijn, maar ook omdat het dé manier bij uitstek was om het ongenoegen te laten blijken. Het feit dat de potentiële

partner achteraf failliet<sup>2</sup> is gegaan, is voor iedereen het beste bewijs dat ze indertijd gelijk hadden: *'Als we ons hadden laten vangen, hadden we nu op straat gestaan met 39.000 BEF. de maand met 35 jaar anciënniteit'*. De staking heeft m.a.w. het beoogde effect bereikt, hoewel een bruggepensioneerde van oordeel is *'de staking had nog veel langer moeten duren, want ze hadden ook die tijdelijken moeten houden'*. Maar volgens een vakbondsafgevaardigde drongen er ook heel wat werknemers aan om de staking te stoppen, omdat ze er financieel een serieuze kater aan dreigden over te houden.

Na een week staking, was er een verzoening op het Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling. De directie betreurt het dat er *'zelfs niet over het voorstel van herplaatsing gepraat kon worden, want het was tenslotte een opportuniteit om extra tewerkstelling in de regio te brengen. Men had enkel oog voor het brugpensioen'*. Maar volgens een afgevaardigde van de vakbond was het water tussen de beide partijen misschien niet zo diep. Hij zegt hierover het volgende: *'Het waren de jongere delegés en de vrijgestelden die het brugpensioen er probeerden door te drukken. Ik zag wel andere mogelijkheden, vb. door een verschuiving zodat die 45 mensen toch een job hadden (vb. gouden handdruk, vertrek om medische redenen en een premie ofzo, de contracten van tijdelijken niet verlengen). Ik zat in de onderhandelingen en de stielmannen zeiden, "zorg dat ik er bij ben". Ik gaf steeds aan dat het grote probleem die 45 mensen waren die een plaats moesten hebben, niet het probleem van brugpensioen. Tewerkstelling is voor mij altijd de eerste vereiste geweest. De mogelijkheden waren op den duur op, en toen werd het brugpensioen voor iedereen die 54 jaar werd tot eind 2004. Tijdens de onderhandelingen werd dat steeds verlengd, want in het begin was het maar 1 jaar'. Of nog: 'Het alternatief voorstel van ACV was, laat Brant de leegstaande gebouwen van de gebruiken en laat een aantal mensen van Umicore via uitbesteding werken en factureren. Daarover is er een CAO. Op Umicore zelf wordt het machinepark bediend door personeel van Umicore en onder het statuut van Umicore'*. Volgens de vakbond heeft Umicore wel een krachtig signaal gegeven door brugpensioen alleen op vrijwillige basis toe te laten.

Volgens de directie speelde het in hun nadeel dat de communicatie diende te verlopen volgens het stramien van de Wet Renault, nl. een eerste aankondiging in de ondernemingsraad. Men heeft het idee van herplaatsing vooraf niet kunnen aftasten op het terrein zelf. Het was beter geweest om dit eerst met de vakbonden informeel te bespreken. Achteraf bekeken was het helemaal niet toekennen van brugpensioen geen echt haalbare kaart, maar een combinatie van gedeeltelijk brugpensioen en een gedeeltelijke joint venture was wel een optie.

---

<sup>2</sup> Vanuit het management wordt echter aangegeven dat Brant ondertussen overgenomen is door een groot sterk Scandinavisch bedrijf (ISS) zonder dat er ontslagen gevallen zijn: 'men is nu beter af dan voor de overname'. De joint venture dus zeker geen 'valstrik' vanwege het management maar een reëel en zeer levensvatbaar alternatief...

#### 4. Conclusies

Er bestaat een heel duidelijke kloof tussen arbeiders en directie bij Umicore. De arbeiders zijn van mening dat ze omwille van hun loyaliteit naar de organisatie 'recht' hebben op een gezonde, kwalitatief hoogstaande werkomgeving, een royale vergoeding voor de eventuele vroegere hypothekering van hun gezondheid, de mogelijkheid om het rustig aan te doen vanaf een bepaalde leeftijd waarbij de job kan ingevuld worden naar eigen goeddunken, zonder dat er bijkomende eisen gesteld worden. En ook wanneer het moederbedrijf in moeilijkheden raakt, moet ze voor haar kruist blijven zorgen en blijft ze alle verantwoordelijkheid dragen. Over betaalbaarheid en haalbaarheid worden quasi geen vragen gesteld.

De directie is van oordeel dat ze in de mate van het mogelijke tegemoet komt aan de wensen van haar werknemers, want het wordt ook veelvuldig door alle betrokkenen herhaald 'Umicore is een goede en betrouwbare werkgever'. Maar er is ook een economische realiteit die eist dat haar werknemers zich flexibeler opstellen, en het vizier opentrekken. Uit het rapport is duidelijk gebleken dat dit voor de meeste arbeiders een brug te ver is: veranderen zit niet in hun leergeschiedenis, dus veranderen 'kan', 'wil' en 'doet' men niet.

Wanneer de beide perspectieven met elkaar geconfronteerd worden, komen defensiviteit en angst naar boven voor mekaars extreme reacties, m.n. staking vanwege werknemers en vakbond versus afbouw en sluiting vanwege de directie. Kan transparante communicatie tussen de beide partijen zo'n probleem tot een gedeeld probleem maken? Wat is er nog meer nodig? Immers enkel een gedeeld probleem biedt de mogelijkheid op een gedeelde oplossing waarin iedereen zich kan vinden... . Om tot een gedeeld probleem en een gedeelde oplossing te komen, staat het management en de vakbond voor de opdracht een open dialoog te voeren waarin zij elkaars perspectief proberen in te nemen, te bevragen en te respecteren.

## 5. Aanbevelingen

In het kader van dit ESF-project is het de bedoeling 'overdraagbare methodieken en instrumenten' te ontwikkelen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op basis van dit project Umicore Overpelt en Umicore Engineering kan dit een methodiek zijn die een organisatie op weg kan helpen om te evolueren naar een meer veranderingsgerichte organisatie. Het volgende is een aanzet daartoe.

De centrale vraag waarvan we vertrekken is de volgende: **Hoe creëert een organisatie flexibele werknemers die vlot een jobtransfer maken binnen een zelfde organisatie (inplacement - retentiemanagement) of naar een andere organisatie (outplacement)?**

We zien een drietal grote werkpunten:

1. Creëer een draagvlak in de organisatie omtrent muteren. Een dergelijk draagvlak is een voorwaarde om een cultuur van verandering / roteren en muteren in een organisatie te creëren. Bij het werken aan een draagvlak gaan de verschillende hoeken en lagen in een organisatie met elkaar in gesprek, waarbij de volgende vragen centraal staan:
  - Wat is de zin en het nut van regelmatig intern / extern van job te veranderen?
  - Wat zijn mogelijkheden om te veranderen?
  - Wat zijn condities en voorwaarden die hierbij faciliterend werken? Wat zijn belemmerende factoren?
  - Hoe moeten we hier dan concreet mee aan de slag gaan?
  - Wat verwachten we dan van mekaar, bijv. over leiding geven en krijgen?
  - Hoe wordt het regelmatig wijzigen van job gewaardeerd, beloond en verloond?
  - Wat zijn succesverhalen rond veranderen en welke lessen kunnen we daaruit trekken?

De onderzoeksgroep ontwikkelde sensibiliseringsinstrumenten (bijvoorbeeld uitgewerkte brainstormsessies of focusgroepen) om met deze vragen, thema's... concreet aan de slag te gaan.

2. Continu aandacht geven aan de verdere uitbouw van een flexibele professionele identiteit. Hierbij staan de volgende punten centraal:
  - Loopbaanbegeleiding – persoonlijk ontwikkelingsplan: tijdens loopbaangesprekken tussen directe leidinggevende of loopbaanbegeleider en medewerker, wordt regelmatig afgestemd hoe de verdere loopbaan verder uit te bouwen, met aandacht voor voldoende verandering, variatie en competentieverbreiding. Binnen deze gesprekken kunnen uitdagingen, bezorgdheden, verwachtingen, enz... uitgesproken worden en kunnen afspraken gemaakt en opgevolgd worden.

- Werknemers en groepen laten oefenen met verandering teneinde de professionele identiteit te verbreden middels werkwissels, jobrotatie en –mutatie, duobanen, opleidingen en cursussen.
  - Stimuleren van netwerking binnen en buiten de organisatie, zodat men beschikt over brede sociale netwerken die de autonomie bevorderen.
3. Bij gedwongen mutatie vb. bij sluiting of herstructurering, geven we de volgende bijkomende aanbevelingen:
- Transparante informatie over de reden en achtergrond van de gedwongen mutatie / rotatie.
  - Aandacht voor de persoonlijk bezorgdheden en wensen van de individuele werknemers, en een aanspreekpunt voorzien waarbij men terecht kan.
  - Een loopbaanplan met voldoende perspectief en zicht op de toekomst. Een dergelijk loopbaanplan wordt idealiter samen met de werknemers ontwikkeld.
  - Een continue appreciatieve houding, met aandacht voor de persoon en met waardering voor diens competenties, zodat deze zich als 'vol' blijft beschouwen en zich niet 'minder' gaat voelen.
-